

1-1-2003

Aplicación de la herramienta DISC para la definición de perfiles ideales de cargos y sus competencias comportamentales gerenciales como modelo de desarrollo del talento humano

Ruben Oviedo Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Oviedo Rodríguez, R. (2003). Aplicación de la herramienta DISC para la definición de perfiles ideales de cargos y sus competencias comportamentales gerenciales como modelo de desarrollo del talento humano. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/407

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DISC PARA LA DEFINICIÓN DE
PERFILES IDEALES DE CARGOS Y SUS COMPETENCIAS
COMPORTAMENTALES GERENCIALES COMO MODELO DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO

RUBEN OVIEDO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2003

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DISC PARA LA DEFINICIÓN DE
PERFILES IDEALES DE CARGOS Y SUS COMPETENCIAS
COMPORTAMENTALES GERENCIALES COMO MODELO DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO

RUBEN OVIEDO RODRÍGUEZ

Trabajo de grado para optar al Título
Maestría en Administración

Director
Cesar Augusto Bernal Torres
Magíster en Administración

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2003

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 8 de Noviembre de 2003

DEDICATORIA

A mis padres, motor que ha impulsado mi vida, decisiones y logros.

A mi pareja por todo el amor, comprensión y apoyo

A mis hijos Juan Camilo y Ana Elizabeth,

quienes cotidianamente enseñan

con su optimismo y alegría.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Dios y creador por su infinito amor.
A mi familia por su paciencia y apoyo.
A Cesar Augusto Bernal Torres , director del Magister.
A la Universidad de la Salle por todo el aporte académico

CONTENIDO

	Página
1 INTRODUCCION.....	15
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
3 OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
4 JUSTIFICACION.....	21
5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
6 MARCO TEORICO.....	24
6.1 EL DISC.....	24
6.2 COMPETENCIAS.....	30
6.2.1 COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.....	34
6.2.2 COMPETENCIAS INTRATÉGICAS.....	35
6.2.3 COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL.....	36
6.3 COMPETENCIAS GERENCIALES DEFINIDAS EN EL PRESENTE ESTUDIO.....	37
7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
7.2.1 PRIMARIAS.....	40
7.2.2 SECUNDARIAS.....	40
7.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCION DE DATOS.....	41

7.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
7.4.1	LECTURA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
8	LOS INSTRUMENTOS.....	43
8.1	EL INVENTARIO <i>DISCERNIMIENTO</i> PERSONAL.....	43
8.1.1	INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMATO INVENTARIO <i>DISCERNIMIENTO</i>	43
8.2	EL INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO.....	46
8.2.1	INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL FORMATO H.J.A. HUMAN JOB ANÁLISIS PARA DETERMINAR EL PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO.....	46
8.2.2	METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL H.J.A. PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO.....	47
9	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
9.1	INTERPRETACION TIPOLOGICA COMPORTAMENTAL A PARTIR DE LOS GRAFICOS.....	49
9.2	CARACTERISTICAS CONSISTENTES EN PERFILES DE CARGOS.....	54
9.3	PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO.....	55
9.3.1	CARGO TIPO DIRECTOR.....	57
9.3.1.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO DIRECTOR.....	57
9.3.1.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR.....	58
9.3.1.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR.....	61

9.3.1.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR.....	63
9.3.2	CARGO TIPO GERENTE.....	67
9.3.2.1	ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CARGO GERENTE.....	67
9.3.2.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE.....	68
9.3.2.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE.....	71
9.3.2.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL.....	72
9.3.3	CARGO TIPO PROMOTOR DE VENTAS.....	76
9.3.3.1	ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CARGO PROMOTOR DE VENTAS.....	76
9.3.3.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS.....	77
9.3.3.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS.....	80
9.3.3.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS.....	81
9.3.4	CARGO TIPO INVESTIGADOR.....	86
9.3.4.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO INVESTIGADOR.....	86
9.3.4.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR.....	87
9.3.4.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR.....	90
9.3.4.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR.....	91

9.3.5	CARGO TIPO ADMINISTRATIVO.....	95
9.3.5.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO ADMINISTRATIVO.....	95
9.3.5.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE ADMINISTRATIVO.....	96
9.3.5.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL ADMINISTRATIVO.....	99
9.3.5.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE ADMINISTRATIVO.....	100
9.3.6	CARGO TIPO TÉCNICO.....	104
9.3.6.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO TÉCNICO.....	104
9.3.6.2	PERFIL PERSONAL IDEAL DE TÉCNICO.....	106
9.3.6.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL TÉCNICO.....	109
9.3.6.4	AUDITORIA GERENCIAL PERFIL PERSONAL IDEAL TÉCNICO	110
9.3.7	CARGO TIPO CREATIVO.....	115
9.3.7.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CREATIVO.....	115
9.3.7.2	PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO.....	116
9.3.7.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO.....	119
9.3.7.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO.....	120
9.3.8	CARGO TIPO CONSEJERO / ASESOR.....	125
9.3.8.1	ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO CONSEJERO / ASESOR	125

9.3.8.2	PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO / ASESOR.....	126
9.3.8.3	PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO / ASESOR.....	129
9.3.8.4	AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO / ASESOR.....	130
9.4	IDENTIFICACION DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.....	134
9.5	FORMAS DE MOTIVACIÓN.....	137
9.6	AFIANZAMIENTO DE COMPORTAMIENTOS.....	139
9.7	MODIFICACION DE COMPORTAMIENTO (AUTOGESTION).....	142
9.7.1	LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “D” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.....	143
9.7.2	LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “I” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.....	144
9.7.3	LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “S” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.....	146
9.7.4	LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “C” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.....	147
9.8	RASGOS COMPORTAMENTALES GENERICOS DE LOS CARGOS TIPO.....	148
9.8.1	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	148
9.8.2	ESTILO GERENCIAL.....	149
9.9	FACTORES DESARROLLABLES.....	151
9.9.1	CUADRO DE ENTRENAMIENTO EFECTIVO.....	153

10	TESTIMONIOS DE LA EFECTIVIDAD EN LA IMPLANTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DISC EN ALGUNAS EMPRESAS COLOMBIANAS.....	155
10.1	TESTIMONIO DE MULTINACIONAL FARMACEUTICA.....	155
10.2	TESTIMONIO DE MULTINACIONAL SECTOR PETROLERO.....	156
10.3	TESTIMONIO DE MULTINACIONAL SECTOR TELECOMUNICACIONES	156
11	REFLEXION.....	157
12	CONCLUSIONES.....	160

13 LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características Básicas de Factores DISC	Pág. 26
Tabla 2 Exigencias Comportamentales del Cargo	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Emociones de la gente normal, situación identificada	29
Figura 2 Modelo de desarrollo basado en Competencias	31
Figura 3 Formato para aplicación DISCernimiento Personal	44
Figura 4 Formato para aplicación Perfil Comportamental del Cargo	48
Figura 5 Ejemplo de Gráfico de Perfil	50
Figura 6 Gráfico Perfil Director	57
Figura 7 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Director	66
Figura 8 Gráfico Perfil Gerente	67
Figura 9 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Gerente	75
Figura 10 Gráfico Perfil Promotor de Ventas	76
Figura 11 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Promotor de Ventas	85
Figura 12 Gráfico Perfil Investigador	86
Figura 13 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Promotor de Ventas	94
Figura 14 Gráfico Perfil Administrativo	95
Figura 15 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Administrativo	104
Figura 16 Gráfico Perfil Técnico	105
Figura 17 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Técnico	114
Figura 18 Gráfico Perfil Creativo	115
Figura 19 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Creativo	123
Figura 20 Gráfico Perfil Consejero / Asesor	124
Figura 21 Gráficos del Perfil Personal Ideal de Consejero / Asesor	132

ABSTRAC

TITULO: APLICACION DE LA HERRAMIENTA DISC PARA LA DEFINICION DE PERFILES IDEALES DE CARGOS Y SUS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES GERENCIALES COMO MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

AUTOR (ES): OVIEDO RODRIGUEZ Rubén

ASESOR: CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES

PUBLICACION: COLOMBIA, Santa fe de Bogotá, D.C. Universidad de La Salle, Facultad Administración. 2003.164 páginas

UNIDAD PARTICIPANTE: Universidad de la Salle, Facultad de Administración, Santa fe de Bogotá, D.C.

INSTITUCIONES DONDE SE REALIZA LA INVESTIGACION: Multinacionales en Colombia

DESCRIPTORES:

Problemática de gestión humana, desarrollo basado en competencias, análisis comportamental, perfiles tipo, DISC

DESCRIPCION:

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título MAGISTER EN ADMINISTRACION, que da a conocer el uso de la herramienta DISC en la tipificación comportamental y definición de perfiles personales ideales y perfiles de cargos tipo, base de la descripción de cargos y como parámetro de comparación (Benchmarking) en el área de gestión humana.

FUENTES: 403 Instrumentos aplicados. Títulos bibliográficos, Diez y siete (17) citas a pie de pagina.

CONTENIDOS: El trabajo se desarrolla en ocho capítulos:

- El primer capítulo esta constituido por una descripción de los antecedentes de la investigación.
- El segundo capítulo presenta el problema de investigación
- El tercer capítulo define los objetivos
- El cuarto capítulo se encuentra constituido por la justificación de la investigación
- El quinto capítulo presenta las limitaciones de la investigación
- El sexto capítulo describe el marco teórico que define las concepciones teóricas del DISC y del desarrollo basado en competencias.
- El séptimo capítulo presenta el diseño metodológico, comprendido por: el tipo de estudio, población, fuentes primarias y secundarias, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, procesamiento y análisis de la información.
- El octavo capítulo está dedicado a explicar los instrumentos utilizados
- El noveno capítulo hace referencia a los resultados encontrados y a la tipificación de Perfiles de cargos clásicos o perfiles tipo y de perfiles personales ideales
- El décimo capítulo presenta los testimonios de la efectividad en la implantación de la herramienta DISC en algunas empresas Colombianas
- en el capítulo undécimo se incluye una reflexión que apunta a la necesidad de fortalecer aquellas áreas de la personalidad que puedan ser desarrolladas.
- Finalmente se presentan las conclusiones

METODOLOGIA:

Tipo de estudio: descriptivo

Enfoque: Hermenéutico

Población: Para la investigación se analizaron 403 instrumentos aplicados en servicios de consultoría para desarrollo de personal en empresas multinacionales en cargos de mando medios hacia arriba.

Técnicas e instrumentos: Inventario de Discernimiento personal de la firma Team Resources y Human Job Análisis de la firma Thomas International
Fuentes primarias y secundarias

RESUMEN

Actualmente es un reto generar ventajas competitivas para las organizaciones y no es suficiente apalancarse en tecnologías de punta del negocio y contar con los recursos financieros requeridos, sino que es determinante para las organizaciones atraer y retener el mejor recurso humano

Algunas metodologías de definición de perfiles se focalizan exclusivamente en requerimientos de tipo técnico de la posición, experiencia y conocimiento del mercado por parte del candidato. El uso de metodologías vanguardistas, como el DISC, permitirá ir más allá de la definición de perfiles, garantizando procesos de selección, desarrollo y potencialización del personal, con base en el Análisis del Puesto de Trabajo APT y en la definición de comportamientos esperados de las personas en los cargos.

El DISC define los rasgos más destacados referidos a Dominancia, Influencia, eStabilidad y conformidad DISC, permitiendo establecer comportamientos y competencias conexas a cada rasgo comportamental.

Con el fin de brindar un marco de referencia para que las organizaciones realicen un benchmarking de sus propios perfiles, se compendian a través de ésta investigación ocho cargos tipo así: Perfil Director, Perfil Gerente, Perfil Promotor de Ventas, Perfil Investigador, Perfil Administrativo, Perfil Técnico, Perfil Creativo, Perfil consejero / Asesor y para cada uno de ellos se determina el análisis de perfil personal, una auditoría de mando que permite definir las competencias gerenciales y de liderazgo y las fortalezas y limitaciones de dichos perfiles comportamentales

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones ha sido a través de los tiempos la variable que mayor esfuerzo e inquietud ha causado dentro del ámbito gerencial.

Teóricos organizacionales y líderes de empresas exitosas han desarrollado modelos que se orientan hacia el desarrollo de competencias dirigidas a buscar e incrementar las HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO¹ Y COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS². Así, los procesos de selección y desarrollo están preponderantemente basados en criterios tales como *¿qué tanto sabe el empleado o candidato acerca de mi negocio, del sector o de mi organización? ¿Cuántos títulos, especializaciones, diplomados, posee el candidato? ¿De que universidades es egresado? ¿En que año finalizó la carrera o la actualización de la formación etc.?.* Esto es, que dichos criterios están centrados en criterios de experiencia y formación profesional y técnica y la vigencia de dichos conocimientos.

De otro lado y basados normalmente en la empatía y percepción³ del entrevistador o jefe del empleado, se crea un concepto de su comportamiento y su posible alineación con el equipo, subestimando esta correlación como el factor que lidera la generación de valor dentro de la organización.

¿Cuántas veces se contrata a una persona por su experiencia, conocimientos del negocio, sus títulos y formación y hay que prescindir de ella en un corto periodo

¹ EL MODELO CONCEPTUAL plataforma de ésta investigación considera básico éste aspecto dentro del análisis general del candidato y del empleado.

² La FORMACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA es otra de las bases del modelo que soporta el desarrollo y perfil del candidato y/o empleado

de tiempo por su comportamiento⁴, o porque no se acopló a su jefe, al entorno, a sus compañeros, a la cultura organizacional, etc.?

En resumen, la premisa de la cual parte ésta investigación es que ***la gente es contratada por su habilidad técnica y es despedida por fallas en su comportamiento o por falta de adaptación al cargo o función para el cual fue contratada.***

El presente estudio tiene por objeto el análisis de la aplicación de la herramienta ***DISC*** para *análisis de perfil comportamental personal* como modelo de desarrollo del recurso humano, facilitando a gerentes y líderes responsables de la toma de decisiones de selección y desarrollo del personal la obtención de un inventario comportamental, que le permita gestionar adecuadamente su talento humano.

Este proceso de investigación está basado en la utilización del concepto DISC y en la aplicación de la herramienta *Inventario de DiSCernimiento personal*⁵ sobre el concepto de *William Moulton Marston Theory of emotions of normal people* y la utilización de la herramienta Thomas International en empresas multinacionales de primer nivel.

El estudio referido se hace sobre la consolidación de 403 (PPA) análisis de perfil personal de empleados de compañías multinacionales de primer nivel en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2002, con el fin de tipificar “perfiles ideales de cargos tipo” que sirvan como referente para que cada organización cree y valide sus propios perfiles de cargos, sus características y competencias.

³ La otra base del modelo es el análisis comportamental como base del desarrollo de competencias

⁴ Análisis en los procesos de rotación de personal muestran que la mayor causa de salida de personal de forma voluntaria de las organizaciones es la no alineación entre el empleado y su jefe al entorno o a la cultura organizacional

⁵ El sistema de perfiles DISC Team Resources, Inc. www.teamresources.net.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Todas las personas poseen fortalezas y debilidades que las hacen más eficientes en algunas situaciones y menos en otras. De hecho la concordancia entre las fortalezas individuales y ciertas situaciones determinan el potencial de liderazgo y eficacia personal. Cuanto más se alineen las habilidades y fortalezas con la situación, mejor será el desempeño potencial.

Por lo tanto, la capacidad de predecir la manera en que unas y otras personas reaccionan o se comportan en ciertas situaciones tiene un valor incalculable cuando de trabajar, servir, influir y comunicarse con los demás se trata.

El comportamiento es influido por varios factores complejos que incluyen la personalidad o temperamento básico, el estado emocional y físico actual, las habilidades, las experiencias, los valores, el cociente intelectual y las necesidades de motivación. Estos y muchos otros factores adicionales cumplen un papel directo e indirecto en la formación del comportamiento.

Muchas personas han descubierto que cuanto más se conocen y conocen a los demás, tanto mejor pueden predecir los comportamientos en ciertas situaciones y por lo tanto servir y relacionarse mejor con otras personas.

La herramienta utilizada para la presente investigación *Inventario de DiSCernimiento personal* permite una aproximación de manera directa, tipificando comportamientos actuales y potenciales de los empleados dentro de las organizaciones.

De esta manera la formulación del problema de investigación es:

¿Se pueden tipificar los comportamientos básicos esperados de las personas en la organización y las características básicas, rasgos comunes y competencias esperadas en cada cargo?

De la formulación anterior, surgen otros cuestionamientos tales como:

- ◆ ¿Es posible estructurar un modelo de desarrollo de talento humano basado en la definición de **perfiles ideales de cargos** y sus competencias comportamentales gerenciales?
- ◆ ¿Existen **competencias comportamentales tipo** que permitan predecir el comportamiento y éxito en el desempeño de los empleados en el cargo?
- ◆ ¿Existe una **herramienta metodológica** que de forma estándar permita medir los comportamientos esperados por los ocupantes de los cargos?
- ◆ ¿Pueden definirse las **fortalezas y limitaciones** que más impactan el desempeño en un determinado perfil de cargo?
- ◆ ¿Es posible tipificar las **competencias de liderazgo** según los rasgos comportamentales de las personas en las organizaciones?
- ◆ ¿Se pueden definir perfiles ideales de cargos en las organizaciones y establecer sus **competencias comportamentales gerenciales**?
- ◆ ¿Pueden definirse las **características comportamentales esperadas** según la función a desarrollar y agruparlas en puestos tipo?

3 OBJETIVOS

El inventario DiSCernimiento® personal⁶ es un instrumento que permite identificar el temperamento personal, la tipología comportamental o las competencias innatas o naturales. Proporciona una descripción del estilo de conducta individual apoyando la identificación de las fortalezas y limitaciones que promueven u obstaculizan la eficacia en diversas situaciones de la vida laboral.

Con base en la consolidación y análisis de 403 instrumentos DISC aplicados a empleados de primer nivel en empresas multinacionales se busca:

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los temperamentos tipo o perfiles comportamentales ideales dentro de las organizaciones, con el fin de facilitar la descripción y desarrollo de competencias del talento humano y su desarrollo dentro de la organización.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los patrones representativos DISC, tipologías comportamentales básicas o perfiles clásicos.
- Identificar las fortalezas y limitaciones comportamentales de cada uno de los perfiles tipo.
- Identificar las principales competencias gerenciales comportamentales y de

⁶ Team Resources Inc. www.teamresources.net.

liderazgo de cada uno de los perfiles tipo.

- Determinar las características destacadas: auto-imagen, auto-motivación, énfasis laboral, palabras descriptivas, motivadores, jefe ideal, puestos compatibles con dicha tipología comportamental.
- Conocer las estrategias de entrenamiento efectivo para los perfiles tipo.
- Identificar los comportamientos observables, las características consistentes comportamentales, la identificación de posibles limitaciones y acciones para modificar comportamientos, así como la motivación requerida para el afianzamiento de comportamientos.

4. JUSTIFICACION

“MARK TWAIN, ha narrado el maravilloso cuento de un hombre que buscaba al mejor general del mundo.

El hombre se pasó toda la vida buscando al general y finalmente le llegó el día de su muerte. Cuando llegó al cielo se acercó a San Pedro y le dijo:

- Estoy buscando al mejor general del mundo.

San Pedro le respondió:

- Lo sé, lo sé, te estábamos esperando y tengo buenas noticias para ti. Si miras hacia allá, verás al mejor general del mundo.

El anciano desvió la vista entusiasmado y dijo:

- Ese no es el mejor general del mundo. Ese hombre es un zapatero remendón de la calle principal de mi ciudad natal.

San Pedro le dijo:

Pero si hubiera sido general, habría sido el mejor general del mundo”.

El mayor y más valioso recurso de la empresa, cualquiera sea su tamaño, son las personas.

El fracaso o éxito depende de la habilidad de un gerente en reconocer y desarrollar las habilidades de sus colaboradores y de colocar a la persona adecuada en la posición correcta.

El error que más se comete y que cuesta dinero y tiempo a la organización inicia desde el momento de la selección.

La mayoría de las veces, el proceso de selección se apoya en las calificaciones y

experiencia previa del candidato, sin tener en cuenta la actitud y el comportamiento, especialmente porque no se posee un punto de referencia con el tipo de perfil y comportamiento apropiado, perfil ideal, para el cargo que se desea llenar.

La gente es contratada por su habilidad técnica y es despedida por fallas en su comportamiento o por falta de adaptación al cargo o función para la cual fue contratada.

La presente investigación profundiza en la validación comparativa *de perfiles comportamentales de cargos tipo y perfiles personales ideales* apoyados en la herramienta Inventario de DISCernimiento personal.

Esta investigación hace referencia a las características destacadas, deseos básicos, motivación interna, campos para mejorar y áreas de desarrollo, así como las acciones requeridas para desarrollarlas.

Las empresas Colombianas encontrarán en esta investigación un modelo de perfiles ideales y cargos tipo que facilitarán a los líderes de las organizaciones realizar un benchmarking con sus propias definiciones y tipologías comportamentales de cargos, apalancando la estrategia de desarrollo organizacional en las personas, su liderazgo y la ventaja comparativa requerida de un mercado cada vez más exigente

Personal, para optar al título de Magister en Administración.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Esta investigación descriptiva esta circunscrita al análisis de la aplicación del DISC a 403 personas, empleados de filiales colombianas de empresas multinacionales de primer nivel en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2002. En esta investigación se describirán: PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO y PERFILES PERSONALES IDEALES los cuales incluyen fortalezas y limitaciones para el trabajo y sus competencias gerenciales.

Las pruebas se aplicarán sólo a los 403 ejecutivos dado los costos de aplicación de cada prueba.

6. MARCO TEORICO

6.1. EL DISC

El modelo conceptual en el que se basa la presente investigación es el análisis comportamental del perfil personal -DISC- el cual tiene sus orígenes en los estudios del psicólogo americano William Moulton Marston⁷, publicado en su libro EMOCIONES DE LA GENTE NORMAL. Sus conceptos buscaron, originalmente, entender y sistematizar modelos de la interacción entre los individuos y sus ambientes partiendo del concepto que el comportamiento tiene que ver en parte con una reacción activa o pasiva a un entorno favorable o desfavorable

Los antecedentes teóricos del doctor William Moulton Marston, como psicólogo de la Universidad de Columbia, se remonta a la década de los años treinta quien basándose en los comportamientos bajo presión de los miembros de las fuerzas militares estadounidenses en la segunda guerra mundial, analizó las diferentes tipologías comportamentales y sus características básicas.

Dos conceptos son básicos en su trabajo: uno es el BIOSOCIAL, que destaca la interdependencia de las emociones, acciones y ambientes. El otro concepto se refiere a los mecanismos diferentes usados por las personas en su búsqueda del placer y armonía, y cómo es afectado por el dolor, hostilidad y el disgusto.

El DISC de factores representa, en ese contexto, modalidades básicas de comportamiento y de reacción, hostil o amistoso, que la persona tiene con su ambiente así:

⁷ Marston, WN. Emotions of normal people. New Zeland 1928. Ultima edición 1999.

DOMINANCIA : Orientado a Resultados, Directo, Asertivo, Objetivo
INFLUENCIA : Orientado a Personas, Persuasivo, Comunicativo.
ESTABILIDAD : Gentil, Paciente, Organizado y Persistente.
CONFORMIDAD : Preciso, Detallista, Cuidadoso y Lógico.

Sin embargo, considerando que WILLIAM MOULTON MARSTON no desarrolló su trabajo enfocado hacia el AREA LABORAL o DESARROLLO ORGANIZACIONAL, la lectura y análisis de su trabajo se torna árida y distante de la realidad del análisis del perfil.

A mediados de la década del 50, THOMAS HENDRICKSON (psicólogo americano) revivió el CONCEPTO DEL DISC desarrollado por Marston, buscando adaptarlo al contexto laboral y administrativo, así desarrolló herramientas como el análisis de perfil comportamental personal (Thomas International⁸) y el Inventario de DISCernimiento personal (Jack Moler de Team Resources Inc⁹).

Existen otras herramientas basadas en el concepto académico universal del DISC que facilitan el análisis comportamental personal como las desarrolladas por Human Perspective Inc.

Basándose en una selección objetiva de PALABRAS Más (+) y Menos (-) en el formato de escogencia forzada, se obtiene una combinación de los factores del DISC que permiten una identificación de características que se destacan o marcan un estilo comportamental de la persona dentro de su ambiente laboral actual y su comportamiento bajo situaciones de presión.

⁸ www.thomasinternational.net

⁹ www.teamresources.com

TABLA N° 1				
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE FACTORES DISC				
CONCEPTO		TEMOR BASICO	MOTIVADORES	APORTE PARA LA EMPRESA
D	Dominancia	Fallar	Poder y Fuerza	Búsqueda y Logro de Resultados
I	Influencia	Rechazo	Reconocimiento de las personas	Trabajar con y para las personas
S	Estabilidad	Cambios	Seguridad	Soporte y Servicio
C	Conformidad	Conflictos y Problemas	Reglas y Procedimientos	Técnica y Control de Calidad
El DISC es un concepto académico creado por el Profesor William Moulton Marston en USA en 1.928, que sirvió de base para el análisis comportamental personal PPA				

Todas las personas poseen los cuatro factores comportamentales del DISC: DOMINANCIA, INFLUENCIA, ESTABILIDAD y CONFORMIDAD.

Existen dos factores (el más alto y el más bajo) que tipifican la forma de actuar, determinando la tipología básica predominante dentro del perfil de cada persona así:

DOMINANCIA

COMPETITIVO

DIRECTO

INQUIETO

AUDAZ

Característica que acentúa un espíritu emprendedor, capacidad de liderar, la postura activa y positiva cuando se enfrenta con situaciones hostiles. Busca conseguir RESULTADOS y evitar FALLAS.

INFLUENCIA

PERSUASIVO
SOCIABLE
OPTIMISTA
CARISMÁTICO

Característica que acentúa una postura orientada hacia otras personas buscando ser persuasivo. Busca el RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS y EVITAR SER RECHAZADO

ESTABILIDAD

PACIENTE
DECIDIDO
PERSISTENTE
GENTIL

Característica que acentúa un comportamiento que al enfrentarse con un ambiente hostil, muestra una reacción pasiva, tiende a conservar el "Status Quo" dejando que pase la hostilidad. Valora mucho su propia SEGURIDAD.

CONFORMIDAD

PACÍFICO

METICULOSO

ORIENTADO A LAS REGLAS

PRECISO

Característica que acentúa una orientación hacia las reglas y procedimientos. No le gusta verse envuelto en conflictos y situaciones antagónicas

El modelo básico descrito a continuación por el doctor William Moulton Marston definió las características básicas comportamentales de las personas y es la base científica de la investigación que en los años cincuenta teóricos como el doctor Thomas Hendrikson retomaron y analizaron su impacto y efectos dentro de las organizaciones, consolidando herramientas como el DISC de Thomas international y el DISCernimiento personal de Team Resources Inc.

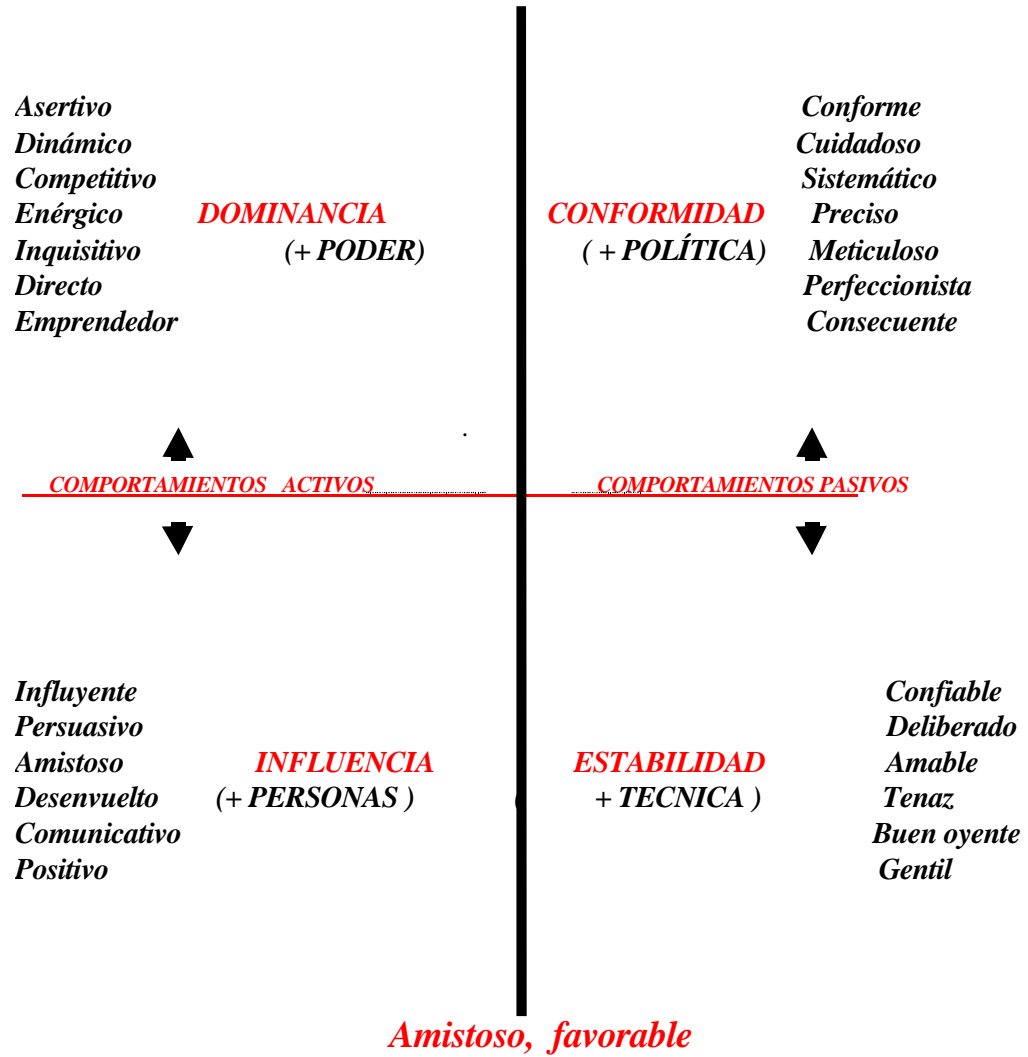
FIGURA No I

WILLIAN MOULTON MARSTON (1.928)

"EMOTIONS OF NORMAL PEOPLE"

SITUACIÓN IDENTIFICADA

Hostil, No Amistosa, Antagónica



COMPETENCIAS

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de David Mc Clelland¹⁰, para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con tests de inteligencia.

Posteriormente Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuales eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en sus puestos.

Sin embargo, las competencias no están claramente definidas en este estudio y abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos **comportamientos observables** que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión del puesto.

Así se distinguen dos tipos de comportamientos: los esporádicos y los habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Sin embargo dentro del presente análisis, cuando a competencias se refiere, se designan comportamientos observables habituales, que dan a las competencias su carácter de base del desarrollo, por lo tanto se define competencias como *aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función*¹¹.

Las competencias son objetivas en cuanto a que son observables, pero son

¹⁰ Mc Clelland, David C.: Human Motivation, Cambridge University Press. Cambridge England. 1999

¹¹ Ibarra Almada, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias laborales en la formación profesional, Montevideo, 2000.

también subjetivas en cuanto a que la percepción de las mismas depende del observador. Esto no ocurre así con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide.

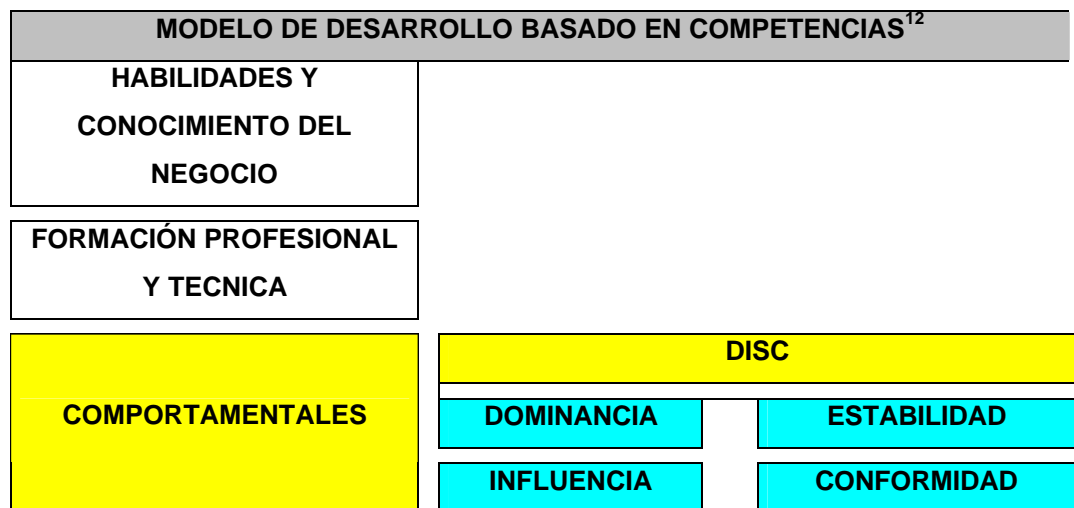
La evaluación de las competencias requiere de un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad.

En primer lugar, es necesario disponer de una lista de competencias con definiciones claras y específicas que puedan ser interpretadas de la misma manera por los distintos observadores.

Esto plantea el problema de decidir que tipos de competencias se deben utilizar para evaluar a los colaboradores en la empresa.

Existen varios tipos de competencias, pero para el presente estudio se clasificarán bajo el siguiente modelo:

Figura N° 2



¹² La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de Gestión Organizacional. Foro Iberoamericano sobre educación y trabajo, Madrid, 2001

MODELO DE DESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS

1. COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS
2. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO
3. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Las **COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS** se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere una persona en un puesto de trabajo determinado. Estas competencias suelen incluir la **FORMACIÓN** académica, los conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO hacen referencia al grado de experticia que posea el candidato o colaborador en el sector de negocio y en el mercado, en la organización, sus estrategias, planes, programas, objetivos, portafolios de productos, etc.

Las competencias **COMPORTAMENTALES** o directivas son definidas como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más en unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López¹³

¹³ El modelo antropológico de dirección de empresas. Jornada de estudio para empresarios organizada por la universidad Internacional de Cataluña. Montbrió, Tarragona, 1998.

(1998) la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados alineándolos con la misión de la empresa.

Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico futuro.

Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que llamamos INTRATEGICA¹⁴.

La INTRATEGIA se dirige al desarrollo de los colaboradores y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa.

Mientras que la ESTRATEGIA se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intrategia se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y la confianza de los colaboradores con la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas:

Las competencias ESTRATEGICAS que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos y las competencias INTRATEGICAS que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los colaboradores e incrementar su compromiso con la empresa.

A estos dos tipos de competencias directivas, propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias que se designan de EFICACIA PERSONAL.

¹⁴ Harvard Deusto Business review Julio de 1998

Las **COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL** son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno.

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

Se han propuesto diversos listados de competencias¹⁵. Cada organización decide las competencias que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse como herramienta de cambio cultural.

6.2.1. COMPETENCIAS ESTRATEGICAS

Se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, entre éstas:

Visión de negocio: reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Resolución de problemas: identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene una capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Gestión de recursos: utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido,

económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente: responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones efectivas: desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la empresa y del sector.

Negociación: consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influye en su área de responsabilidad.

6.2.2. COMPETENCIAS INTRATEGICAS

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratéctica de un directivo, capacidad ejecutiva y de liderazgo y a su relación con el entorno interno de la empresa.

Comunicación: comunica de manera efectiva, planteando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Organización: asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y practicar su seguimiento.

Empatía: escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Delegación: busca que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

¹⁵ Levi-Leboyer 1997

Coaching: ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Trabajo en equipo: fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de sus objetivos comunes.

6.2.3. COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas, las estratégicas y las intratégicas.

Proactividad:

- **Iniciativa:** muestra un comportamiento emprendedor iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- **Creatividad:** genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
- **Autonomía Personal:** toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno

Autogobierno:

- **Disciplina:** hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin

abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

- **Concentración:** mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
- **Autocontrol:** Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
- **Gestión del tiempo:** prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- **Gestión de Stress:** mantiene equilibrio personal en situaciones de tensión.
- **Gestión de Riesgo:** toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

Desarrollo Personal:

- **Autocrítica:** evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda.
- **Auto-conocimiento:** conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles tanto en el campo profesional como en el personal.
- **Cambio Personal:** cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

6.3 COMPETENCIAS GERENCIALES DEFINIDAS PARA EL PRESENTE ESTUDIO:

Con base en la definición DISC de la firma Thomas International referida a competencias directivas se trabajaran en la presente investigación las siguientes competencias directivas de los *perfiles personales ideales*:

1. ESTILO DE LIDERAZGO (DIRECCION Y MOTIVACION)

Es la habilidad que tiene la persona en una posición de supervisión para establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internas y externas de la organización. Incluye la habilidad para guiar un grupo y crear optimismo y entusiasmo necesarios para alcanzar los objetivos del mismo.

2. TOMA DE DECISIONES:

Es la habilidad que tiene la persona para elegir la mejor entre varias alternativas de solución a un problema tomando en cuenta las políticas establecidas enfocadas a resultados esperados. Incluye el compromiso con opiniones concretas y acciones consecuentes, aceptando la responsabilidad que implica su elección.

3. PLANIFICACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS:

Es la habilidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Incluye la eficacia y la agilidad para dar solución a problemas detectados comprendiendo acciones correctivas necesarias con sentido común e iniciativa.

4. COMUNICACION:

Es la habilidad para presentar ideas y hechos de una forma asertiva, usando los medios adecuados. Incluye la capacidad para canalizar clara y comprensiblemente opiniones hacia los demás, a través de la correcta utilización de medios orales y escritos, teniendo en cuenta el tiempo y objetivo de la comunicación.

5. ADMINISTRACIÓN:

Es la habilidad para manejar eficazmente y de manera prolongada información detallada; incluye la minuciosidad en el análisis y dominio de cualquier tipo de información con la que la persona ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.

6. DESARROLLO DE TERCEROS:

Es la habilidad de una persona con responsabilidad de supervisión, para analizar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores e iniciar acciones constantes de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y personal.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que "comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, se conduce o funciona en el presente"¹⁶

7.2. FUENTES DE INFORMACION

7.2.1 Primarias:

Para la recolección de datos primarios se utilizó la información procesada de 403 empleados medidos con la herramienta Inventario de DISCernimiento personal por intervención en proceso de asesoría en programas de desarrollo humano en empresas multinacionales durante los años 1999 a 2002.

7.2.2 Secundarias:

En esta parte operativa de la investigación, se realizaron varios procedimientos para la recolección de información, en primera instancia se tuvieron en cuenta los datos secundarios, como una revisión bibliográfica en documentos del grupo Team Resources INC a través de Internet (www.teamresources.com) y Thomas International (www.thomasinternational.net)

¹⁶ BEST JW. Como investigar en educación P7

7.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección y análisis de los PERFILES PERSONALES IDEALES se utilizó la herramienta Inventario de DISCernimiento personal de la firma Team Resources INC y para hacer el análisis de PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO la herramienta sistematizada “análisis del puesto de trabajo” (Human Job Analysis) de la firma Thomas International.

7.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

7.4.1. Lectura y Análisis de la Información: Una vez recopiladas y analizados los resultados de los 403 empleados a quienes se les aplicó la herramienta Inventario de DISCernimiento personal, se segmentó por cargos y perfiles ocupacionales (cargos directivos) de acuerdo con la función básica desarrollada así:

- GERENTE GENERAL (Presidente, Vicepresidentes)
- GERENTE DE PRODUCCION (Gerentes Técnicos)
- GERENTE DE LOGISTICA (Servicios Generales, Compras)
- GERENTE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
- GERENTE DE RELACIONES PUBLICAS
- GERENTE DE CALIDAD
- ASESOR (CONSULTOR)
- GERENTE DE VENTAS
- GERENTE DE MERCADEO
- GERENTE ADMINISTRATIVO

Apoyados en el DISC de *Thomas International* se procesaron electrónicamente

los análisis de perfil personal para obtener los PERFILES PERSONALES IDEALES, y el ANALISIS DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS (*Management Audit*) y FORTALEZAS Y LIMITACIONES (Strengths and Limitations) de cada uno de los CARGOS TIPO definidos.

Adicionalmente, utilizando la herramienta Human Job Analysis (HJA) se definieron PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO y el Análisis del Puesto de Trabajo (APT) así:

- PERFIL DIRECTOR
- PERFIL GERENTE
- PERFIL PROMOTOR DE VENTAS
- PERFIL INVESTIGADOR
- PERFIL ADMINISTRATIVO
- PERFIL TECNICO
- PERFIL CREATIVO
- PERFIL CONSEJERO/ASESOR

La etapa siguiente fue de tipo concluyente referida a las tipologías comportamentales, características similares, exigencias mínimas y comportamientos esperados para determinar:

- Características consistentes
- Identificación de comportamientos observables
- Formas de motivación
- Afianzamiento de comportamientos
- Modificación de comportamientos

8. LOS INSTRUMENTOS

En el mercado¹⁷ se encuentran varias herramientas manuales y sistematizadas basadas en el DISC a través de las cuales podemos medir la tipología comportamental de las PERSONAS en las organizaciones, así como la elaboración de perfiles ideales de CARGOS.

La presente investigación se apoyará en el *inventario DISCernimiento® personal* para obtener los PERFILES PERSONALES IDEALES (www.teamresources.com) y en el Human Job Análisis (www.thomasinternational.net) para la tipificación de PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO.

A continuación se describen las herramientas:

8.1 El inventario DISCernimiento® personal

Es el instrumento básico desarrollado por Jack Mohler para la firma TEAM RESOURCES INC, a través del cual se mide la tipología comportamental básica de cada persona con base en el DISC.

Se anexa el instrumento, las instrucciones para su diligenciamiento y su procesamiento básico.

8.1.1. Instrucciones para llenar el formato *Inventario DiSCernimiento®*

El formato Inventario de Discernimiento personal debe ser diligenciado por las personas bajo la perspectiva de como ellas se ven a sí mismas en su AMBIENTE

¹⁷ Véanse instrumentos desarrollados: DISCernimiento personal de Team Resources, Personal Profile análisis 1 y2 Thomas International, DISC de la firma Human Perspective

DE TRABAJO ACTUAL.

- El Formato debe ser diligenciado en presencia del evaluador. No se debe permitir que la persona que va a ser analizada lo lleve a casa o a otro sitio.
- Se debe mantener un ambiente tranquilo, sin PERTURBACION o INTERRUPCION de ninguna especie.
- Se debe usar las palabras "FORMULARIO o FORMATO", evitando la palabra "TEST". Recordar que no existen respuestas CORRECTAS o INCORRECTAS.
- El formato describe características del estilo comportamental de las personas bajo su contexto personal, social, familiar y laboral.
- Las personas deben llenar sus DATOS DE IDENTIFICACION antes de pasar a las instrucciones propiamente dichas.
- Se debe enfatizar que las personas deben verse en su AMBIENTE DE TRABAJO, o en su defecto en su AMBIENTE SOCIAL o FAMILIAR. Indicar a la persona que responda el formato en la secuencia sin pasarse las líneas. Cada línea debe ser marcada con la palabra que más se ajuste a su forma de ser y con la que menos se ajuste. En cada línea siempre deben existir dos palabras en BLANCO. Elección forzada (+ y -)
- El tiempo ideal para llenar el formulario es de aproximadamente DIEZ MINUTOS.

Inventario de DISCernimiento personal

Lea con cuidado: En cada una de las tres columnas a continuación encontrará ocho grupos de 4 palabras. Escoja dos palabras de cada grupo-una, la que **MAS** se asemeje a usted en el ambiente de trabajo y otra, la que **MENOS** lo represente en el ambiente de trabajo. Por favor complete los 24 grupos de palabras.

EJEMPLO:

	MAS	MENOS
Autocrático		
Simpático	x	
Estable		x
Exigente		

COLUMNA 1		
	MAS	MENOS
Expresivo		
Sumiso		
Enérgico		
Controlado		
MAS MENOS		
Fuerte de Carácter		
Cuidadoso		
Emocional		
Satisfecho		
MAS MENOS		
Correcto		
Pionero		
Tranquilo		
Influyente		
MAS MENOS		
Preciso		
Dominante		
Dispuesto		
Atractivo		
MAS MENOS		
Ecuánime		
Estimulante		
Meticuloso		
Decidido		
MAS MENOS		
Tímido		
Exigente		
Paciente		
Cautivador		
MAS MENOS		
Conciencioso		
Buena compañía		
Bondadoso		
Depende de sí		
MAS MENOS		
Agradable		
Con dominio propio		
Juguetón		
Persistente		

COLUMNA 2		
	MAS	MENOS
Animoso		
Conversador		
Bonachón		
Conservador		
MAS MENOS		
Contento		
Impaciente		
Convincente		
Resignado		
MAS MENOS		
Respetuoso		
Socialmente desenvuelto		
Agresivo		
Apacible		
MAS MENOS		
Aplomado		
Convencional		
Toma Riesgos		
Servicial		
MAS MENOS		
Seguro de sí mismo		
Cooperativo		
Disputador		
Relajado, sin tensiones		
MAS MENOS		
Inquieto		
Disciplinado		
Inspirador		
Considerado		
MAS MENOS		
Diplomático		
Valiente		
Compasivo		
Optimista		
MAS MENOS		
Encantador		
Positivo		
Indulgente		
Riguroso		

COLUMNA 3		
	MAS	MENOS
Aventurero		
Entusiasta		
Sigue Reglas		
Leal		
MAS MENOS		
Humilde		
Oyente atento		
Entretenido		
Con fuerza de voluntad		
MAS MENOS		
Divertido		
Obediente		
Discreto		
Competitivo		
MAS MENOS		
Cauteloso		
Amistoso		
Vigoroso		
Persuasivo		
MAS MENOS		
Reservado		
Franco		
Estricto		
Elocuente		
MAS MENOS		
Cortés		
Animado		
Decisivo		
Preciso		
MAS MENOS		
Asertivo, resuelto		
Sociable		
Estable		
Metódico		
MAS MENOS		
Extrovertido		
Intrépido		
Moderado		
Perfeccionista		

8.2. EL INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO (Human Job Analysis HJA)

El segundo instrumento utilizado en el presente análisis es el HUMAN JOB ANÁLISIS, esta segunda herramienta desarrollada por la firma Thomas International que permite en términos del DISC determinar los comportamientos ideales requeridos para los cargos tipo

A continuación se anexan las instrucciones y el instrumento para su diligenciamiento.

Su procesamiento es de tipo computacional exclusivamente y como resultado obtenemos el APT o análisis del puesto de trabajo.

8.2.1. Instrucciones para diligenciar el formato Human Job Analysis H.J.A para determinar el perfil comportamental del cargo

- El HJA está integrado por 24 frases que describen elementos que existen en mayor o menor medida en cualquier función. La persona para completar el H.J.A, debe atribuir una importancia relativa a cada uno de estos factores comportamentales, conforme sea su visión de los requisitos necesarios para que el trabajo sea desempeñado con éxito.
- No es aconsejable que la persona que llena el formato complete su propio H.J.A. ya que podría completar el H.J.A de una forma sesgada.
- Es fundamental mantener siempre en mente la frase que antecede a la lista de preguntas: PARA EJERCER CON EXITO EL CARGO EN CUESTION, EL EMPLEADO DEBE: considerar lo que es realmente importante para la función analizada. Existe una fuerte tendencia a atribuir valores ALTO Y MUY ALTO

para todas las preguntas, lo que puede producir un PERFIL supervalorado o humanamente intangible.

- Cada ITEM debe ser respondido en dos etapas. Primero se debe responder SI o NO A LA PREGUNTA. Si es SI, se debe escoger ALTO o MUY ALTO. Si es NO, se debe escoger BAJO o MUY BAJO.

- Las informaciones son procesadas y generan una DESCRIPCION DEL PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO, y una interpretación gráfica del PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO en términos del DISC, contra el cual serán comparados los perfiles comportamentales de los individuos que ocupan el cargo o que aspiran a ocuparlo.

8.2.2. Metodología para elaborar el H.J.A- Perfil Comportamental del cargo.

Recursos

- Formatos HJA
- EQUIPO DE TRES PERSONAS así:
 - Una persona de la organización que posea una visión diaria de cargo.
 - Una persona de la organización que posea una visión estratégica del cargo.
 - Una persona de la organización que posea la visión de recursos humanos.

Se debe evitar incluir al ocupante del cargo para crear el HJA.

Los perfiles elaborados por cada uno de los participantes se discuten, tratando de llegar a un consenso en el PERFIL IDEAL DEL CARGO (no el actual, sino el que desea estratégicamente la empresa)

HUMAN JOB ANALYSIS

PERFIL COMPORTAMENTAL DEL CARGO

Las frases que se indican a continuación, describen elementos que existen en mayor o menor medida en cualquier función y describen requerimientos para un candidato con éxito. Debe analizarse cada frase pensando en como el CARGO sería desempeñado eficientemente.

Es fundamental mantener siempre en mente la frase que antecede la lista de preguntas :
PARA EJERCER EL CARGO CON ÉXITO EL CARGO DE _____, EL EMPLEADO DEBE . Considerando lo que es importante para la función analizada.

EMPRESA: _____

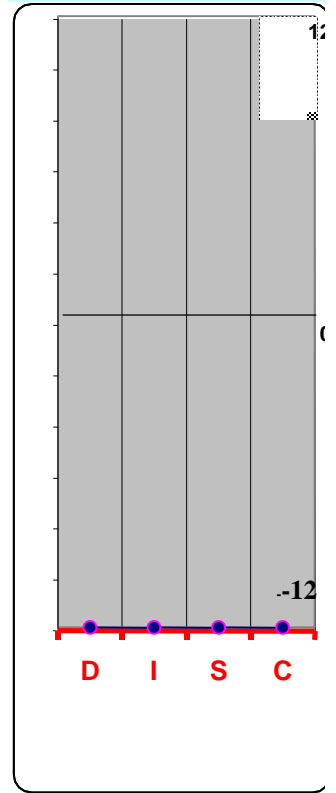
CARGO _____

FECHA: _____

I. PARA EJERCER CON ÉXITO EL CARGO DE _____ EL empleado :

- 1 Debe poder **CONCENTRARSE FACILMENTE** en trabajos detallados y minuciosos
- 2 Debe **TOMAR DECISIONES** impopulares para cumplir con su trabajo.
- 3 Debe ser **CONSTANTE** en trabajos rutinarios
- 4 Debe poseer la habilidad para **ORGANIZAR** diferentes personas
- 5 Debe ser **DIPLOMATICO** y **COLABORADOR**
- 6 Deber ser **CAPAZ DE ACTUAR** sin tener precedentes
- 7 Debe poseer **CREATIVIDAD** para proponer nuevas ideas
- 8 Debe ser capaz de actuar con **DESCONOCIDOS**
- 9 Debe ser **CONSTANTE** para seguir un **MODELO DE TRABAJO**
- 10 Debe trabajar bajo **SUPERVISION DIRECTA**
- 11 Debe tener **SEGURIDAD** y **DOMINIO** en la **EXPRESION ORAL**
- 12 Debe ser **CAPAZ DE SEGUIR UN SISTEMA** a la perfección
- 13 Debe ser **CAPAZ DE AYUDAR A OTROS** a resolver problemas
- 14 Debe ser **CAPAZ DE PERMANECER FISICAMENTE** en una misma área
- 15 Debe ser **AGIL Y COORDINADO** en trabajos repetitivos
- 16 Debe ser capaz de manejar **CAMBIOS E INTERRUPCIONES**
- 17 Debe **PEDIR AUTORIZACION** para asumir riesgos
- 18 Debe **POSEER HABILIDAD** para **MOTIVAR** a los demás
- 19 Debe ser capaz de **SUPERAR OBJECIONES**
- 20 Debe ser capoz de **PALNIFICAR A LARGO PLAZO** y en gran escala
- 21 Debe poder **PERSUADIR** a otros sobre sus opiniones
- 22 Debe **SOLICITAR AUTORIZACION** para **COMPROMETER** a la empresa
- 23 Debe **TENER PACIENCIA** para **SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS**
- 24 Debe **SENTIRSE SATISFECHO** de permanecer en el cargo

	MUY BAJO	BAJO	ALTO	MUY ALTO
C	Verde	Verde	Morado	Morado
D	Morado	Morado	Morado	Morado
S	Negro	Negro	Negro	Negro
I	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
C	Verde	Verde	Morado	Morado
D	Morado	Morado	Morado	Morado
D	Morado	Morado	Morado	Morado
I	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
S	Negro	Negro	Negro	Negro
C	Verde	Verde	Morado	Morado
I	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
S	Negro	Negro	Negro	Negro
S	Negro	Negro	Negro	Negro
D	Morado	Morado	Morado	Morado
C	Verde	Verde	Morado	Morado
I	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
D	Morado	Morado	Morado	Morado
D	Morado	Morado	Morado	Morado
I	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
C	Verde	Verde	Morado	Morado
S	Negro	Negro	Negro	Negro
S	Negro	Negro	Negro	Negro



I. Cuente DOS (2) puntos (+) para MUY ALTO, y UN (1) PUNTO (+) para las marcas en la columna de ALTO

- (a) Cuente el número de puntos en los cuadros MORADOS
- (b) Cuente el número de puntos en los cuadros ROJOS
- (c) Cuente el número de puntos en los cuadros NEGROS
- (d) Cuente el número de puntos en los cuadros VERDES



II. Cuente DOS (2) puntos NEGATIVOS para MUY BAJO, y UN (1) PUNTO NEGATIVO para las marcas en la columna de BAJO

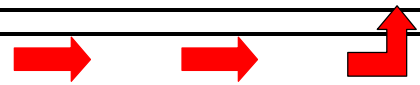
- (e) Cuente el número de puntos en los cuadros MORADOS
- (f) Cuente el número de puntos en los cuadros ROJOS
- (g) Cuente el número de puntos en los cuadros NEGROS
- (h) Cuente el número de puntos en los cuadros VERDES



V. CALCULE

- Dominancia (a) - (e) = _____
- Influencia (b) - (f) = _____
- Estabilidad (c) - (g) = _____
- Conformidad (d) - (h) = _____

f. TRANSFIERA los números del numeral IV sobre el gráfico y construya el perfil comportamental del cargo o ATP



9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

9.1 INTERPRETACION TIPOLOGICA COMPORTAMENTAL A PARTIR DE LOS GRAFICOS

A través de la herramienta Inventario de DISCernimiento personal se generan tres gráficas, base de la interpretación tipológica comportamental, así:

El gráfico No.3 permite visualizar los rasgos tipológicos básicos de la Persona y se denomina su yo real (SELF)

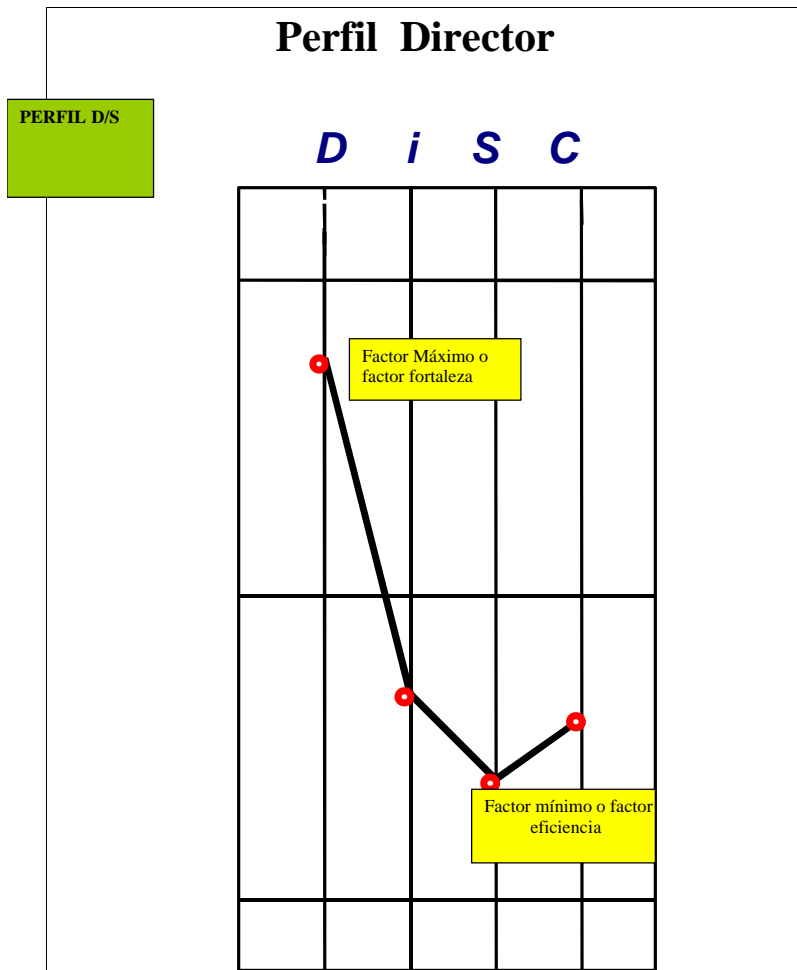
El gráfico No 2 permite visualizar los rasgos tipológicos básicos de cómo reacciona la persona bajo presión laboral.

El gráfico No.1 permite visualizar los rasgos tipológicos de adaptación de la persona ante el entorno, esto es, como quiere que lo vean en el momento actual en su situación de trabajo.

Los gráficos están dibujados en plano orientado sobre una línea media y puntos máximos y mínimos, donde están determinados los factores DISC, facilitando visualmente su ubicación (tendencia máxima y mínima).

Debe analizarse cual es el factor mas alto y cual el factor mas bajo de la línea media. Estas combinaciones básicas (factor mas alto/factor mas bajo) ayudan a identificar las características más sobresalientes de un determinado PERFIL

EJEMPLO



Una vez identificados los factores DISC y el perfil comportamental (factor máximo/factor mínimo) se puede utilizar la descripción resumida así:

D/I

ALTA Dominancia y BAJA Influencia sobre otros: Persona que tiende a ser crítica, lógica o incisiva para conseguir sus objetivos. Se siente a gusto enfrentando problemas que exijan esfuerzo analítico u originalidad. Puede ser rudo y crítico con las personas.

D/S

ALTA Dominancia y BAJA Estabilidad: Responde rápidamente a desafíos y muestra movilidad y flexibilidad en su abordaje. Tiende a ser muy versátil y auto-motivado, y actúa con resolución y energía.

DIC

ALTA Dominancia y BAJA Conformidad: Actúa positivamente y de forma directa frente a la oposición. Individuo fuerte, que toma una posición y lucha por ella. Le gusta aprovechar las oportunidades y puede incluso sobrepasar prerrogativas.

I/D

ALTA Influencia sobre los otros y BAJA Dominancia: Tiende a comportarse de manera muy cordial. Se muestra social en situaciones consideradas favorables o no amenazadoras. Tiende a ser carismático y a tener empatía desde el primer contacto con las personas.

I/S

ALTA Influencia sobre los otros y BAJA Estabilidad: Muestra tendencia a ganarse a las demás personas con entusiasmo y vivacidad. Demuestra un optimismo contagiante y trata de conquistar las personas a través de persuasión y emociones.

I/C

ALTA Influencia sobre los otros y BAJA Conformidad: Muestra auto-confianza en la mayoría de sus relaciones con los demás. A pesar de estar siempre tratando de buscar un acuerdo, es bastante renuente para cambiar su propio punto de vista, piensa que no importa cual sea la situación en si, pues, siempre será capaz

de actuar para obtener éxito.

S/D

ALTA Estabilidad y BAJA Dominancia: Muestra tendencia a ser firme y consistente y prefiere lidiar con una cosa a la vez, preferiblemente direccionará sus habilidades y experiencias para áreas en las cuales se requiere profundidad y especialización. Firme bajo presión, lucha por estabilizar el ambiente y reacciona negativamente a los cambios.

S/I

ALTA Estabilidad y BAJA Influencia: Muestra tendencia a ser paciente, controlada y se mueve con moderación en la mayoría de los casos. inclusive bajo presión, mostrará una imagen despreocupada. Generalmente aborda situaciones con cuidado y concentración.

S/C

ALTA Estabilidad y BAJA Conformidad: Muestra tendencia a ser persistente, perseverante y no es fácilmente influenciado, una vez que se ha formado una opinión establecerá su propio ritmo. Puede tornarse excesivamente independiente cuando está sometida a presión. Esa actitud puede incomodar a los demás que buscan mayor flexibilidad.

C/D

ALTA Conformidad y BAJA Dominancia: Tiende a actuar de manera cuidadosa y conservadora y está dispuesto a cambiar de posición para conseguir sus objetivos. Es Seguidor de Normas, generalmente son técnicos que pueden parecer arbitrarios por seguir las reglas y procedimientos predeterminados.

C/I

ALTA Conformidad y BAJA Influencia: Tiende a ser un seguidor de sistemas y orden. Toma decisiones basadas en hechos y situaciones anteriormente

conocidas. Trata de manera meticulosa de seguir patrones que fueron establecidos por ella misma o por los otros

C/S

ALTA Conformidad y BAJA Estabilidad: Su mayor preocupación es evitar riesgos o problemas. Busca significados ocultos. Puede evidenciar tensión, cuando se la presiona para conseguir resultados. Tiene necesidad de que se le confirme la corrección de sus acciones y decisiones.

D=C/I=S

ALTA Dominancia y ALTA Conformidad iguales encima de la línea media, BAJA Influencia y Baja Estabilidad Iguales por debajo de la línea media: Tiende al perfeccionismo. Hay que indagar por las causas de estrés que los impactan. Indicios externos de ésta situación son tensión y vacilación.

I= S/D=C

ALTA Influencia, ALTA Estabilidad iguales sobre la línea media y BAJA Dominancia y BAJA Conformidad Iguales por debajo de la línea media: Resistente a los cambios, lo que puede reducir su independencia.

9.2 Características consistentes en PERFILES DE CARGOS

EXIGENCIAS COMPORTAMENTALES DEL CARGO

(POR ENCIMA DE LA LINEA MEDIA)

	ALTO D	ALTO I	ALTO S	ALTO C
1	Iniciativa.	Empatía	Compostura.	Dogmático
2	Competitividad.	Confianza	Pasividad	Disciplinado.
3	Resultados.	Emotividad.	Tolerancia.	Satisfecho.
4	Alta Auto-Estima.	Optimismo.	Formalidad	Sensible.
5	Audacia.	Afabilidad.	Autocontrol.	Buen Criterio.
6	Agresividad.	Sociabilidad.	Predicible.	Preciso.
7	Asertividad	Persuasión.	Paciencia.	Ordenado.
8	Franqueza	Participación	Deliberado.	Moderado.
9	Dominancia.	Influencia.	Amabilidad.	Adaptable.
10	Arrogancia	Aplomo.	Persistencia	Perfeccionista.
11	Resuelto.	Expresión	Tenacidad	Orientado a Reglas
12	Habilidad Estratégica	Positivo.	Calma	Meticuloso.
13		Participativo	Conocimiento.	Exacto.
14		Emotivo	Firmeza	
15			Consistencia.	
16			Estabilidad	

(POR DEBAJO DE LA LINEA MEDIA)

	BAJO D	BAJO I	BAJO S	BAJO C
1	Moderación	Seriedad	Actividad	Firmeza.
2	No agresividad.	Lógica	Voluble.	Obstinación
3	Acercamiento Conservador.	Recelo.	Inquieto.	Persistencia.
4	Vacilante.	Formalidad.	Ansioso.	Rebeldía.
5	Diplomacia.	Consentimiento.	Energía.	Independencia.
6	Cautela.	Objetividad.	Ritmo.	Con fuerza de Voluntad
7	Sin pretención.	Reserva.	Presuroso.	Aventurero.
8	Baja necesidad de Decisiones	Soledad.	Sentido de Urgencia	Inconforme.
9	Reservado.	Cautela.	Diversificación.	Audaz.
10	Aprobación Completa.	Reflexión.	Vivacidad.	Asume Riesgos.
11	Afabilidad	Aislamiento.	Vigor.	Osado.
12	Calma.	Impasible.	Diversidad.	Valiente.
13	Acercamiento No confrontativo.	Frialdad.	Animación.	No convencional.
14			Flexibilidad.	Irreverente.
15				Delegación.

9.3. PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO

Para ésta investigación se determinaron los siguientes **PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGOS TIPO** los cuales pueden ser usados de manera genérica para comparación (benchmarking) o como punto de partida para validar, verificar y construir los perfiles de cargo dentro de cualquier organización.

- CARGO TIPO **DIRECTOR**
- CARGO TIPO **GERENTE**
- CARGO TIPO **PROMOTOR DE VENTAS**
- CARGO TIPO **INVESTIGADOR**
- CARGO TIPO **ADMINISTRATIVO**
- CARGO TIPO **TECNICO**
- CARGO TIPO **CREATIVO**
- CARGO TIPO **CONSEJERO / ASESOR**

A continuación se analizará cada uno de los ocho CARGOS TIPO a través de los informes proporcionados por la herramienta computacional DISC de la firma Thomas International.

Para cada uno de los ocho **PERFILES COMPORTAMENTALES DE CARGO TIPO** se define:

1. Grafico del Perfil Tipo y Análisis del Puesto de Trabajo (APT)
2. Descripción del Puesto de Trabajo, esto es, requisitos comportamentales básicos para ejercer el cargo

1. Para cada uno de los ocho **PERFILES PERSONALES IDEALES** se define:

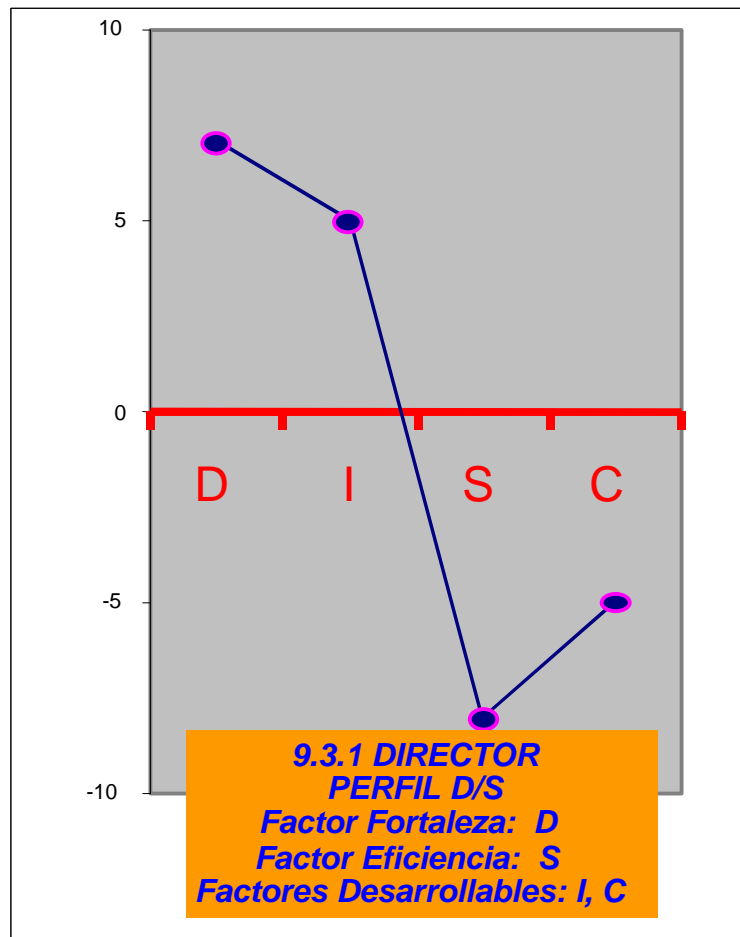
- Auto-imagen
- Auto-motivación
- Énfasis Laboral
- Palabras descriptivas
- La máscara en el trabajo (adecuación al entorno)
- Comportamiento bajo presión
- Jefe ideal para maximizar el potencial

2. Puntos Fuertes y Limitaciones para el trabajo

3. Auditoria de Mando o Medición de Competencias Comportamentales Gerenciales de:

- Dirección y motivación
- Toma de decisiones
- Desarrollo de terceros
- Planificación y solución de problemas
- Comunicación
- Administración
- Potencial de desarrollo

9.3.1 CARGO TIPO DIRECTOR



9.3.1.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO DIRECTOR (APT)

El Análisis del puesto indica que el puesto requiere de una persona motivadora, manipuladora y que tenga el dinamismo para lograr resultados. El trabajo probablemente requiera que se obtengan resultados positivos y mensurables a pesar de la oposición o la resistencia para lograrlos. Puede haber presiones para cumplir con plazos en un ambiente lleno de problemas diversos y de interrupciones inesperadas. La comunicación y la habilidad humana también son aspectos importantes para el empleado. Quien cumpla con los requisitos del

puesto debe ser emprendedor, competitivo, imaginativo, directo, influyente, persuasivo y autosuficiente. También son factores importantes para este puesto: la independencia, la versatilidad, la actividad y la autoridad

Según lo que establece el APT, estas características son representativas de áreas tales como: Ventas, Agencias de Administración de Bienes Raíces, Asesoría en Reclutamiento, Producción, Almacenamiento, Consultoría, Mercadotecnia, Operaciones y Manufacturas, Estudios del Trabajo, Negociaciones, Relaciones Públicas, Publicidad, Enseñanza, Agencias de viajes, Hoteleros, Personal, Capacitación, Relaciones Industriales, Dirección, Administración o supervisión en cualquier área a nivel Gerencial. El compendio anterior es sólo una guía.

9.3.1.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Persona dogmática capaz de tomar una idea creativa y darle un propósito práctico. Utiliza un modo directo, pero toma en cuenta a la gente y puede convencerla a través de la persuasión cuando cree que es necesario. Al ser agresivo y seguro, está orientado a las metas y apoya a la gente para que logre sus objetivos. Por lo general planea con tiempo e integra actividades que ayudan a la obtención de resultados. Este versátil y deseoso emprendedor actúa positivamente tanto en ambientes competitivos como sociales. Es posible que se vuelva impaciente e irritable cuando las cosas no marchan con la rapidez prevista, pero es un excelente director que ayuda a la gente a obtener resultados. Busca ganarse el respeto de sus colegas, necesita variedad y cambio. Se esfuerza por lograr su independencia dentro de un amplio campo de acción y le gustan las tareas desafiantes que le brinden la oportunidad de promoverse en la

estructura organizativa.

Necesita negociar sus compromisos personalmente así como formas para desahogar su dinamismo y libertad de expresión.

AUTOMOTIVACION

Requiere prestigio, autoridad y posición. Le gusta encargarse de las tareas en las que los resultados y el avance sean tangibles y puedan demostrarse. Espera ganarse el respeto de sus colegas.

ENFASIS LABORAL

Dirigir tareas y personal para obtener utilidades

El puesto requiere más que nada obtener resultados tangibles a través de otros. Debe trabajar bajo presión para producir y, con frecuencia, tendrá que ejercer presión en los demás. Algunas de sus responsabilidades primordiales son la planeación, la solución de problemas y la organización. También se le debe conferir la autoridad para tomar decisiones, así como independencia para actuar, y para delegar tareas a otros. El ambiente de trabajo debe de ser relativamente impredecible y es necesario que se encargue de dar continuidad a diversos proyectos. Aunque debe de haber políticas operativas, es posible que en ocasiones tenga que actuar sin precedente.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Emprendedor, directo, decidido, exigente, seguro de sí mismo, seguro, amistoso, elocuente, activo, versátil, ágil, inquieto, firme, independiente y resuelto.

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

Percibe que no hay necesidad de modificar sus características en la situación de trabajo actual. Siente que su comportamiento es compatible con el trabajo y actúa de una manera similar a lo indicado en la auto imagen.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se le ejerce presión tiende a comportarse exactamente de la misma manera que se sugiere en la auto-imagen.

Como no se muestran cambios substanciales entre las gráficas de auto-imagen y de presión, esto lleva a pensar que seguirá siendo consistente incluso en momentos de presión extrema.

Si tiene las características adecuadas para el puesto, normalmente tenderá a mejorar su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

Ya que no existen frustraciones, problemas ni estrés se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva la necesidad de lograr un resultado productivo, así como el poder, la autoridad y las labores desafiantes. También es importante contar con una gratificación que le permita llevar un estilo de vida desahogado y con cierta popularidad en forma de reconocimiento social. Le gusta el prestigio y la posición, y siempre buscará oportunidades y la posibilidad de progresar. La libertad de expresión, identificarse con la empresa, las operaciones de amplio alcance y las

condiciones de trabajo favorables también son decisivas. Además requiere de actividades nuevas y variadas, respuestas directas y libertad del control y de los detalles.

Preferentemente, el jefe de esta persona debe ser un líder directo pero participativo, que este dispuesto a negociar personalmente, que establezca objetivos y plazos claros, pero que también le dé la responsabilidad y la autoridad necesarias para lograr los resultados. Al mismo tiempo, es importante que exista una comunicación continua entre los dos individuos.

9.3.1.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR (S&L)

Los rasgos de comportamiento positivos de esta persona, pueden ser interpretados como sus "Fortalezas para el Trabajo". Estos son los valores con los que él (ella) contribuye en la organización. Las "Posibles Limitaciones" describen aquellas tendencias que algunas personas pueden considerar como deficiencias personales.

Sus fortalezas son una clara indicación de aquellas áreas de responsabilidad o participación operativa en las que es más probable que el (ella) se sienta más cómodo y por tanto en las que será mas productivo y tendrá mas éxitos. A la inversa, las limitaciones que se indican resaltan aquellas áreas en las que puede, con toda probabilidad, beneficiarse más de la formación, desarrollo y apoyo.

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal de Director

1. Cuestiona el status quo
2. Actúa con determinación en situaciones conflictivas

3. Consigue resultados
4. Soluciona problemas
5. Dirige los cambios
6. Genera entusiasmo y buena disposición
7. Hace gala de equilibrio personal
8. Motiva a las personas para que actúen
9. Es explicativo
10. Capaz de mantener varios proyectos en marcha simultáneamente
11. Aprovecha las oportunidades
12. Delega en otros
13. Toma decisiones
14. Capaz de actuar sin que existan precedentes en los que basarse
15. Capaz de mantener su atención y su sentido de la obligación

Posibles Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal de Director

1. Pudiera ser demasiado breve impartiendo explicaciones cuando delega trabajos
2. Pudiera percibirse que se apresura de un trabajo a otro
3. Es impaciente e intolerante con los demás
4. A menudo sobrestima sus capacidades
5. Infravalora la complejidad de los problemas y no calcula bien el tiempo que se necesita para completar los trabajos
6. Pudiera depender demasiado en su poder de persuasión y personalidad
7. Proclive a hablar demasiado y no escuchar
8. Pudiera actuar impulsivamente sin considerar todas las alternativas y sus consecuencias
9. Puede ser demasiado intenso y resultarle difícil relajarse
10. Pudiera ser un elemento desestabilizador más que estabilizador dentro de un equipo

11. Puede ser independiente y poco convencional lo que pudiera causar frustración y desconcierto en otros
12. Puede ser percibido como rígido expresando su punto de vista, considerando poco las opiniones e ideas de los demás
13. Pudiera considerársele como obstinado, inalterable y poco cooperador a la hora de llegar a un acuerdo
14. Pudiera no explicar las cosas a los demás

9.3.1.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR (MA)

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Tiene características naturales para la dirección y la motivación de otras personas así como para alcanzar un resultado positivo y rentable.

Identificará la oportunidad, tiene tendencias innovadoras y parece aceptar las responsabilidades de manejo y dirección a través de su natural estilo de liderazgo.

Ya que esta persona motiva a la gente a lograr un resultado, todos los indicadores muestran que al hacerlo creará actitudes positivas hacia el éxito de los demás. Parece estar preparado para involucrar a sus subordinados a tomar una decisión y como tal, esto los motivará y les permitirá sentirse como un valioso miembro del equipo. Parece ser un buen disciplinario, que discutirá los problemas de la gente con aquellos involucrados, antes de realizar acciones disciplinarias.

Toma de Decisiones

Siendo decisivo por naturaleza, tiende a considerar cualquier acción que necesite realizar, a pesar que puede actuar antes de recopilar toda la información disponible. También puede tender a confiar en su propia experiencia y sus sentimientos. Sin embargo, si siente que ha tomado una decisión incorrecta, no tendrá dificultad en rectificar para volver a poner las cosas sobre su curso.

Planificación y solución de problemas

Al ser un individuo positivo, todos los indicadores muestran que tiene habilidad para planear, si un resultado depende de ello, y deberá probar ser un solucionador de problemas en forma innovadora.

Parece ser tanto objetivo como arriesgado para solucionar problemas, y por lo general, es capaz de proporcionar ideas alternativas.

Comunicación

Por su habilidad para crear entusiasmo, no sólo dejará buenas impresiones en los demás, sino que además los mantendrá motivados a largo plazo.

Por su estilo de comunicación tiende a confiar en su habilidad de influenciar y persuadir a la gente, así como en su personalidad. Toda su comunicación parece tener un rasgo positivo, y parece buscar el punto de vista de la gente, a pesar de que no necesariamente lo acepte.

Administración

Se puede frustrar con las tareas administrativas de rutina, y por lo tanto, trabaja mejor cuando se le proporciona un respaldo administrativo. El problema básico es que no siempre se da el tiempo suficiente para llevar correctamente la administración, y los demás pueden pensar que hace demasiadas simplificaciones al respecto.

Aplicará los principios administrativos si el resultado depende de ello.

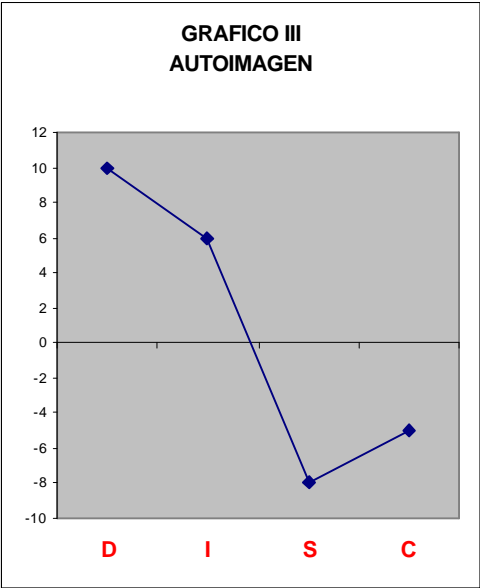
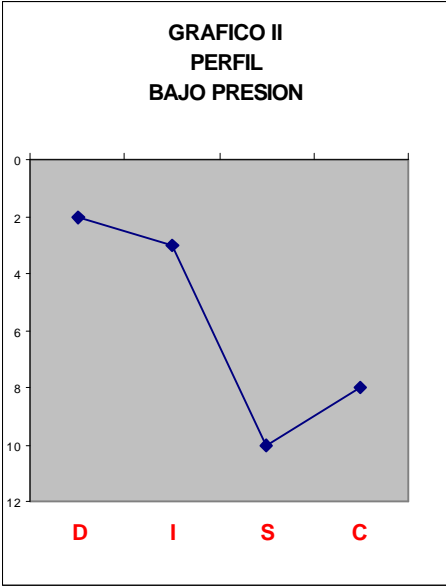
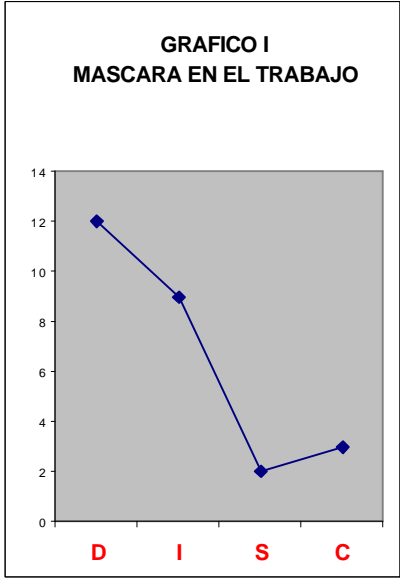
Desarrollo de terceros

Casi no hay duda de que tiene la habilidad de identificar e implantar planes de desarrollo para los demás. Parece crear entusiasmo tanto en el área de evaluación como en la de desarrollo, y normalmente guiará la acción para implantar los programas de desarrollo. Parece sentir que el progreso productivo comienza por una estructura fuerte de desarrollo.

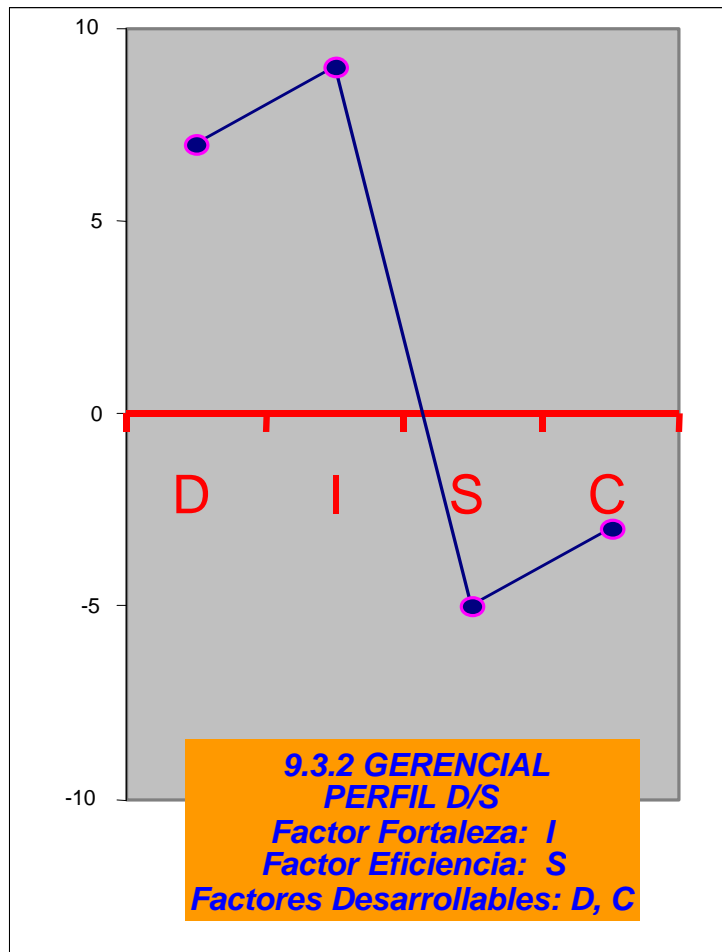
Potencial de desarrollo

En términos de comportamiento, tiene un buen potencial dentro de la gerencia, dado que tiene el conocimiento y la experiencia necesarias. Con seguridad, es mejor en cualquier puesto en el que tenga que dirigir a otros, retar el status quo y alcanzar resultados positivos dentro de un ambiente estructurado..

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE DIRECTOR (PPA)



9.3.2 CARGO TIPO GERENTE



9.3.2.1 ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CARGO GERENTE (APT)

El análisis del Puesto indica que la persona que ocupe este puesto debe ser amistosa, segura, independiente, de acción rápida y debe tener la habilidad de motivar a otros. Las relaciones y la comunicación, al parecer también son importantes, ya que en el ambiente de trabajo posiblemente tenga que influir y persuadir activamente a toda una variedad de personas en situaciones cambiantes. La generación de muchos contactos y las labores de venta de un

producto o concepto para ganar la aceptación, pueden ser importantes para el puesto. Al titular le deben gustar las situaciones desafiantes y tener la flexibilidad para trabajar en un ambiente no estructurado donde tenga libertad para actuar y autoridad para tomar decisiones. El puesto requiere de una persona entusiasta, amistosa, segura de si misma, positiva, emprendedora, competitiva, arriesgada, activa, ágil e independiente. El logro de resultados a través de la gente es importante dentro del puesto

Estas características son representativas de las áreas de: Ventas, Relaciones Públicas, Publicidad, Enseñanza, Agencias de Viajes, Personal, Capacitación, Relaciones Industriales, Agencias de Administración de bienes, Reclutamiento, Producción, Almacenaje, Orientación y Dirección, Administración, o supervisión de cualquier área de la Gerencia General. Recuerde que el compendio anterior es sólo una guía y que de ninguna manera sugiere que el APT sea aplicable únicamente a estos puestos.

9.3.2.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Es un líder integrativo que trabaja con y a través de la gente. Posee un interés extrovertido por la gente y la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de diversos tipos de gente. Lucha por realizar los negocios de manera amistosa, aunque presiona para alcanzar un objetivo y para que se acepte su punto de vista. Es un buen coordinador que esta dispuesto a delegar y demuestra aplomo y confianza en la mayoría de las situaciones. En ocasiones puede tender a actuar de manera impulsiva y a ser demasiado entusiasta y a "sobre venderse". Es un excelente motivador y manejador de gente, es un buen líder que sabe cómo comunicarse y que puede persuadir de la misma forma que se le puede persuadir. Posee la habilidad de trabajar dentro de los parámetros generales de una

organización, aunque tal vez la administración no sea su punto fuerte. Le gusta sentir que es parte del equipo, esta ansioso por triunfar y prefiere guiar a la gente en vez de dirigirla para obtener resultados.

AUTOMOTIVACION

Desea tareas desafiantes que impliquen un contacto diverso con la gente. Busca estar libre de la rutina y de la reglamentación estricta. Prefiere tareas "exteriores" que impliquen viajar. Desea autoridad y el prestigio que la acompaña. El reconocimiento público de su capacidad es un importante motivador. Prefiere un supervisor democrático y desea la oportunidad para mostrar buenos resultados.

ENFASIS LABORAL

Vender ideas y cosas a la gente

Idealmente, el puesto de esta persona deberá requerir logros tangibles dirigidos a motivar gente para que actúe de forma voluntaria en vez de que sea mediante autoridad y órdenes. Puede esperarse que entable relaciones con varios tipos de personas. El puesto deberá estar relativamente libre del análisis detallado de la información, la elaboración de reportes o el hacerse cargo de los registros y deberá proporcionar un buen apoyo administrativo. La presión para obtener resultados deberá ser considerable. El puesto deberá incluir viajar, si es posible regularmente y deberá existir una amplia libertad para actuar de manera independiente en una variedad de situaciones cambiantes.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Influyente, dogmático, amistoso, decisivo, persistente, ágil, versátil, seguro, emprendedor, persuasivo, dinámico, independiente, .

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

Percibe que no hay necesidad de modificar sus características en la situación de trabajo. Siente que su comportamiento es compatible con el trabajo actual y actúa de una manera similar a lo indicado en la auto-imagen.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se somete a presión, se comporta exactamente de la misma forma que se indica en su auto-imagen. Por lo tanto, no ve ninguna necesidad de modificar su comportamiento, sino que seguirá siendo consistente en situaciones de presión.

Si esta bien adaptado al entorno y al puesto, normalmente mejorará su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

Como no existen frustraciones, problemas, estrés se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva la popularidad, la gratificación monetaria que le permita llevar un buen estilo de vida, así como la libertad del control y de los pormenores. Le son importantes, el poder, los retos y la obtención de buenos resultados. Le gustan relaciones democráticas, condiciones de trabajo favorables, prestigio y posición.

Preferentemente su jefe debe ser un líder participativo pero directo, que tenga la habilidad de negociar personalmente, así como de establecer objetivos y normas

claros. Puede ser necesario que el jefe tenga que llevar un control del tiempo ya que esta persona tal vez tienda a distraerse debido a su interés por los demás.

9.3.2.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE (S&L)

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal de Gerente

1. Orientación pro- resultados
2. Genera entusiasmo
3. influye en los demás
4. Participa en asuntos del equipo y de la comunidad
5. Irradia carisma y optimismo
6. Tiene una fuerte preferencia por una comunicación directa y sincera
7. Motivado por lograr resultados
8. Hace que se progrese con prontitud
9. Dispuesto a aventurarse en lo desconocido
10. Enérgico y tiene reacciones rápidas
11. Capaz de ocuparse tareas diversas y difíciles
12. Receptivo al cambio
13. Delega en los demás
14. Toma decisiones
15. Actúa sin precedentes

Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal de Gerente

1. No presta atención a los detalles
2. Puede resultarle difícil planificar con detalle
3. Puede parecer superficial

4. Puede no llevar a los demás hasta su límite
5. Puede hacer comentarios indiscretos o fuera de tiempo
6. Su influencia sobre la dinámica del grupo que puede ser contraproducente
7. Tiende a sobrepasar los límites de la autoridad
8. Actúa con inquietud e incumple plazos
9. Desperdicia a menudo energía por implicarse en exceso
10. A veces intentará "reinventar la rueda"
11. No se adaptará necesariamente a su jefe, las reglas a los requisitos de la organización
12. Puede no querer participar o ser parte de un equipo a no ser que esté en el centro de las operaciones
13. Puede ser obstinado y poco convencional lo que puede hacer que a los demás les resulte difícil dirigirle
14. Puede parecer obstinado e inamovible
15. Puede retirarse si no está dirigiendo la acción

9.3.2.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE (MA)

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Tiene habilidad de Liderazgo para motivar y dirigir. Al ser una líder optimista y entusiasta, por lo general, logra que la gente lo siga.

No es bueno para disciplinar a otros y menos lo hace cuando su popularidad está en juego.

Dará sus mejores resultados cuando se le presione un poco y dará lo mejor de sí cuando dirija y motive a otros dentro de un ambiente de trabajo estructurado, en lugar de uno empresarial.

Toma de decisiones

Por lo general, tiene pocos problemas en términos de toma de decisiones, con excepción de aquellas decisiones que requieren que tome acciones duras e impopulares. En estos casos puede aplazar sus decisiones hasta el último momento y esto tiene como consecuencia la necesidad de tomar acciones más severas de las que hubieran sido necesarias si hubieran enfrentado el problema inmediatamente.

Puede tomar mejores decisiones cuando se requiera de una acción inmediata, que cuando son decisiones que afectan a los requerimientos a largo plazo.

Planificación y solución de problemas

Resuelve los problemas de manera justa, busca soluciones inmediatas. Sin embargo, su planificación a largo plazo puede dejar algo que desear. Habilidad de producir ideas innovadoras relacionadas con un plan general, pero puede quedarse corto en cuanto a los detalles. Es un estratega, mas que un metódico.

Comunicación

Es un comunicador natural con habilidades para persuadir e influenciar, sin embargo, su entusiasmo y optimismo natural pueden llevarle a ignorar los puntos de vista de los demás y puede de hecho impedir que otros den sus ideas.

Es posible que las habilidades de comunicación puedan mejorarse si desarrolla su habilidad de escuchar.

Administración

No es un administrador por naturaleza y puede aburrirse con la rutina y el trabajo repetitivo. Existe el peligro de que pueda no tener la autodisciplina necesaria en su organización personal. Por lo tanto, se sugiere que se le de un buen apoyo administrativo.

Desarrollo de terceros

Identifica fácilmente las necesidades de desarrollo de los demás, pero puede limitarse a hablar de desarrollo en vez de implantarlo. Por lo tanto, se sugiere que su valor para la organización está en la identificación de las necesidades de desarrollo, y no en el diseño de programas de desarrollo individuales.

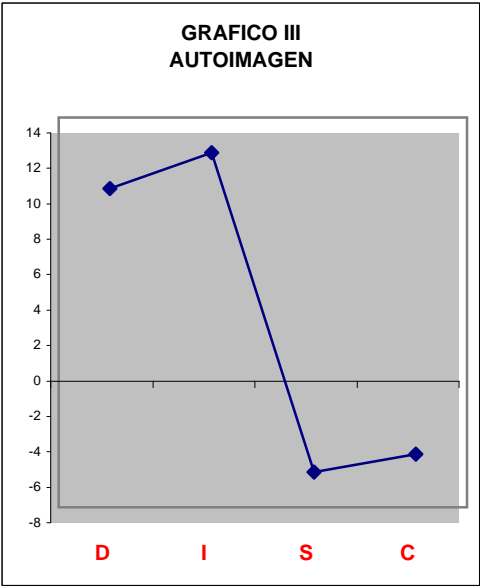
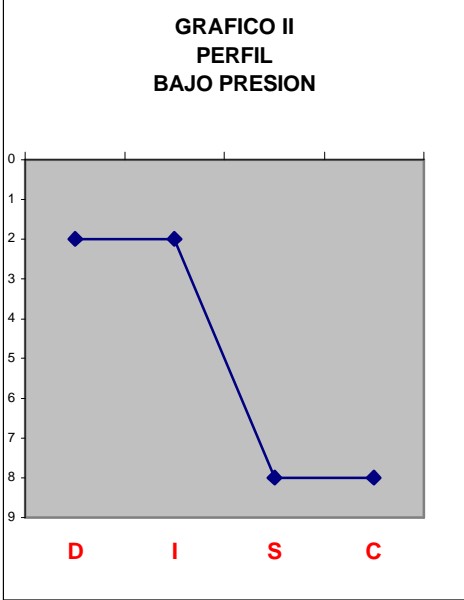
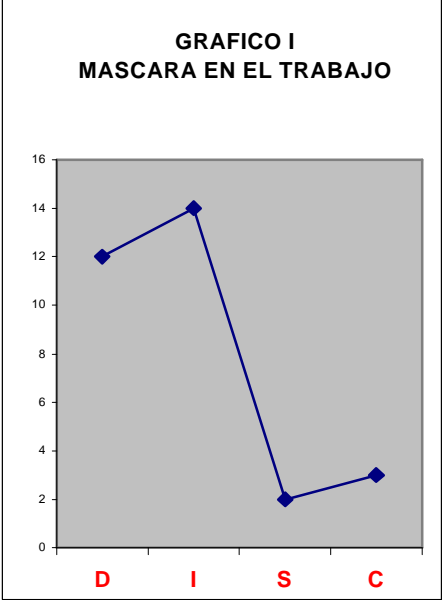
Potencial de desarrollo

Tiene el potencial para ocupar un puesto dentro de un ambiente de trabajo orientado hacia la gente. Parece ser que las disciplinas como ventas y mercadotecnia son las áreas donde sería de un gran valor para la organización y en donde parece obtener mas satisfacción en cuanto a trayectoria profesional.

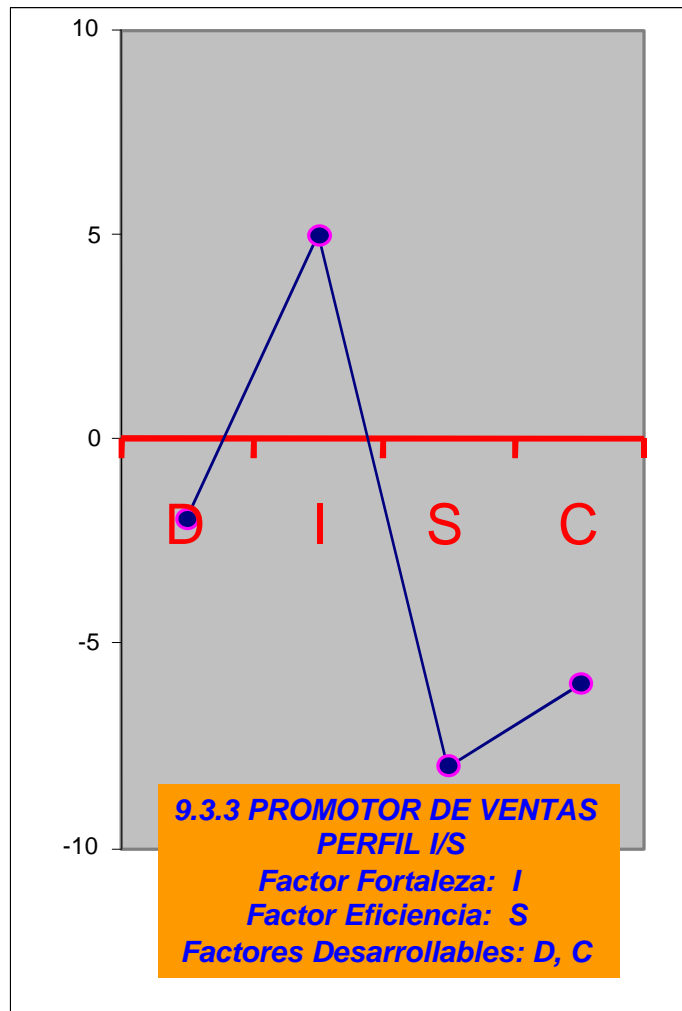
Se puede beneficiar con un programa de capacitación en la planificación del tiempo y en el logro de resultados a través de acciones asertivas.

Este reporte está relacionado únicamente con características del comportamiento. El éxito en cualquier puesto específico dependerá de que el candidato tenga la inteligencia, capacidad y experiencia apropiadas.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE GERENTE (PPA)



9.3.3 CARGO TIPO PROMOTOR DE VENTAS



9.3.3.1 ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CARGO PROMOTOR DE VENTAS (APT)

El Análisis del Puesto requiere de una persona que se relacione fácilmente, que sea autosuficiente y que tenga la necesidad innata de ser amable con los demás. El puesto tal vez requiera de alguien que influya activamente, que persuada y motive a la gente de una manera segura e inspiradora. El titular del puesto debe

ser un gran comunicador, y debe ser positivo, participativo, entusiasta, optimista, adaptable, enérgico, elocuente, activo y capaz de crear buenas relaciones. La persona que cumpla con los requisitos para este puesto no debe involucrarse en situaciones antagónicas o en confrontaciones. También es necesario señalar que se espera que trabaje en la periferia de las estructuras, de los procedimientos y de las prácticas administrativas

Estas características son representativas de las áreas siguientes: Relaciones Públicas, Publicidad, Promociones, Conferencias, Agencias de Viajes, Hotelería y labores de Supervisión General. Recuerde que el compendio anterior es solo una guía y que de ninguna manera sugiere que el APT únicamente es aplicable a estos puestos.

9.3.3.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Por naturaleza amistoso, optimista, espontáneo, cambiante y entusiasta. Tiende a ser indirecto en su enfoque y en particular no es autoritario o agresivo. Sin embargo, es socialmente competitivo e intentará cambiar las situaciones antagónicas por unas más amistosas, mediante el encanto, la persuasión y la sonrisa. Disfruta el reconocimiento público, ser popular y tiene el temor innato de que no lo quieran. Es independiente y disfruta la variedad y el cambio en cuanto a tareas y a gente. Puede parecer un tanto pertinaz y elocuente, pero cederá ante un desafío directo. Es el adecuado para proporcionar consejo y para transmitir información e ideas a los demás de forma entusiasta, tiene el propósito de obtener la aprobación. Es un buen rompe hielos y es un emprendedor razonablemente bueno; sin embargo, es probable que su habilidad administrativa y de servicio sea deficiente. Por naturaleza, no es bueno para tomar decisiones,

sino más bien para aconsejar. Evitará abiertamente las situaciones en las que se le pida tomar decisiones severas o impopulares. No le gusta la rutina, la supervisión estrecha ni los detalles. Le preocupa causar una buena impresión en los demás y es bueno para persuadir. Un tanto rebelde y en ocasiones puede oponerse a lo establecido. Sin embargo, está consciente del enfoque que debe tomarse para sobrevivir. Se le puede persuadir fácilmente y puede ser demasiado confiado. Disfruta los puestos de prestigio en los que se obtienen gloria y popularidad. Tiene bastante energía para el trabajo, es flexible en cuanto al ritmo y las situaciones y se aventura de manera razonable.

AUTOMOTIVACION

Motivado por el status, el prestigio, el dinero para gastar, la popularidad, la variedad y un ambiente que le permita expresar sus opiniones. Siempre luchará por mantener un ambiente de trabajo amistoso y no antagónico.

ENFASIS LABORAL

Persuadir, influenciar y vender ideas a los demás

La función principal del puesto deberá requerir que aconseje, persuada e influya a los demás ya sea para que acepten ideas o para que vean de manera favorable un producto o concepto. De preferencia deberá incluirse viajes, así como una diversidad de tareas y la oportunidad de conocer a gente nueva y variada. Idealmente, el ambiente de trabajo será democrático y proporcionará libertad de expresión y movimiento. Deberá existir poca necesidad o ninguna de que tome decisiones severas o impopulares. Aunque no le gusta la supervisión, necesitará que lo supervisen; de preferencia de manera discreta y a distancia. Cuando sea posible deberá proporcionársele apoyo administrativo y estadístico de primera.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Extrovertido, independiente, activo, generoso, voluble, encantador, persuasivo, indulgente, influyente, sociable, optimista, entusiasta, y pregunta "QUIEN".

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) – GRÁFICA I

Se torna indeciso cuando tiene que tomar decisiones importantes. La modificación en el comportamiento puede ser resultado directo de la represión por parte de un jefe agresivo o, por otro lado, el haber recibido la responsabilidad sin la autoridad para tomar decisiones. Puede estar en un puesto con un alto grado de especialización y tecnología en el que obtener un resultado final correcto es de vital importancia.

Debe evaluarse el efecto que esto puede tener en el trabajo a realizar, ya que empezar un nuevo trabajo puede no ser fácil. Puede frustrar a los demás como resultado de su indisposición para actuar hasta no estar segura.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Amistoso, comunicativo e influyente modifica ligeramente su comportamiento cuando hay presión. Esto puede deberse a una pérdida de confianza interna en su habilidad para manipular y persuadir a los demás. La manifestación de lo anterior tiene como resultado que este individuo se torne mas callado de lo normal.

Aunque todavía tiene la habilidad para comunicarse con los demás, puede no ser tan positivo como lo sugiere su comportamiento natural.

COMENTARIOS GENERALES

El perfil no presenta frustraciones, estrés, problemas. Como resultado, es probable que se sienta compatible y capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva la popularidad en forma de reconocimiento social y una gratificación en efectivo que le permita llevar un estilo de vida desahogado. Le gustan la libertad de expresión y las relaciones democráticas. Las condiciones de trabajo favorables, la identificación con la compañía, la libertad de acción y los detalles, son importantes.

Preferentemente su jefe debe ser un líder participativo con el cual pueda relacionarse, quien además, deberá darse cuenta de que hay ocasiones en las que se debe llevar el control del tiempo y de la objetividad, así como del énfasis en el negocio / utilidad.

9.3.3.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS (S&L)

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal de Promotor de Ventas

1. Se integra con facilidad con gente diversa
2. Crea una impresión favorable con rapidez
3. Es un comunicador convincente y elocuente
4. Rápido para aprovechar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios;
5. Flexible, enérgico, independiente e individualista
6. Marcadamente pro - equipo; le gusta involucrar a los demás y asegurar que todo el mundo está motivado y feliz

7. En general su actitud es optimista y positiva
8. Capaz de apoyarse en su encanto e inteligencia para hacer frente a situaciones inesperadas y delicadas
9. Bueno para promocionar conceptos e ideas
10. Actitud no agresiva y consultiva, casi nunca ofende
11. Disfruta trabajando en áreas que no han sido previamente exploradas; le gusta correr algún riesgo

Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal de Promotor de Ventas

1. No controla el tiempo o los recursos; es un gestor de tiempos deficiente
2. Administrador deficiente; inconsistente e indisciplinado siguiendo procedimientos y sistemas estandarizados
3. Se aburre enseguida; necesita estímulo, diversidad y emoción constantes
4. Puede perder de vista los objetivos a largo plazo
5. Puede necesitar ayuda para acometer proyectos o tareas asignadas
6. Puede ser deficiente en su gestión de tiempos; puede resultarle difícil cumplir plazos y, simultáneamente, entregar trabajos de alto estándar
7. Su preocupación por conservar su popularidad hace que le cueste disciplinar a los demás y tomar decisiones severas
8. Se resiste a un control estrecho aunque a veces puede necesitarlo
9. Puede fiarse en exceso de los demás y dejarse influir fácilmente
10. Como escucha con impaciencia puede perder detalles importantes
11. Su entusiasmo y ganas de agradar pueden hacer que comprometa en exceso su tiempo y recursos
12. Deficiente no dejando cabos sueltos y prestando atención a los detalles
13. Casi nunca supervisa o controla la actividad

9.3.3.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Por lo general, adopta un estilo de dirección democrática. Discutirá los objetivos y metas con su equipo y aun cuando es independiente al establecer sus ideas, por lo general, estaría dispuesto a modificar sus sugerencias para lograr un consenso.

Tiende a ver el "lado amable", que puede ser demasiado optimista en cuanto al establecimiento de objetivos. No es un disciplinario natural y puede hacer a un lado la disciplina hasta que sea absolutamente necesaria. Esto podría resultar en la necesidad de recurrir a acciones más severas de las que hubieran sido necesarias en un principio.

Tiene las características de un buen motivador y con frecuencia, tendrá un comportamiento entusiasta y optimista. Cree en la delegación de responsabilidades junto con la ubicación de tareas. Su debilidad en esta área es una tendencia a no monitorear tan cerca como debería hacerlo y dejar que el individuo utilice demasiado su propia iniciativa.

Toma de decisiones

Prefiere la seguridad de una decisión por consenso, en particular, si percibe que los aportes pueden resultar no populares. Parece considerar el efecto que sus decisiones tendrán sobre los demás, esto podría resultar en una prolongación de

la toma de decisiones y en su falta de efectividad. A pesar de este precedente, su empatía natural es una ventaja útil, en donde el énfasis de la decisión está orientado hacia la gente, por el contrario esto podría ser una restricción dentro del área de la toma de decisiones estratégicas.

Planificación y solución de problemas

No es un planificador por naturaleza, prefiere mantener abiertas sus opciones, puede establecer metas y propósitos pero no parece tener demasiadas tácticas.

Las características naturales muestran una tendencia hacia la solución de problemas de la gente, pero en cuanto a la toma de decisiones, pone más énfasis en las ideas y sugerencias, en vez de ponerlo en los hechos. Debe ser consciente de que permite que las emociones influyan en sus ideas. Puede encontrar problemas que necesiten de un enfoque planificado y lógico para que no lo frustre.

Comunicación

Es un comunicador entusiasta y optimista. Tiene la habilidad de comunicarse tanto con individuos como con grupos. Puede ser demasiado efusivo en su estilo de comunicación, lo cual puede llevarlo a que aquellos que son de una naturaleza menos desenvuelta tengan dudas acerca de su sinceridad. Cuando tiene que hablar acerca de cuestiones o asuntos técnicos específicos, puede fallar al no incluir los detalles suficientes. A pesar de esto último, la comunicación abierta es un punto fuerte en la formación gerencial.

Administración

Con frecuencia, falla al darse cuenta de la importancia de la buena administración

creyendo que esto es responsabilidad de "los administradores". Por lo tanto, es importante asegurarse un buen apoyo administrativo si es que se pretende que su función sea la mejor. Tiende a "hacerlo" y después de hecho, preocuparse de la administración.

Desarrollo de terceros

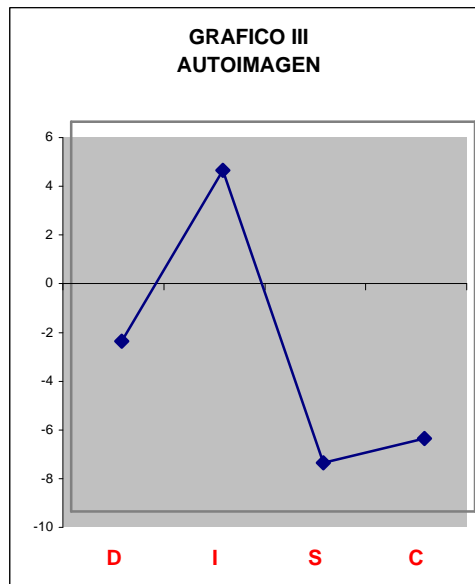
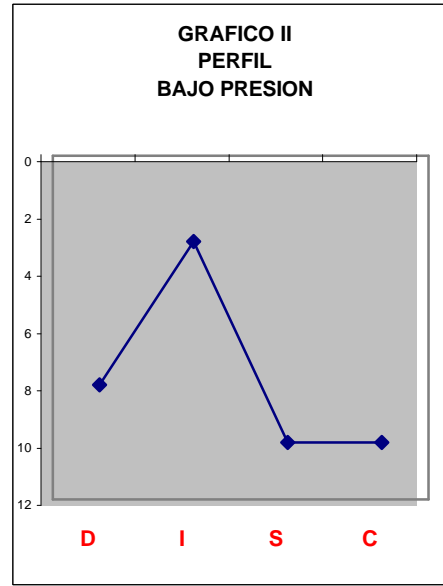
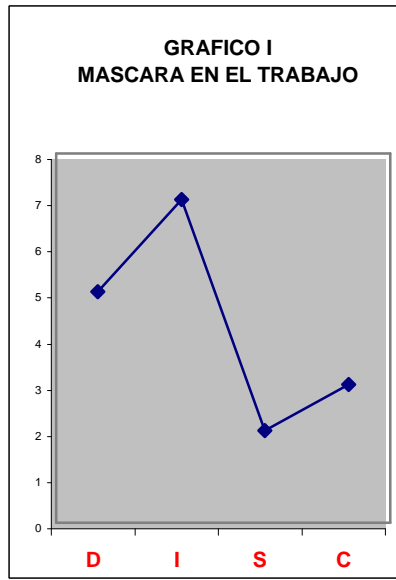
Por lo general, es entusiasta en lo referente al desarrollo de los demás. Su empatía natural le permite tomar en cuenta todos los deseos y necesidades de cada individuo y emplear las sugerencias e ideas relevantes. Sin embargo, puede fallar en el progreso de la situación y decepcionar a los que estén involucrados en esto. Por lo tanto, es importante involucrar a aquellos que tengan una naturaleza más detallada para asegurar que las ideas aportadas se realicen mas adelante.

Potencial de desarrollo

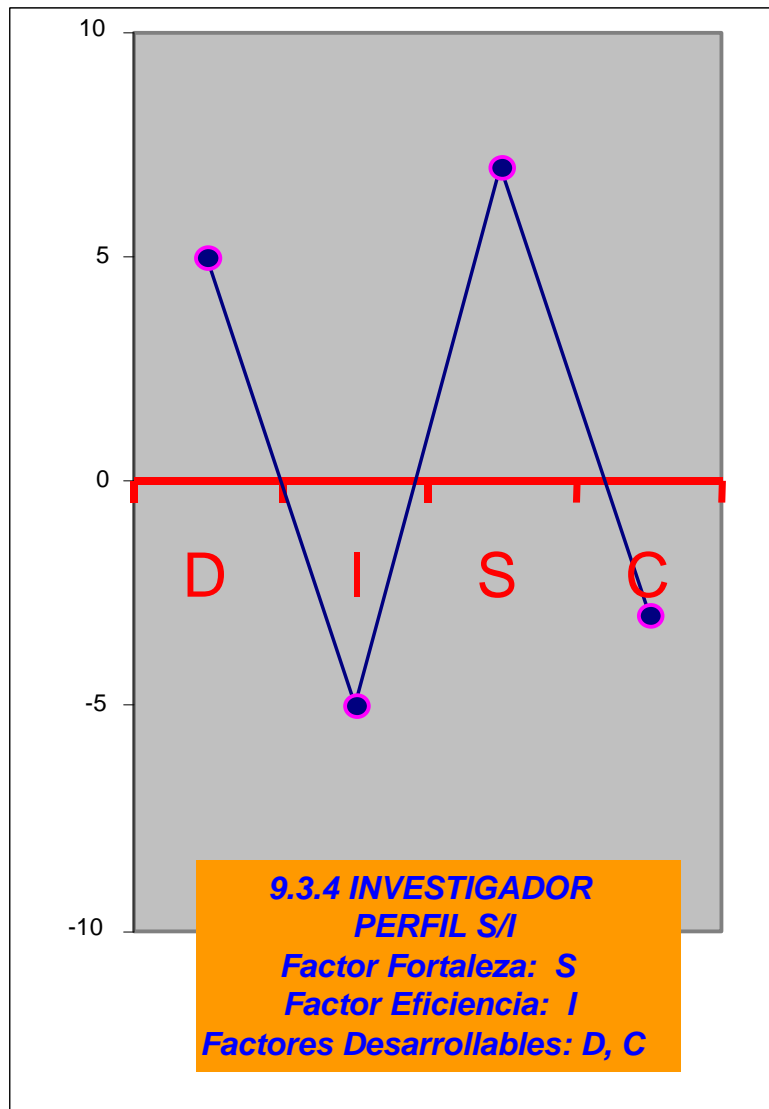
Sus talentos están en la mayoría de las áreas donde es importante el entusiasmo; ya que llevará a los demás hacia adelante, por ejemplo: con las ventas, con la presentación y con capacitación en la asertividad. Tiene las características naturales necesarias para la gerencia en dichos papeles.

Si va a estar involucrado en una gerencia técnica o estratégica, entonces es necesario proporcionarle una capacitación adicional con respecto a las prácticas administrativas y los métodos organizacionales, lo cual podría ser beneficioso.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE PROMOTOR DE VENTAS (PPA)



9.3.4 CARGO TIPO INVESTIGADOR



9.3.4.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO INVESTIGADOR

El Análisis del Puesto indica que la persona que se necesita para el puesto probablemente deba ser un administrador o un especialista por naturaleza. El puesto es para alguien que persista para terminar las tareas y lograr resultados. El prospecto debe ser estable, minucioso y debe poseer la capacidad de trabajar

dentro de un ambiente estructurado, donde los parámetros han sido definidos claramente. Probablemente, sus tareas requieran de actividad independiente en sus áreas de conocimiento y pericia. El APT indica que la persona en el puesto probablemente deba tener la autoridad para actuar, la cual debe limitarse en las áreas en las cuales el individuo tenga pericia. La persona debe ser obstinada, tenaz, indagadora, recelosa, inquisitiva, autosuficiente, metódica, organizada e inflexible en situaciones ampliamente investigadas

Las características que aparecen en el Análisis del Puesto se relacionan con la Salud y la Seguridad, la Ingeniería, los Servicios Profesionales, la investigación y el Desarrollo, el Control de Calidad, la Planificación, el Transporte, el Análisis de Sistemas, las Leyes, la química, los Servicios de Cómputo y con la Dirección o Administración de Funciones especiales.

9.3.4.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR (PPA)

AUTOIMAGEN - GRÁFICA III

Decidido y persistente da un enfoque intensivo y total al análisis de un problema y evalúa la funcionalidad de una idea. Objetivo y analítico, "ancla con la realidad". Es tranquilo, estable, perseverante y exitoso en muchos aspectos, no por su versatilidad, sino por su tenaz determinación. Después de iniciar un proyecto, lucha incansablemente y con tenacidad por lograr sus objetivos. Es independiente e inquisitivo en sus enfoques. Es meticuloso, posee seguimiento y no está especialmente interesado en complacer a los demás. Necesita estar motivado por la lógica más que por la emoción. Desarrolla el entendimiento con la gente a través de un enfoque sistemático. Le atraen las tareas difíciles que requieren análisis a fondo. Guía a los demás gracias a su pericia mas que a su habilidad natural de Liderazgo. Puede parecer, de alguna manera indiferente y escéptico, y

tiende a no desperdiciar palabras. Interiormente, tiene una orientación grupal y familiar, pero no es particularmente expresivo con la gente.

AUTOMOTIVACION

Le gustan las tareas desafiantes que puedan supervisarse hasta su terminación de forma independiente. También necesita libertad para supervisar a fondo, prefiere labores de naturaleza analítica y técnica, más que de contacto con la gente, y le gusta trabajar solo o en equipos pequeños. El prestigio, la posición, los retos y la seguridad son motivación importante, así como la oportunidad de establecer su propio ritmo. Prefiere objetivos claros, y que se le permita seguir adelante con su labor.

ENFASIS LABORAL

Investigar el contenido de una tarea para obtener datos

De preferencia, el puesto debe facilitarle la obtención de resultados tangibles y debe otorgarle autoridad para tomar decisiones independientes. El puesto debe requerir estudio intensivo y minucioso de los antecedentes de una situación, una compañía o la funcionalidad de una idea o producto. El énfasis debe recaer en el manejo de recursos físicos más que en el trato con la gente. De preferencia se requiere la aplicación de habilidades especiales y, su función debe ser de tipo “una tarea a la vez”. Debe existir una necesidad considerable de análisis objetivo de hechos y solución de problemas. Su autoridad debe ser producto de sus conocimientos, especialización mas que de su habilidad natural de liderazgo.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Emprendedor, dogmático, directo, inquisitivo, decidido, perseverante, deliberado,

gentil, testarudo, algunas veces inflexible y desafiante, irritable, introvertido, indagador, lógico, realista.

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

Percibe que no hay necesidad de modificar sus características en la situación de trabajo. Por lo tanto, esto sugeriría que siente que su comportamiento es compatible con el trabajo y actúa de una manera similar a lo indicado en la auto imagen.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se somete a presión, se comporta exactamente de la misma forma que se indica en su auto imagen. Por lo tanto, no ve ninguna necesidad de modificar su comportamiento, sino que seguirá siendo consistente en situaciones de Presión.

Si esta bien adaptada al entorno y al puesto, normalmente mejorará su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

El perfil de esta persona no presenta frustraciones, estrés o problemas. Como resultado, es probable que se sienta compatible y capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva las situaciones laborales seguras, el estatus quo y el aprecio sincero por un trabajo bien realizado. Al mismo tiempo, le gustan las tareas desafiantes y las oportunidades para progresar. Otro factor importante es la posibilidad de llevar una vida hogareña feliz.

Preferentemente su jefe debe ser un líder diplomático pero directo que reconozca

que esta persona prefiere la seguridad de un ambiente de trabajo estructurado; los parámetros del mismo deben estar claramente definidos, y es necesario tratar y especificar los requisitos exactos del puesto.

9.3.4.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal de Investigador

1. Fiel, paciente y formal
2. Aguante con organizaciones y proyectos de carácter repetitivo
3. Toma decisiones basado en la razón y el sentido común
4. Se cuestiona ideas que puedan parecer poco prácticas
5. Solución de conflictos
6. Reducción de costos
7. Solución de problemas
8. Tiende a ser analítico y objetivo
9. Demuestra un alto grado de control y estabilidad emocional
10. Orientado a la solución de problemas, búsqueda de hechos, solución de conflictos y planificación
11. Delega de forma decidida y claramente
12. Actúa de forma seria y consciente

Posibles Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal de Investigador

1. No es rápido y puede que no controle niveles de actividad
2. Puede ser inflexible y terco. En ocasiones aplaza la toma de decisiones.
3. Su sentido del tiempo puede producir demoras innecesarias

4. Puede dar la impresión de ser frío, indiferente y displicente
5. Aparentemente insensible o carente de sentimientos
6. Algunos pueden sentir que necesita ser mas extrovertido y enérgico
7. Puede ser inflexible y resistirse a ideas nuevas y poco convencionales
8. Puede ser considerado como demasiado dogmático y rígido en la expresión de su punto de vista
9. Puede que evite la interacción social y pública
10. Puede experimentar dificultad con la gestión del tiempo
11. Propenso a ser demasiado minucioso y expresivamente concienzudo en algunas tareas

9.3.4.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Es un gerente justo que parece tender a dirigir a la gente a que siga procedimientos establecidos, en lugar de influirlos y persuadirlos a un cambio.

Puede no motivar a los demás tanto como uno desearía, como resultado de su forma de ser reservado e introvertido. Los demás pueden verlo como alguien que es demasiado detallista y que en ciertos momentos puede tener efectos que los desmotive.

Puede tener dificultades al delegar el trabajo a los demás, ya que probablemente siente que nadie puede hacer las cosas tan concienzudamente como el mismo.

Toma de decisiones

Tiene el potencial para tomar decisiones meticulosa y astutamente. Casi no hay duda de que pueda tender a resistirse de manera testaruda, al tomar decisiones hasta que se sienta bien con respecto al conocimiento que tenga de los hechos.

También hay indicadores que muestran que puede resistirse si se ve forzado a tomar decisiones rápidas o a cambiar de rumbo, una vez que ha tomado una decisión.

Planificación y solución de problemas

Los aspectos de planificación y solución de problemas, son factores importantes dentro de sus características. Tiene la habilidad de investigar todos los detalles necesarios de manera meticulosa y hábil y por lo tanto, tomarse el tiempo para poner los detalles por escrito y dentro de procedimientos, atando de esta forma todos los cabos sueltos y concluir el trabajo meticulosamente.

En términos de solución de problemas, parece tener la habilidad de adherirse a un problema hasta que encuentra una respuesta. Trabjará mejor en situaciones en las que pueda resolver los problemas por medio de su conocimiento y experiencia.

Comunicación

La comunicación es probablemente una posible debilidad, aun cuando puede ser bueno al comunicar sus propias cuestiones; casi no hay duda de que es de una naturaleza tan seria que la comunicación general no será su fuerte.

Otras personas parecen verlo como alguien que mantiene la información

escondida, en lugar de compartirla con los demás.

Administración

Al ser naturalmente meticuloso, el mayor valor radica en su habilidad de tener los aspectos administrativos o cualquier tarea o trabajo en orden.

Probablemente estará dispuesto a dedicar largas horas a crear documentos de procedimientos en los que los demás se basen para trabajar. Puede tender ligeramente a sobre-enfatizar los aspectos administrativos de un trabajo y esto puede frustrar a la gente que sea de naturaleza diferente.

Desarrollo de terceros

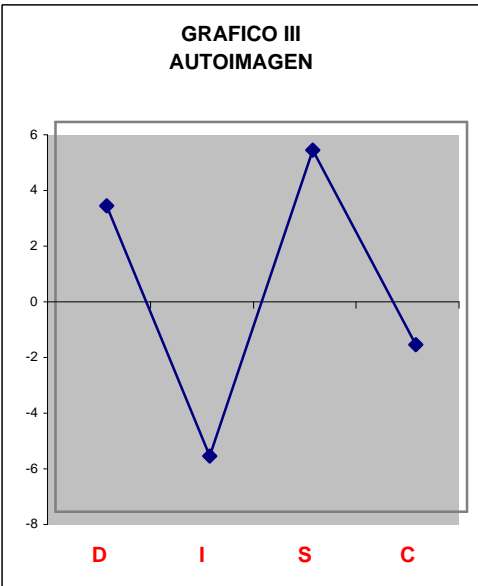
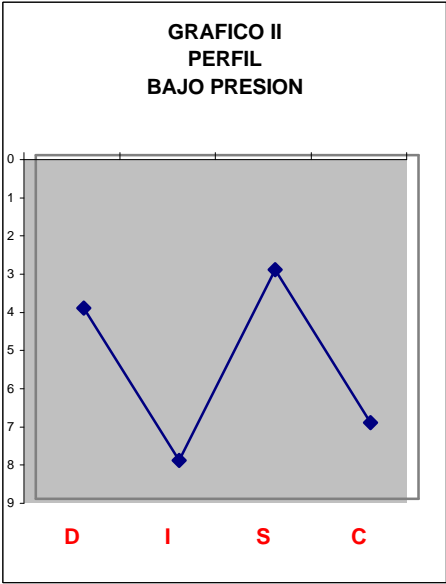
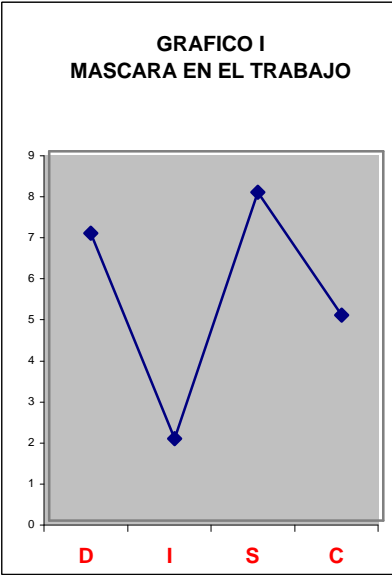
Parece tener un fuerte deseo de crear planes de desarrollo para los demás, a mediano y largo plazo. Esto podría, sin embargo, traerle problemas. Puede concentrarse en las habilidades, en vez de en la capacitación general y esto puede no cumplir con los requisitos de desarrollo totales de algunas personas y podría causar frustraciones.

Potencial de desarrollo

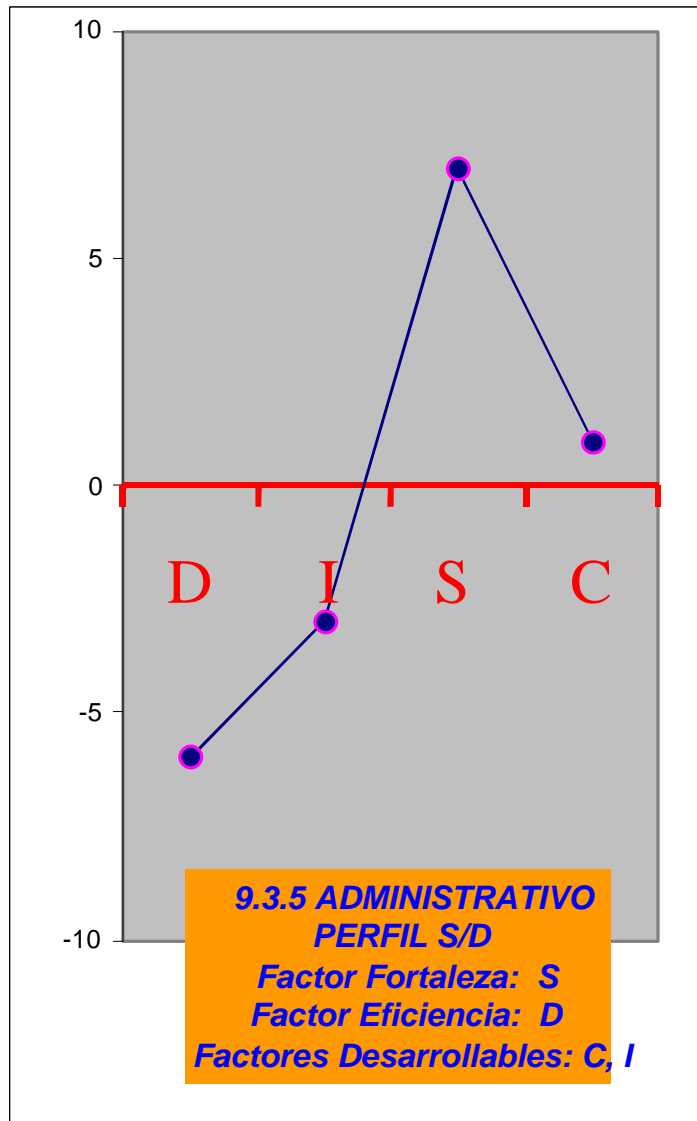
Su potencial real radica en la administración de funciones administrativas especializadas y técnicas donde controle a la gente que tenga conocimientos o habilidades similares a las suyas; en donde se encuentre en una posición en la que necesite usar su conocimiento técnico y especializado.

Si se pretende que alcance su desarrollo potencial máximo, es imperativo que reciba ayuda por medio de una capacitación de interacción y motivación de los demás.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE INVESTIGADOR



9.3.5 CARGO TIPO ADMINISTRATIVO



9.3.5.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO ADMINISTRATIVO

El Análisis del Puesto (APT) indica que el puesto requiere de una persona con habilidades administrativas y organizacionales; paciente, consistente y predecible, que le guste trabajar en un ambiente altamente estructurado con parámetros de trabajo claramente definidos. Es probable que deba tener

antecedentes especializados y técnicos y la habilidad de aplicar la lógica y los procedimientos a las situaciones. Puede ser que el contenido del trabajo varíe un poco día con día, lo cual no significa que el puesto sea de bajo nivel. La función requiere que este orientado a la rutina, que sea persistente, metódico, controlado, cabal cuidadoso, preciso, cauteloso y que le guste trabajar en áreas que estén bien definidas. Un enfoque reservado, mesurado, complaciente e indulgente podría ser beneficioso dentro del puesto

Estas características son representativas de la Salud y la Seguridad, el Control de Calidad, la Planificación, la Contabilidad, la Administración, Compras, Servicios Secretariales, la Administración de Personal, la Ingeniería, la Farmacología, el Transporte, Servicios de Computación y áreas de Supervisión para las que el candidato tenga un conocimiento especializado.

9.3.5.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE ADMINISTRATIVO (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

La paciencia, el control y la determinación caracterizan el comportamiento normal de esta amable y despreocupada persona que planea cuidadosamente su trabajo, y se desenvuelve en canales consistentes y bien dirigidos. Es considerado y modesto que "congenia" con la mayoría de la gente. Una vez que ocupa un puesto, dentro de un patrón de trabajo establecido, puede mantener un ritmo estable. Además es un realizador consistente, que actúa con moderación calculada. Servicial siempre dispuesto a ayudar a quienes considera sus amigos. Le gusta establecer relaciones estrechas con un grupo relativamente pequeño de intimas amistades. Prefiere una base de trabajo y quizás desee evitar los viajes no planeados. Busca áreas especializadas de trabajo, y un ambiente de trabajo familiar con un patrón de trabajo predecible. También necesita tiempo para adaptarse a los cambios. La seguridad, el aprecio sincero, y la aprobación

continua son factores importantes. Necesita de constante estímulo y de condicionamientos previo a efectuar cualquier cambio. Los métodos de simplificación y la ayuda para comenzar un nuevo proyecto serán de utilidad cuando se enfrente a límites de tiempo. No le gusta que lo desafíen y tiende a justificarse con hechos y cifras. Necesita sentirse parte integrante de un grupo de trabajo. Es un excelente administrador, por lo general concienzudo, metódico y preciso. No siempre es el miembro más importante de un equipo, pero comúnmente es parte integrante del mismo.

Es posible que los demás consideren que es más fluido cuando habla de temas que están dentro de su área de pericia.

AUTOMOTIVACION

Lo motivan la seguridad, la sinceridad, el agradecimiento y la aprobación continua. El reconocimiento por su servicio y la identificación con la compañía también son motivantes importantes.

ENFASIS LABORAL

Operar y dar servicio consistentemente a máquinas o a personas

Se le puede requerir, principalmente, para desarrollar un patrón aceptado de trabajo en un ambiente predecible y relativamente permanente. El puesto le debe pedir que realice operaciones que se repiten de forma consistente. El contacto con la gente debe llevarse a cabo dentro de un equipo o en forma de servicio. Su principal función en el puesto debe ser la de organizar más que dirigir gente o disciplinarla de forma regular. La autoridad debe estar basada en su área de pericia. De preferencia el puesto debe ser de naturaleza administrativa cíclica, y más que nada, debe desarrollarse en un mismo lugar.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Confiable, inexpresivo, predecible, paciente, perseverante, preciso, pacífico, gentil, benévolo, sistemático, cauteloso, reservado, mesurado, realista, indeciso, estable, metódico, indulgente, y pregunta "PORQUE" y COMO"

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

Modifica ligeramente su comportamiento en comparación con la auto-imagen. Apacible e indeciso por naturaleza se torna aún menos exigente en el puesto de trabajo.

Puede parecer a los demás como alguien no agresivo, extremadamente cauteloso e indeciso cuando se trata de tomar decisiones fuera de su área de pericia.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se somete a presión, se comporta exactamente de la misma forma que se indica en su auto-imagen. Por lo que no ve ninguna necesidad de modificar su comportamiento, sino que seguirá siendo consistente en situaciones de presión.

Si esta bien adaptado al entorno y al puesto, normalmente mejorará su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

No presenta indicios de frustraciones, problemas, estrés. Se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva la seguridad en la situación laboral, el estatus quo, los procedimientos tradicionales y los riesgos limitados. De igual manera, las normas de procedimientos operativos, la aprobación continua y la ausencia de cambios repentinos o abruptos son motivadores importantes.

Preferentemente el jefe debe ser un líder democrático que recuerde que si se quieren lograr los mejores resultados, se le debe ofrecer la seguridad de un ambiente de trabajo estructurado cuyos parámetros estén claramente definidos. Si es un poco inseguro, o si tiene que tomar decisiones fuera de su área de pericia, es importante que su jefe esté alerta para brindarle el apoyo y darle la confianza que necesite.

9.3.5.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL ADMINISTRATIVO

Fortalezas para el trabajo del perfil personal ideal Administrativo

- Demostración de paciencia
- Desarrollo de habilidades especializadas
- Evalúa los pros y contras
- Calcula los riesgos cuidadosamente
- Actúa con prudencia
- Reflexiona sobre ideas nuevas en lugar de actuar impulsivamente
- Bien organizado
- Piensa lógicamente
- Diplomático y sensible a los puntos de vista de los demás
- Rápido en detectar errores
- Capaz de mantener la calma en situaciones difíciles
- Control de calidad y mantenimiento de estándares, políticas y procedimientos
- Muy buen miembro de equipo

Posibles Limitaciones para el trabajo del perfil personal ideal Administrativo

- No es probable que establezca objetivos exigentes
- Puede ser demasiado posesivo con las responsabilidades y efectos personales
- No dispuesto a compartir información, generalmente un comunicador pobre
- Continua siendo tolerante y comprensivo cuando existe una necesidad de disciplinar o exigir resultados
- Deja que los problemas personales empeoren antes de iniciar una acción
- Inseguro antes de imponer su punto de vista
- A menudo le resulta difícil mostrar emociones abiertamente
- Mas propenso a la critica que al elogio
- Demasiado sensible ante cuestiones poco importantes, especialmente cuando implican un cambio
- Se resiste a la aceptación de responsabilidad en situaciones extrañas
- Prefiere desistir de su postura para evitar el conflicto y los enfrentamientos
- A menudo se muestra defensivo cuando se siente amenazado
- Puede ser percibido como carente de iniciativa, dinamismo y acción
- Puede no asumir el control de niveles de actividad

9.3.5.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE ADMINISTRATIVO

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Dirige y motiva a la gente solamente a través de su conocimiento y experiencia.

No tiene las características naturales de administración de personal y como tal puede encontrar difícil la motivación de personas a través de la influencia y la persuasión.

Puede no impulsar a otras personas a lograr resultados y puede ser un mal disciplinario, por no gustarle los problemas.

Puede ceder demasiado y puede tener la tendencia a involucrarse en el detalle, más que a permanecer alejado y dirigir los cambios y el avance. También puede ser reacio a delegar, debido a su miedo de que algo falle.

Toma de decisiones

Puede no gustarle tomar decisiones en lo que se refiere a personas, aunque puede ser un tomador de decisiones bastante justo en áreas de su especialidad o conocimiento. En este aspecto, puede causar frustración en los colegas y subordinados que quieren que las cosas se hagan rápidamente, pero que piensan que esta persona realmente no es incisiva, sobre todo en lo que se refiere a cambios. Es probable que todas sus decisiones sean consideradas muy detalladamente.

Planificación y solución de problemas

Es bastante bueno en la planificación y organización detallada cotidiana. Existen indicaciones de que puede no ser un planificador estratégico positivo.

La solución de problemas se aborda de una manera lógica y determinada, pero trabaja mejor cuando los problemas por resolver se marcan dentro de su área de experiencia.

Comunicación

Por lo general es un comunicador lento, que puede a veces parecer algo distraído. Puede ser pesimista cuando se habla de cosas con otras personas y puede parecer inseguro.

Es común que se siente y escuche muy cuidadosamente lo que está pasando alrededor de él y puede ser necesario invitarlo a tomar parte en la conversación.

Administración

Tiene características de comportamiento administrativo bastante fuertes. Puede ser bien organizado y disciplinado en todos los aspectos del trabajo que se le pide que aborde. Puede sentirse más seguro cuando se le da una dirección clara y cuando siente que es parte de un equipo. Como tal puede ser excelente miembro de un grupo cuando el equipo necesita ser persistente y trabajador para poder terminar sus tareas. Puede trabajar en cuestiones rutinarias sin que se frustre indebidamente.

Desarrollo de terceros

Por lo general evalúa los requisitos de desarrollo de los demás con mucha precisión. Sin embargo puede tener cierta reticencia a gastar dinero, sobre todo si se involucran grandes cantidades en el programa de desarrollo, por temor a que fallen.

Como resultado de esto, puede enseñar a la gente a hacer cosas por sí mismas, más que por la adquisición de experiencia de otros departamentos o compañías.

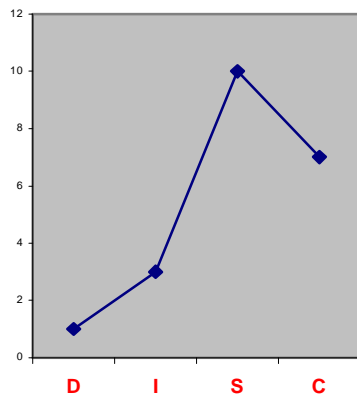
Potencial de desarrollo

El desarrollo potencial reside sobre todo en un área de trabajo administrativa o especializada, más que en una simple administración de personas.

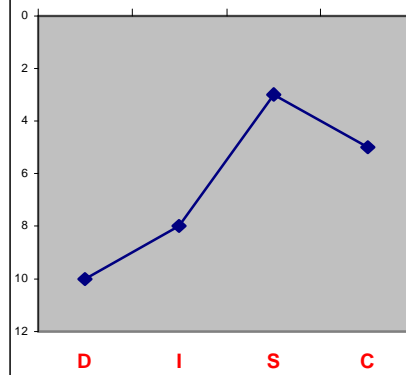
Se beneficiaría de la capacitación en habilidades interpersonales y la oratoria, también ayudaría a desarrollar la confianza de esta persona.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE ADMINISTRATIVO (PPA)

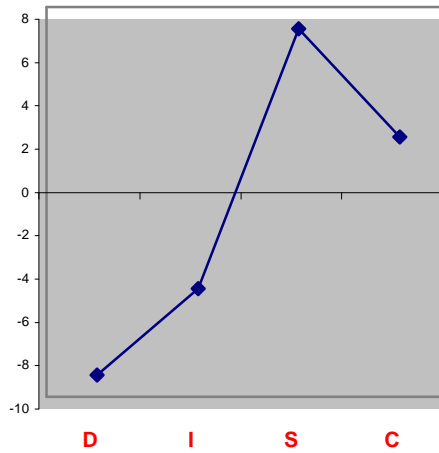
**GRAFICO I
MASCARA EN EL TRABAJO**



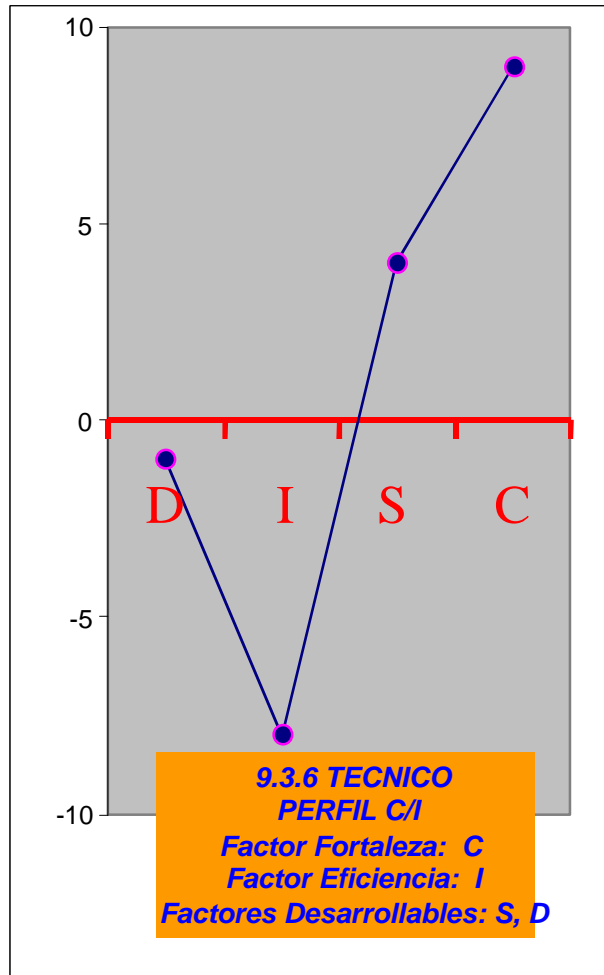
**GRAFICO II
PERFIL
BAJO PRESION**



**GRAFICO III
AUTOIMAGEN**



9.3.6 CARGO TIPO TECNICO



9.3.6.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO TÉCNICO (APT)

Según el Análisis del Puesto el titular deberá desempeñarse en un área técnica, especializada o de calidad. El puesto requiere un perfeccionista con necesidad innata de realizar todo de manera correcta y que prefiera tratar con objetos más que con la gente. Son aspectos importantes para el puesto las fórmulas, los hechos, la lógica y los sistemas. Con la habilidad para trabajar de una forma estable, cabal y deliberada y tener la persistencia necesaria para supervisar un trabajo hasta concluirlo. La confrontación y los plazos no realistas no deben ser

un aspecto importante del trabajo. Debe ser convencional, precavido, cooperativo, organizado, obediente, metódico, organizado, predecible, y orientado a la rutina. El puesto requiere de un enfoque inquisitivo, de concentración en los detalles y de naturaleza no dogmática. El trabajo será algo analítico y que exigirá un alto nivel de control de calidad

Estas características son representativas de áreas tales como: Planificación, Salud y Servicios de Seguridad, Ingeniería, Seguridad, Investigación y Desarrollo, Control de Calidad, Transporte, Farmacología, Servicios de Computación, Contabilidad, Administración, Compras, Servicios Secretariales, Producción, Almacenamiento, y Supervisión de cualquier función para la cual el encargado tenga un conocimiento especializado.

9.3.6.2 PERFIL PERSONAL IDEAL DE TECNICO (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Se trata de un pensador y un trabajador sistemático acostumbrado a seguir procedimientos tanto en su vida privada como laboral. Actúa de una forma ordenada y predeterminada, además es preciso y presta atención al detalle. Rara vez antagoniza intencionalmente a sus colegas, y normalmente actúa de una manera altamente prudente y diplomática. Muchas veces demuestra un buen sentido del tiempo y de la astucia al tomar la decisión correcta en el momento justo. Todo esto se debe a que es muy trabajador y a que trata de anticipar o prever las posibles situaciones problemáticas. Extremadamente concienzudo que se aplica de lleno a las tareas que requieren precisión, exactitud y mantenimiento de normas. Quiere procedimientos operativos sin cambios repentinos o abruptos. Le gusta compartir las responsabilidades, y prefiere jefes/colegas a quienes pueda consultar. No le gusta estar lejos de su hogar y familia por demasiado

tiempo. Necesita tareas de naturaleza precisa y que se puedan planear. También necesita sentirse más seguro de sí mismo, y que lo apoyen para ser más independiente. En tiempos de cambio son esenciales las explicaciones detalladas. Un ambiente tranquilo y estable lo ayuda a tener un mejor desempeño. Es serio, trabajador, decidido y tiende a adoptar un enfoque perfeccionista en todas las situaciones. Puede ser autoritario siempre y cuando cuente con el respaldo de la organización y de las reglas.

AUTOMOTIVACION

La protección, la seguridad, un ambiente estructurado, la aprobación continua y la atención personal son motivadores importantes. Prefiere saber en qué suelo pisa y le agrada el reconocimiento sincero por sus aptitudes y méritos.

ENFASIS LABORAL

Aplicar la precisión a normas establecidas

En el puesto es necesario que esta persona siga instrucciones o normas para desempeñarse de una manera precisa y exacta. También es necesario que preste atención a los detalles y que opere bajo circunstancias controladas. El puesto requiere un estricto apego y adherencia a procedimientos, y su autoridad debe estar basada en la pericia y en los conocimientos. Las acciones deben estar determinadas por los precedentes para conservar los activos y el control de la calidad. Es importante que las funciones del puesto requieran trabajo meticuloso y concienzudo así como un análisis cuidadoso de los hechos.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Cuidadoso, sistemático, preciso, diplomático, medido, predecible, paciente, inexpresivo, deliberado, desconfiado, reservado, tranquilo, lógico metódico, no agresivo, estable, modesto, pacífico, y pregunta COMO y "POR QUE"

COMO LO VEN LOS DEMAS (MASCARA) – GRAFICA I

Percibe que no es necesario modificar sus características en la situación de trabajo. Siente que su comportamiento es compatible con el trabajo actual y actúa de una manera similar a lo indicado en la auto-imagen

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se le ejerce presión los indicadores son que tiende a comportarse exactamente de la misma manera que se sugiere en la auto-imagen.

Como no se muestran cambios substanciales entre las gráficas de auto-imagen y de presión, esto permite pensar que seguirá siendo consistente incluso en momentos de presión extrema.

Si tiene las características adecuadas para el puesto, normalmente tenderá a mejorar su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

El perfil no presenta indicios de frustraciones, problemas, estrés. Se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe

Lo motivan los riesgos, la aprobación continua que reciba de su jefe y las normas de procedimientos operativos. De igual manera, la seguridad dentro de un ambiente estructurado, una vida hogareña feliz, los elogios sinceros y el mantenimiento del estatus quo son motivadores importantes.

Preferentemente su jefe debe ser un líder democrático que tenga la habilidad de garantizar un ambiente laboral seguro y de definir con claridad las responsabilidades exactas del puesto. También deberá estar preparado para comunicar los detalles con precisión, preferentemente por escrito, y si es necesario, deberá estar disponible para dar asesoría, o para ayudar en la toma de decisiones.

9.3.6.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL TECNICO

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal Técnico

1. Se ajusta a los procedimientos establecidos
2. Evita conflictos innecesarios
3. Evalúa con objetividad y cuestiona el proceder
4. Demuestra empatía y consideración hacia los demás
5. Muy objetivo y emocionalmente estable
6. Piensa con lógica
7. Le gusta trabajar ajustándose a métodos y en un entorno estructurado
8. Respeta lo tradicional y lo probado y experimentado
9. Demuestra paciencia y empatía
10. Desarrolla habilidades especializadas
11. Controla la calidad
12. Evalúa todas las posibles alternativas antes de actuar

13. Un buen miembro integrante de un equipo

Posibles Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal Técnico

1. Pudiera no establecer objetivos exigentes
2. Pudiera no asumir el control de situaciones
3. Puede ser perfeccionista y rebuscado, defensivo cuando le cuestionan y demasiado critico y exigente
4. Receloso a la hora de delegar y transferir responsabilidades
5. Pudiera ser demasiado detallista en su forma de abordar las tareas
6. Demasiado cauto en su toma de decisiones y acometiendo situaciones de riesgo
7. Pudiera ser excesivamente indulgente y proclive a escuchar
8. Tiende a ser demasiado paciente cuando se lo que se necesita es acción
9. Puede dar la impresión de ser excesivamente impávido, distante y desinteresado
10. Algunos pudieran pensar que necesita ser mas sociable
11. Otros perciben de el-ella que carece de imaginación y creatividad
12. Puede ser rencoroso y permitir que esto influya en sus valoraciones
13. En determinadas circunstancias esperará a que le impartan instrucciones antes de iniciar la acción

9.3.6.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL TECNICO (MA)

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Aunque es muy trabajador y tiene algunas habilidades para dirigir a otros en su campo de conocimiento y experiencia, sus características no son particularmente fuertes para dirigir a la gente en actividades generales.

Existen señales de que no le gusta presionar demasiado a la gente, excepto cuando se trata de la calidad y las normas, y podría tender a preocuparse si los demás no hacen las cosas de buena gana. Esto podría crear situaciones en las que las personas mas agresivas traten de tomar ventaja de esta persona y, como resultado de su poca autoridad, podría no ser capaz de mostrar la energía necesaria para disciplinar a dichas personas y mantenerlas a raya.

No es persuasivo por naturaleza y existen indicaciones que sugieren que puede, sin saberlo, apagar la creatividad de los demás como resultado de su necesidad por la lógica, las reglas y los detalles. El enfoque acerca de la motivación es el de poner el ejemplo en cuanto a la calidad y las habilidades específicas.

Toma de decisiones

A pesar de que tiene la capacidad de tomar decisiones dentro de su campo de conocimiento, hay elementos dentro de sus características que indican que puede no ser previsor y, como resultado, organizar la toma de decisiones a tal grado que el proceso completo se vuelva más lento.

Prefiere ver las cosas por escrito y, aunque esto es un punto importante en muchas circunstancias, hay personas, frecuentemente aquellos con gran disposición, que se frustran y desmotivan rápidamente si no pueden obtener decisiones basadas en la comunicación verbal. A esta persona le beneficiaría reconocer y modificar este aspecto para adaptarse a las diferentes circunstancias.

Planificación y solución de problemas

La planificación detallada y la solución de problemas es, sin duda, una de las características principales. Tiene la capacidad de poner las cosas por escrito de una manera detallada, lógica y precisa, pero necesitará que otros verifiquen dicha información antes de estar seguro de su implantación.

Comunicación

No es un comunicador natural y puede ser visto como carente de entusiasmo, excepto cuando maneja asuntos relacionados con sus conocimientos técnicos o especializados. Tiende a aburrir a los demás con hechos, en especial a aquellos que no tienen la misma disposición. Para que alcance su desempeño óptimo, es necesario que reconozca y modifique su comportamiento cuando trate con personas con intereses distintos.

Hay que mencionar que se comunica bien cuando trata con personas con los mismos rasgos de comportamiento y que, en dichos casos, podría motivarlos por medio de la comunicación de hechos, información y las normas.

Administración

La administración es sin duda un punto fuerte en el comportamiento básico.

Es fácil de dirigir, está dispuesto a seguir los procedimientos, es minucioso por naturaleza, confiable y muy trabajador. No solamente pone atención a los detalles, sino que también tiene la capacidad de concentrarse en el trabajo y en su terminación.

Desarrollo de terceros

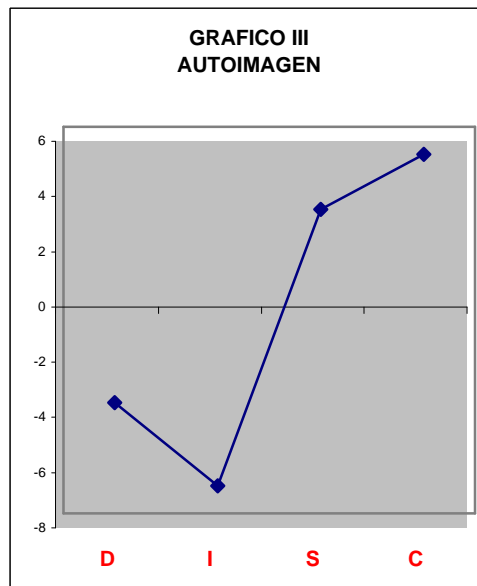
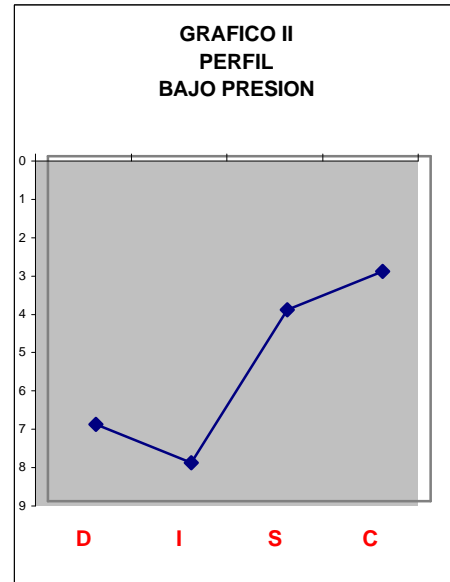
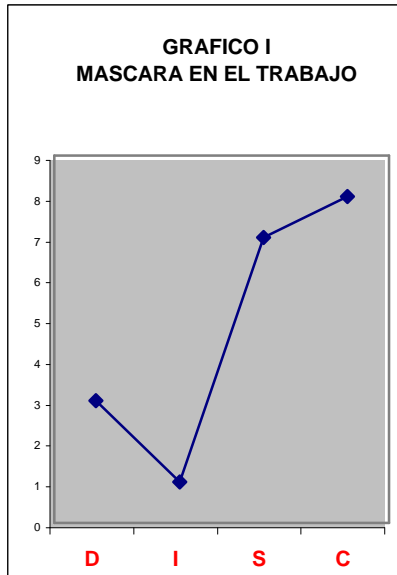
Aunque tiene un deseo innato de ayudar al desarrollo de los demás, podría existir una carencia de empuje en la creación e implantación de los programas de desarrollo.

Contribuye al desarrollo de terceras personas por medio de las habilidades, el conocimiento y la experiencia, en lugar de la formación de carácter en general.

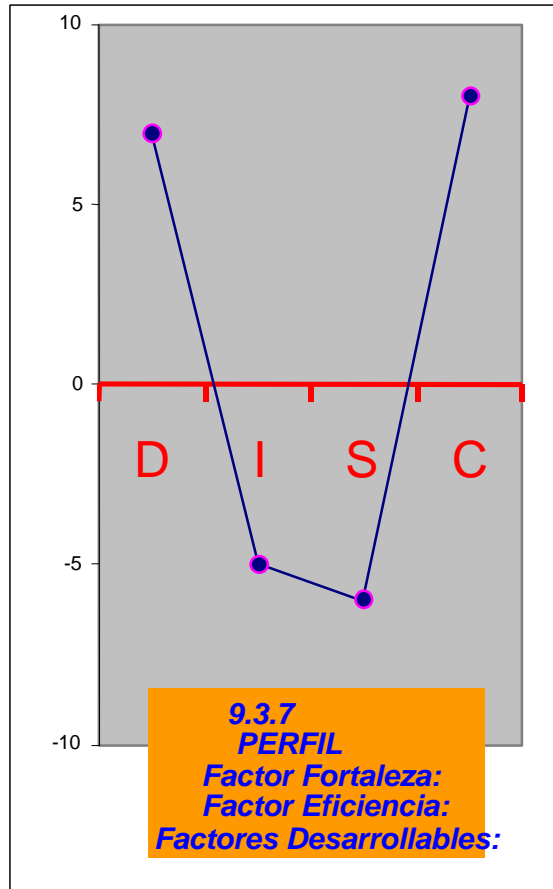
Potencial de desarrollo

La capacidad gerencial podría fortalecerse considerablemente por medio de la capacitación adicional. Inicialmente, se recomienda que recibiera adiestramiento en la auto-evaluación de tal manera que pueda identificar con claridad la influencia que tiene sobre los demás. Sin dicha preparación los cursos generales de capacitación pueden no ser tan efectivos. La capacitación indicada incluye la dirección general del personal, la asertividad y el pensamiento crítico.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL DE TECNICO (PPA)



9.3.7 CARGO TIPO CREATIVO



9.3.7.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CREATIVO (APT)

El Análisis del Puesto indica que el titular debe ser creativo y orientado a resultados. Aspectos claves podrían ser la preocupación por las consecuencias de una acción y el cuidado de la calidad y de los estándares. El puesto puede incluir toda una variedad de actividades en las que tenga que hacerse mas énfasis en el logro de resultados a través de un enfoque lógico y objetivo. Fundamental en la función, las normas de procedimientos operativos, las tareas desafiantes así como el apego a las reglas y a los procedimientos. El más apto para el puesto debe ser sistemático, preciso, cuidadoso, astuto, indagador,

realista, reservado, versátil, ágil, activo, serio, emprendedor, inquisitivo, y desea realizar todo de manera correcta, rápida y precisa. Los factores clave para tener éxito en este trabajo son: la calidad, la organización, el autocontrol y un enfoque analítico

Características representativas de áreas son: Análisis Técnico, Salud y Servicios de Seguridad, Seguridad, Control de Calidad, Planificación, Proyectos de Trabajos, Ingeniería de Servidos, Ventas Especializadas, Transporte, Servidos de Computación y la Dirección o Administración de funciones Técnicas.

9.3.7.2 PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Este perfil creativo muestra a un individuo investigador y abstracto en su modo de pensar. Posee la habilidad de absorber información, hechos y datos generales de una variedad de temas. También tiene una tendencia marcada hacia el perfeccionismo y un empeño por la exactitud en todas las cosas. Esto lo puede llevar y a menudo lo lleva a una actitud de indecisión, a una falta de predecibilidad y a cierta indecisión o renuencia para actuar hasta que no este garantizada la exactitud. Sin embargo, no existe una falta de motivación o agresividad, de hecho el comportamiento abierto de este perfil es el de un individuo extremadamente testarudo, franco y en ocasiones arbitrario. Necesita ser respetado y de manera continua se empeña en obtener el resultado correcto. Tiene la capacidad de apartarse y evaluar objetivamente a las personas, las situaciones y los acontecimientos, ya que este individuo independiente no necesita ser popular, sino solo correcto. Debido a que por su motivación principal tiende hacia el perfeccionismo y la creatividad, existe una cierta falta de sentimiento hacia la gente, es decir, puede tomar y dejar a las personas. Puede

estar inclinado a hacer presentaciones demasiado detalladas y demasiado técnicas desviándose hacia lo que puede hacerse en lugar de hacia los beneficios de lo que debe haberse.

AUTOMOTIVACION

Independiente prefiere trabajar ya sea por su cuenta o en una actividad autónoma, es decir, sin depender de los demás. Necesita tiempo para asegurar la perfección, libertad para explorar todas las alternativas y soluciones posibles y autoridad para evaluar de nuevo los resultados.

ENFASIS LABORAL

Lograr resultados exactos bajo presión

Necesita un superior o un colega que aproveche e implemente la creatividad y tal vez necesite ayuda para terminar los proyectos. Le molestan las restricciones y las intromisiones. Necesita un superior comprensivo que se de cuenta que no deja de pensar en sus tareas asignadas a la hora de la salida y que tal vez desee hacer consultas fuera de las horas de trabajo.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Sistemático, lógico, emprendedor, directo, inquisitivo, dogmático, versátil, activo, alerta, reservado, medido y perfeccionista.

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

Percibe que no hay necesidad de modificar sus características en la situación de trabajo actual. Siente que su comportamiento es compatible con el trabajo actual y

actúa de una manera similar a lo indicado en la auto-imagen.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESIÓN - GRAFICA II

Cuando se somete a presión, se comporta exactamente de la misma forma que se indica en su auto-imagen. No ve necesidad de modificar su comportamiento, sino que seguirá siendo consistente en situaciones de presión.

Si está bien adaptado al entorno y al puesto, normalmente mejorara su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

Ya que no existen frustraciones, problemas, estrés en el perfil se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motivan las normas de procedimientos operativos, la seguridad en la situación laboral, la aprobación continua y un ambiente libre de cambios repentinos o abruptos. Las tareas intrigantes y la oportunidad de progresar, también son factores importantes.

Preferentemente su jefe debe ser un líder democrático pero directo que tenga la habilidad de comunicar claramente las responsabilidades dentro del puesto. Además, debe reconocerse, que un ambiente estructurado y seguro es extremadamente importante, al igual que la definición clara de los parámetros de trabajo, que preferentemente, deberán darse por escrito.

9.3.7.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal Creativo

1. Creativo y muy analítico
2. Objetivo, preciso y meticulouso
3. Fuertemente orientado a los objetivos
4. Piensa en el trabajo durante horas, incluso fuera de su horario
5. Pregunta, busca pruebas y reflexiona sobre los problemas
6. Tomador de decisiones prudente
7. Juicios inteligentes
8. Enérgico e incansable en el logro de objetivos
9. Preocupado por mejorar la calidad constantemente
10. Demanda altos niveles por parte de los demás e implementa controles y sistemas
11. Capaz de concentrarse en información o trabajo altamente complejos o técnicos
12. Siempre revisa el trabajo varias veces
13. Pensador independiente
14. Dinámico
15. Crítico, analítico y difícil de engañar

Posibles Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal Creativo

1. Vacila entre la acción y la precaución; por tanto puede ser lento en tomar decisiones
2. Prioriza la calidad por encima de todo, incluyendo plazos y por tanto puede

- incumplir los calendarios
3. Se resiste a asumir responsabilidad fuera de su área de conocimientos
 4. Impredecible en su respuesta a la adversidad y los retos; a veces es agresivo y asertivo, a veces complaciente
 5. Le desagrada ser apresurado o presionado para que abrevie
 6. prudente en la toma de decisiones; no le gustan los riesgos
 7. Le preocupan y es muy sensible a las criticas
 8. Puede ser un comunicador demasiado detallado y técnico
 9. Es probable que maneje los conflictos con agresividad
 10. Comunicador poco hábil
 11. Mal gestor del tiempo

9.3.7.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

El estilo gerencial es directo y específico; busca resultados óptimos en términos de rentabilidad y excelencia. Tiende al perfeccionismo que puede ser perjudicial para la dirección y motivación de los demás. Establecerá altos estándares para sí mismo y para los demás e insistirá en adherirse a ellos. Esto puede ocasionar que sus superiores y subordinados lo vean como alguien "selectivo". En términos de delegación, no parece delegar libremente y casi con seguridad monitorea cada aspecto de la tarea delegada muy de cerca; esto puede llegar a frustrar a los demás. Su enfoque en cuanto a la disciplina se basará en los libros, debido a que lo considera el método mas justo y menos controvertido para la aplicación de la disciplina.

Toma de decisiones

Se toma su tiempo para establecer toda la información y datos disponibles antes de llegar a una conclusión y tomar una decisión. Tratará siempre de tener la respuesta correcta para todo. El riesgo en cuanto a esto radica en que se puede enredar en el detalle a expensas de la decisión. Tiende a poner sus decisiones por escrito con el fin de evitar errores o malos entendidos. Se resistirá ante los intentos de los demás de que tome decisiones rápidas. Sus decisiones por lo general se basan en la realidad y en los hechos, y en lo mas importante tiene una falta de involucramiento personal y emotivo. Un argumento general no parece hacer que cambie su decisión una vez que la ha tornado. Con el fin de hacerlo cambiar se le debe presentar una propuesta detallada y basada en los hechos claramente.

Planificación y solución de problemas

Ve la solución de problemas de una manera detallada y lógica, querrá investigar la causa al igual que buscar una solución. Puede tender a presentar informes que contengan diversas soluciones alternativas, por lo tanto cambia el énfasis de la responsabilidad. Lo antes dicho parece ocurrir cuando se encuentra bajo presiones de tiempo. Es detallista en la planificación, tendrá en cuenta cada fase de un plan o una propuesta. Puede planificar tanto a largo como a corto plazo y pondrá el mismo esfuerzo para los dos.

Comunicación

Comunicador detallado y lógico. Sin embargo no parece comunicarse libremente y puede tender a guardarse las cosas para si o esperar las exigencias de los demás de su experiencia en particular. Se comunicará detalladamente dentro de su propia área de experiencia, pero rehusará entrar dentro de una discusión o un

debate. Sentirá dificultad al comunicarse con gran entusiasmo y optimismo; de hecho puede ser visto por los demás como alguien demasiado detallista y técnico en su estilo de comunicación. La comunicación podrá ser vista como una de sus mayores fuerzas.

Administración

El enfoque detallista muestra que podrá sobrellevar la mayoría de las cuestiones administrativas. Sin embargo, es importante saber que tiene un bajo umbral de aburrimiento y fácilmente se puede frustrar por lo rutinario y las tareas administrativas repetitivas. Tiene la habilidad de crear sistemas administrativos detallados, pero puede no tener la paciencia para darles un seguimiento.

Desarrollo de terceros

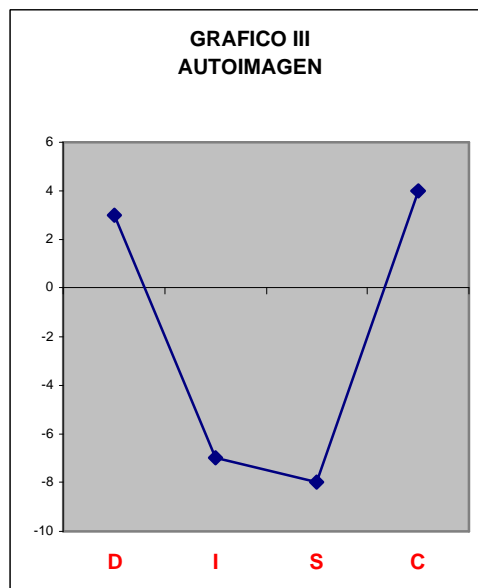
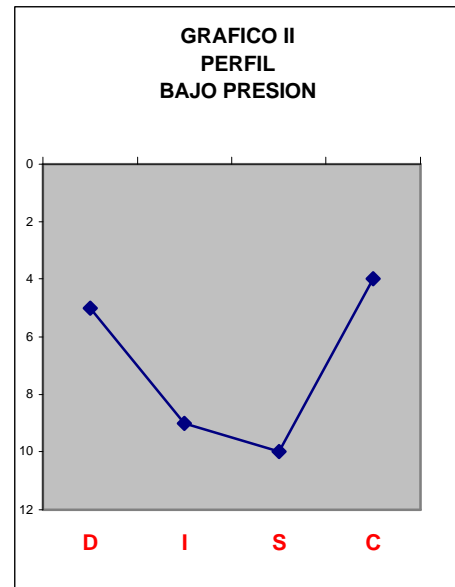
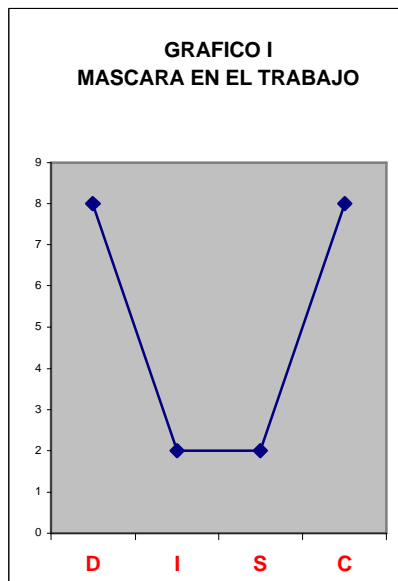
Interesada en la eficiencia de su organización, de su equipo, tenderá a ver el desarrollo de terceros desde esta perspectiva. Por lo tanto, diseñará los programas de desarrollo y administrativos tomando en cuenta la organización en vez del individuo. Ciertamente, cualquier programa de desarrollo cubrirá todos los aspectos necesarios para asegurar que un experto puede de manera eficiente ocupar esta posición. Tenderá a darles preferencia a las calificaciones y a la teoría en lugar de a la experiencia práctica cuando se trata del desarrollo de terceros. Puede rehusarse a usar la delegación de tareas como forma de capacitación.

Potencial de desarrollo

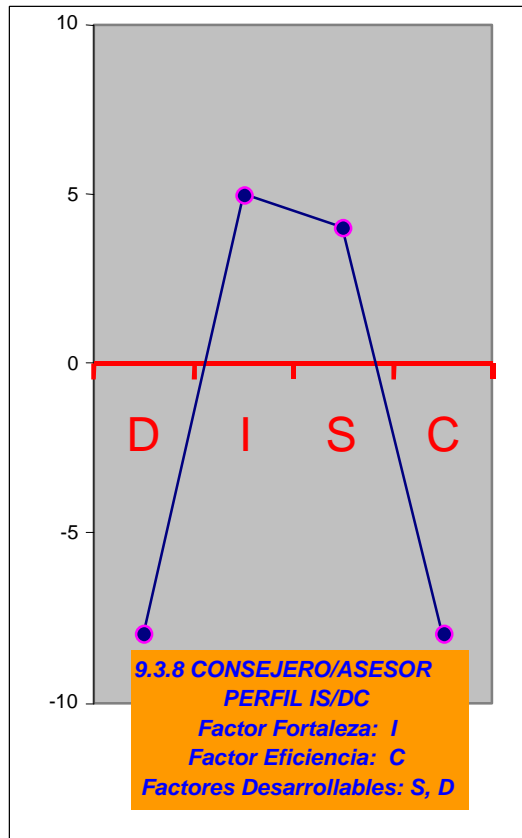
Tiene la energía para trabajar y dirigir, como para ocupar un puesto gerencial, en particular dentro de una función técnica y especializada que necesite cierta experiencia. Si debe ocupar un puesto en el que sea necesario que trate y motive

a los demás de manera cotidiana, entonces se sugiere que una capacitación en el aspecto de habilidades interpersonales sería beneficioso.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CREATIVO (PPA)



9.3.8 CARGO TIPO CONSEJERO / ASESOR



9.3.8.1 ANALISIS PUESTO DE TRABAJO CARGO CONSEJERO / ASESOR (APT)

El Análisis del Puesto indica que la persona que ocupe este puesto debe ser capaz de mostrar buena voluntad en la mayoría de las situaciones y tener habilidad para asesorar y tranquilizar. El puesto requiere de una persona a la que le guste tratar con la gente, crear y mantener las relaciones, y dar una buena impresión tanto personal como de la organización. El titular debe tener la persistencia para supervisar las tareas y llevarlas a buen término así como la necesidad de trabajar dentro de un ambiente estructurado. El don de gentes y la habilidad para trabajar de una manera cabal y confiable, también son requisitos

del puesto. Para cumplir con los requisitos para esta función, se debe ser persuasivo, comunicativo, elocuente, amigable, persistente y servicial. El puesto probablemente incluya trabajo rutinario dentro de parámetros bien definidos. Según lo que establece el APT, estas características son representativas de las áreas siguientes: Ventas al Detalle, Recepción, Beneficencia y Orientación Enseñanza, Banca, Medicina, Enfermería, Relaciones Públicas, Publicidad, Agencias de Viaje, Hotelería y Supervisión General.

9.3.8.2 PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO /ASESOR (PPA)

AUTOIMAGEN - GRAFICA III

Posee un aplomo despreocupado en la mayoría de las situaciones sociales, lo que impresiona a mucha gente por su cordialidad, simpatía y comprensión. Hace sugerencias de manera discreta, pero por lo general no les impone ideas a los demás y trabajara bien como miembro estable y confiable de un equipo. Recibe aceptación positiva por parte de un gran numero de conocidos y mucha gente le lleva sus problemas, que no sólo sabe escuchar, sino que también es buena para dar consejos. Prefiere tratar con la gente de forma personal e intima en una situación sin muchas presiones. Le gusta tratar con gente con la que lleva una relación de muchos años. Prefiere ofrecer sus servicios a los demás en lugar de darles ordenes. Aunque conoce gente fácilmente, se siente mas a gusto con la gente a la que conoce bien. Puede defenderse de manera testaruda.

AUTOMOTIVACION

Desea seguridad, una vida familiar feliz y sinceridad. Prefiere tratar con gente en situaciones sin muchas presiones y contar con relaciones establecidas.

ENFASIS LABORAL

Investigar problemas que involucren gente y asesoramiento para soluciones

Idealmente, el puesto deberá requerir que motive a la gente para que tome decisiones de trabajo y personales de manera voluntaria, sin decirle qué hacer. Debe pedírsele que escuche los hechos y que después haga sugerencias de manera discreta y no se le deberá pedir que dé órdenes o que les exija a los demás. Este no deberá ser un "puesto de presión". El puesto deberá implicar responsabilidades en áreas que requieran paciencia con los demás dentro de un marco establecido y deberá estar libre del análisis detallado de la información, de la realización de reportes y de hacerse cargo de los registros.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Confiable, controlado, predecible, paciente, deliberado, influyente, persuasivo, seguro, firme, algunas veces indeciso, obstinado y testarudo, en el fondo modesto, tranquilo, humilde, y pregunta "QUIEN Y PORQUE"

COMO LO VEN OTROS (MASCARA) - GRAFICA I

No hay cambios observables en sus características cuando se compara la situación de trabajo con la auto imagen.

Piensa que no hay necesidad de modificar su comportamiento, lo que sugiere que se siente compatible con las características de comportamiento que se requieren para el puesto.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION - GRAFICA II

Cuando se le ejerce presión tiende a comportarse exactamente de la misma manera que se sugiere en la auto imagen.

Como no se muestran cambios substanciales entre las gráficas de auto-imagen y de presión, seguirá siendo consistente incluso en momentos de presión extrema.

Si tiene la características adecuadas para el puesto, normalmente tenderá a mejorar su desempeño.

COMENTARIOS GENERALES

Ya que no existen frustraciones, problemas, ni estrés en el perfil se siente capaz de satisfacer los requisitos de comportamiento del puesto, de la empresa y de su jefe.

Lo motiva la seguridad, la sinceridad, el aprecio y la honestidad, lo mismo que la popularidad, las relaciones democráticas y las condiciones favorables de trabajo. Prefiere el estatus quo y responde ante el reconocimiento por un trabajo bien elaborado.

El jefe debe ser un líder diplomático y participativo, que reconozca que existe la necesidad de un ambiente de trabajo estructurado y según donde los parámetros del trabajo estén claramente definidos. De igual manera, debe otorgarse un reconocimiento sincero por una tarea bien realizada.

9.3.8.3 PUNTOS FUERTES Y LIMITACIONES DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO / ASESOR (S&L)

Fortalezas para el Trabajo del perfil personal ideal Consejero / Asesor

1. Se lleva bien con una amplia variedad de gente
2. Obtiene fácilmente la confianza de los demás
3. Formal y trabajador
4. Meticuloso; no deja cabos sueltos
5. Orientado a prestar servicios; le preocupa que los demás sean felices
6. Persistente y no fácil de mover
7. Convince a los demás con encanto y sinceridad
8. Busca instintivamente oportunidades para influir favorablemente en los demás
9. Generalmente complaciente y acomodadizo
10. Sereno y tranquilo en casi todas las situaciones
11. Desarrolla relaciones duraderas
12. Excelente comunicador; elocuente y capaz de escuchar
13. Bueno para aconsejar y orientar a los demás
14. Auto-controlado y generalmente previsible
15. Independiente y sin miedo a cuestionar costumbres
16. Crea estructura y rutina en el entorno
17. Leal miembro del equipo que trata de mantener la armonía

Limitaciones para el Trabajo del perfil personal ideal Consejero / Asesor

1. Le cuesta disciplinar a los demás y tomar decisiones severas o impopulares
2. Defiende el status quo antes que estar dispuesto a aceptar el cambio
3. No le gusta exigir a los demás; demasiado tolerante
4. Puede vacilar en exceso sobre probar soluciones nuevas, no probadas
5. Lento para empezar y a menudo necesita apoyo para iniciar proyectos y

cometidos

6. Evita los detalles básicos y puede cometer errores triviales en relación con los pormenores, sobre todo si se le presiona
7. Puede ser inflexible e inamovible cuando esta bajo la presión de tener poco tiempo; quiere trabajar a su ritmo
8. Demasiado dispuesto a ocuparse de causas perdidas a costa de la tarea en curso
9. No le gusta trabajar de modo espontáneo y sin planificación y puede ser lento para aprovechar las oportunidades
10. Puede ser ingenuo y demasiado confiado; se pueden aprovechar de él / ella.
11. Una combinación de optimismo y paciencia puede hacer que sea lento abordando problemas
12. Puede resultarle difícil establecer y controlar objetivos de prueba
13. Puede vacilar tomando decisiones, sobre todo cuando hay gente implicada

9.3.8.4 AUDITORIA GERENCIAL DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO / ASESOR (MA)

COMPETENCIAS GERENCIALES

Dirección y motivación

Tiene características naturales de asesor por medio de sus habilidades de influencia, persuasión y de escucha. Sin embargo, existen algunos indicadores de que aún cuando es verbalmente asertiva, no es particularmente autoritaria para lograr que otros hagan lo que desea que hagan. Como resultado directo de esto, es muy probable que evite la confrontación con gente más autoritaria que el.

Todos los indicadores sugieren que tiene la capacidad para motivar a los demás

lo cual es una característica gerencial importante. Sin embargo, habrá veces que por su lastima se involucrará emocionalmente en los problemas de los demás.

Toma de decisiones

No toma buenas decisiones. Los indicadores sugieren que aun cuando puede tener confianza dentro de su propia área de conocimiento tornará decisiones basadas en el consenso y no en lo que él piensa.

Hay señales de que puede postergar la toma de decisiones en áreas que involucren un cambio en circunstancias en las que haya que tomar una decisión rápida en la periferia o fuera de su área de conocimiento.

Planificación y solución de problemas

Por naturaleza es un planificador, especialmente a corto plazo. Parece tener la habilidad de planificar y establecer procedimientos para implantar los planes.

Con respecto a la planeación estratégica a largo plazo, existen algunos indicadores que muestran que no sería una de sus características fuertes, ya que tiene una necesidad innata de preservar el estatus quo, es decir, no siempre verá el objetivo final en la planificación a largo plazo.

Aún cuando se perciba como fuerte en la solución de problemas, existen indicadores que muestran que puede involucrarse emocionalmente en los problemas de otras personas y esto debilita su capacidad de solucionar problemas.

Comunicación

Sin duda alguna la comunicación es una de las fortalezas que tiene. Parece ser verbalmente positivo y es ingenioso en la comunicación.

Existen señales de que logrará que otros se sientan cómodos cuando se comunica con ellos, será excelente para que en un primer contacto, el otro se sienta en confianza. Es particularmente bueno en alcanzar los primeros contactos con los demás.

Administración

Aún cuando tiene las características de un buen administrador, que por lo general es persistente, meticulado y detallado, hay indicadores que señalan que si no se le da el tiempo necesario para completar los detalles administrativos puede cometer errores; es decir, las presiones de tiempo pueden afectar sus habilidades administrativas, resultando en errores.

Desarrollo de terceros

Por su don de gentes y natural simpatía , puede estar interesada tanto en su potencial de desarrollo como en el desarrollo de los demás.

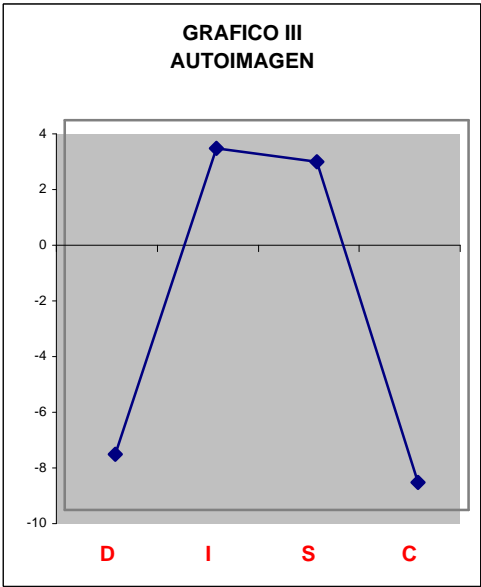
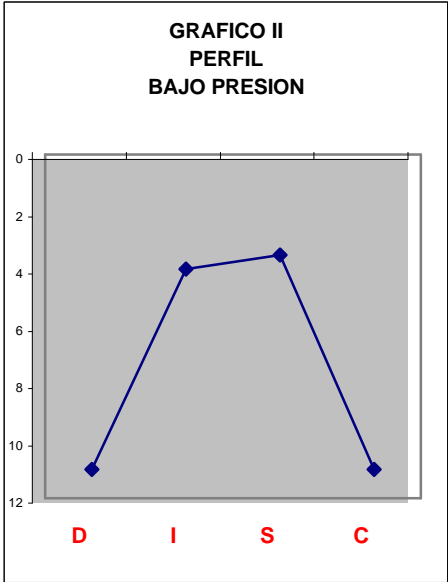
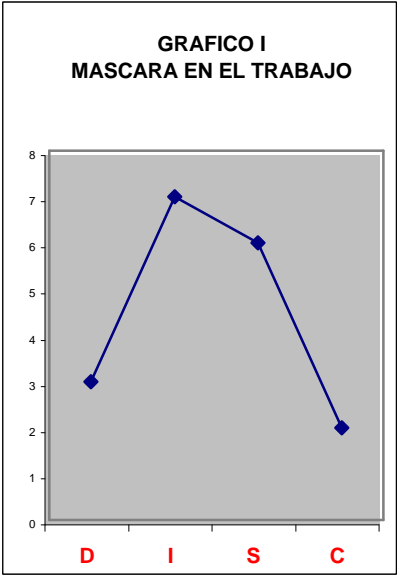
Sin embargo, cabe mencionar que no siempre pelea por obtener los presupuestos financieros que le permitan implantar planes de desarrollo para los demás.

Potencial de desarrollo

Su potencial esta en tratar con la gente en un área técnica y especializada de trabajo.

Si va a maximizar su potencial en términos de gerencia general, entonces se recomienda que se le de una capacitación adicional en cuanto a la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la auto afirmación.

GRÁFICAS DEL PERFIL PERSONAL IDEAL CONSEJERO /ASESOR (PPA)



9.4 IDENTIFICACION DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES

A partir de los perfiles comportamentales de **CARGOS TIPO** y de los **PERFILES PERSONALES IDEALES** se han determinado las siguientes características que identifican comportamientos observables:

IDENTIFICACIÓN DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES

CUANDO EXISTE ALTO “D”

- Se afecta cuando existe presión.
- Impaciente e Impulsivo.
- Intenta dominar al tener contacto y es directo.
- Usa preguntas desafiantes relativas a sus objetivos, en vez de utilizar técnicas.
- Estrecha la mano con fuerza y es asertivo.
- El escritorio o su la mesa de trabajo de su oficina está probablemente desorganizado. Es funcional en lugar de confortable.
- No le gusta archivar y usa el sistema de amontonar sus papeles para economizar tiempo.
- Alto D, con Alto I, generalmente le gusta vestirse bien.
- Alto D, con Bajo I, no le importa mucho su apariencia externa, aunque generalmente viste apropiadamente.
- Puede aparentar negligencia o rudeza. Lo interrumpe a uno. Hace contactos telefónicos o lee una carta a pesar de que usted esté hablando.
- Contacto visual directo y firme. Puede ser desafiante y amenazador.
- Impaciente. Mira directamente al interlocutor o asiente cuando está interesado. Puede moverse hacia atrás o acercarse cuando siente interés. Utiliza gestos o apunta con el dedo para enfatizar algo o tomar el control de la situación.

- No se aparta de los conflictos, pudiendo sentirse a gusto con los mismos.

CUANDO EXISTE ALTO “I”

- Entusiasta y Amigable.
- Frecuentemente desatento a los detalles, por ejemplo tomar notas, puede no darle mucho tiempo.
- Positivo y Verbal. Le gusta contar historias y anécdotas.
- Puede parecer superficial e impulsivo.
- Le gusta compartir sus sentimientos.
- Apretón de mano muy amigable.
- Escritorio de su oficina puede ser desorganizado. Puede exhibir fotos y trofeos relacionados con su gestión empresarial o trabajo.
- Su forma de vestir puede ser casual, deportiva, le gustan colores coordinados, utiliza las últimas tecnologías electrónicas.
- Sociable y cortés. La hospitalidad puede ser importante para él.
- Contacto Visual amigable. Sonríe con los ojos.
- Mucho movimiento corporal. Utilizará sus manos para describir algo cuando se encuentra hablando por teléfono.
- Generalmente posee un estilo abierto y relajado. Tocaré a los demás como señal de amistad y sinceridad.
- Cuando se encuentra interesado o preocupado, puede postergar una decisión.
- Prefiere persuadir o conversar en lugar de confrontar agresivamente o hacer exigencias.

CUANDO EXISTE ALTO “S”

- Metódico y organizado, frecuentemente con apariencia de satisfacción.

- Preocupado por la SEGURIDAD y reacio a cambiar el STATUS-QUO.
- Tendencia a preguntar con el fin de esclarecer y verificar y una vez convencido tratará de certificar lo que comprobó.
- Puede tener un ritmo lento y sus reacciones son demoradas, especialmente cuando expone un problema sin precedentes.
- Normalmente es un buen oyente. Puede parecer poco creativo debido a que aborda los problemas cautelosamente.
- Apretón de manos amigable, firme pero sin ostentación.
- Le gusta que su oficina refleje un ambiente seguro y confortable. Normalmente tiene una placa en su mesa y otra en un porta- retrato. Tiene fotos de su familia, de sus propiedades y certificados de sus competencias.
- Escritorio bien organizado, frecuentemente con arrumes de papeles, libros y revistas.
- Tiende a vestirse apropiadamente, pero más por confort que por moda. Puede fallar en la coordinación de los colores
- Generalmente muy cortés.
- Contacto visual sincero, caluroso y amigable, frecuentemente utilizado como una forma de buscar contacto cuidadoso.
- Con frecuencia demuestra una postura defensiva y gesticula con las personas en quien no confía, o en una situación competitiva o agresiva.
- Prefiere gerenciar o minimizar una situación, en lugar de colocarse en una decisión agresiva.

CUANDO EXISTE ALTO “C”

- Se prepara con anticipación para cualquier entrevista o visita, organizado y puntual.
- Sistemático y disciplinado en términos de tiempo.
- Tendencia a no compartir sus sentimientos.

- Tiene un cuestionario preciso, lógico y detallado. Muy orientado a los hechos, detalles y evidencias, y en caso de no estar satisfecho, tiene mucha resistencia a tomar una decisión.
- Procura siempre conseguir un precedente o ayuda en reglas, políticas y procedimientos para dar soporte a un hecho o decisión.
- Apretón de manos suelto, breve y a veces nervioso.
- Escritorio muy bien conservado, organizado y algo impersonal. Sus archivos de consulta algo lejos de su mesa de trabajo.
- Todo lo encaja en un sistema funcional.
- Muy político y diplomático. Su forma de vestir cuidadosa y conservadora.
- Tiende a evitar contacto visual, particularmente en una situación agresiva u hostil.
- Tiende a ser cauteloso y no expresa sentimientos a través de sus gestos y expresiones faciales. Puede parecer frío y poco expresivo.
- Puede reír nerviosamente, usar pausas ganando tiempo para pensar. Volverse defensivo cuando se siente amenazado. Cambiar de parecer para evitar conflictos, pero cuando está seguro de lo que dice, puede mencionar hechos, políticas, reglas y procedimientos y ser autoritario.

9.5 FORMAS DE MOTIVACION

FORMAS PARA MOTIVAR A LAS PERSONAS CON ALTO D”

A un individuo con factor de DOMINANCIA ALTO, lo incentiva:

- Poder y Autoridad.
- Resultados tangibles y medibles.
- Dinero y bienes materiales.

- Desafíos.
- Oportunidades de mejorar.
- Obtención de resultados.
- Saber el por qué.
- Operaciones de visión a largo plazo.
- Respuestas directas.
- Libertad de control, supervisión y detalles.
- Eficiencia en las operaciones.
- Actividades nuevas y variadas.

FORMAS PARA MOTIVAR A LAS PERSONAS CON ALTO “I”

A un individuo con factor de INFLUENCIA ALTO le interesa:

- Popularidad y reconocimiento social.
- Incentivos financieros para poder tener un buen estándar de vida.
- Reconocimiento público por sus capacidades.
- Libertad para actuar.
- Condiciones de trabajo favorables.
- Actividades de grupo además del trabajo.
- Relaciones democráticas.
- Libertad de control y detalles.
- Sentirse bien con relación al trabajo.

FORMAS DE MOTIVAR A LAS PERSONAS CON ALTO “S”

Un individuo con factor de ESTABILIDAD ALTO le interesa:

- Status - Quo.

- Seguridad de situaciones.
- Referencias históricas.
- Reglas y procedimientos con antecedentes históricos.
- Procedimientos estructurados.
- Vida familiar feliz.
- Sinceridad.
- Territorio conocido.
- Tiempo para ajustarse a los cambios.
- Apreciación continua y constante.
- Identificación con la Compañía.
- Reconocimiento por el tiempo de servicio.

FORMAS DE MOTIVAR A LAS PERSONAS CON ALTO “C”

Un individuo con factor de CONFORMIDAD ALTO le interesa:

- Operaciones y procedimientos modelos.
- Responsabilidad limitada a su área de especialización.
- Seguridad (Protección a través de reglas claras).
- Referencias.
- Re afirmación continua.
- Cambios previamente acordados y autorizados.
- Ser parte de un equipo.
- Atención personal.
- Asociación lógica.
- Oportunidad para desempeñarse competentemente.

9.6 AFIANZAMIENTO DE COMPORTAMIENTOS

INSTRUCCIONES PARA AFIANZAR (APOYAR) EL COMPORTAMIENTO DE PERSONAS CON ALTO “D”

- Dé soporte y apoyo a sus objetivos y metas.
- Ayúdelo a descubrir los asuntos, en lugar de decirle las cosas.
- Mantenga con él una relación profesional. No intente establecer una relación personal, a menos que este sea uno de sus objetivos.
- En caso de que usted no esté de acuerdo, cuestione los hechos no los sentimientos personales.
- Reconozca los méritos de sus ideas, no la persona.
- Para influir en las decisiones, debe facilitar otras alternativas que tengan posibilidades de éxito (Basadas en hechos, si es posible).
- Sea breve, conciso, preciso, eficiente, disciplinado en términos de tiempo y muy bien organizado.
- Prepárese siempre para negociar.
- Enfatice en su eficiencia.

INSTRUCCIONES PARA AFIANZAR (APOYAR) EL COMPORTAMIENTO DE PERSONAS CON ALTO “I”

- Déjelo hablar sobre sus opiniones, ideas y pensamientos e intente apoyarlos.
- No apresure su decisión. Intente desarrollar ideas interesantes en conjunto.
- No le gusta perder una argumentación, por lo tanto no debe enemistarse con él. Al contrario explore soluciones alternativas que ambos puedan compartir con entusiasmo.

- Para llegar a un arreglo, aporte detalles específicos con respecto a QUÉ, CUANDO Y CÓMO, haciendo que ambos concuerden en lo básico y necesario.
- Haga un resumen por escrito de lo acordado, aunque esto mismo no parezca necesario.
- Acuerde por escrito cuando un hecho debe ser ejecutado.
- Las decisiones del ALTO “I” son afectadas positivamente cuando uno usa testimonios de personas importantes o compañías con las que este individuo se identifica.

INSTRUCCIONES PARA AFIANZAR (APOYAR) EL COMPORTAMIENTO DE PERSONAS CON ALTO “S”

- Dé soporte a los sentimientos.
- Muestre que usted está interesado en él como persona.
- Disponga de algún tiempo para dejar a la persona hablar sobre sus objetivos personales.
- Compruebe que la persona diferencia claramente lo que ella realmente quiere de aquello que ella piensa que usted desea oír.
- Cuando usted discuta, no lo haga sobre hechos y razones lógicas, sino sobre opiniones y sentimientos personales.
- En caso de que establezcan una meta y objetivo o tomen una decisión, compruebe que no hay espacio posible para futuros mal entendidos.
- Sea amigable, a través de una aproximación informal y gradual.
- Muéstrole que usted está oyendo atentamente y está abierto al diálogo.
- Como él quiere asegurarse de que cualquier acción no la involucra en un riesgo mínimo; ofrézcale una garantía de su apoyo personal. A pesar de lo anterior no sobrestime sus garantías, o usted perderá su confianza.

INSTRUCCIONES PARA AFIANZAR (APOYAR) EL COMPORTAMIENTO DE PERSONAS CON ALTO “C”

- Dé soporte a sus acercamientos organizados y ponderados. Cualquier contribución para ayudar a la consecución de los objetivos y metas, debe ser demostrada a través de hechos, pero no de palabras.
- Sea sistemático, exacto, organizado y preparado.
- Haga una lista de las VENTAJAS Y DESVENTAJAS para cualquier hecho donde usted proponga alternativas viables para poder lidiar con las desventajas.
- Dé, suficiente tiempo para clarificar sus palabras y hechos (porque esta persona precisa de tiempo).
- Como a él le gustan las cosas por escrito. Procure que las instrucciones y hechos a discutir vayan acompañadas de una carta o un memo.
- Muestre pruebas sólidas y tangibles, de que aquello que usted dice es verdadero y preciso.
- No apresure el proceso de toma de decisiones.
- Gusta de garantías de que sus acciones van a ser hechas de acuerdo a lo planeado.
- Evite estrategias que, según usted, pueden ayudarlo a acelerar el proceso de decisión.

9.7 MODIFICACIÓN DE COMPORTAMIENTOS (AUTOGESTION)

Un líder debe estar constantemente modificando su comportamiento con el fin de conseguir la mejoría de los funcionarios a su cargo. Al mismo tiempo, sin embargo, debe mantener un acercamiento consistente y a fondo. Consistencia no significa tratar todas las situaciones y todas las personas de la misma forma.

Significa tratar a cada persona de acuerdo a su personalidad con el fin de motivarla y comprometerla para que acreciente sus habilidades.

ALTO “D”.- Tiende a creer que las personas deberían aceptarlo tal como es él, e imponer como un HECHO lo que él piensa. Un alto D que comprenda esto modifica su comportamiento con el fin de conseguir un mejor desempeño de los demás y ser visto como un gran líder.

ALTO “I”.- Muy pocas veces considera el efecto de sus acciones con las otras personas. Al final se considera un mejor comunicador y motivador que los otros. Tal actitud puede causar un rechazo inmediato porque lesiona las relaciones. Precisa aprender a modificar su comportamiento a fin de conseguir una mejoría en los demás y poder ser visto como un gran líder.

ALTO “S”.- Puede pensar que modificar su comportamiento hace que los demás lo miren como INCONSISTENTE, y por lo tanto es difícil para él hacerlo; pero una vez que comprende las ventajas de adaptación, y supere el miedo de tratar con personas influyentes o asertivas; su AUTOESTIMA crece y sus habilidades de liderazgo aparecen.

ALTO “C”.- Tiende a ser rígido en sus acercamientos hacia los demás, y espera que todas las personas sean detallistas y lógicas como es él. Debe reconocer que ningún hecho o cosa es totalmente cierta y que ser flexible no es ninguna falla. Al resolver este conflicto y el miedo a equivocarse, su potencial de liderazgo crece rápidamente.

9.7.1 LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “D” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO

LIMITACIÓN (L) Y SOPORTE NECESARIO (SN)

L.- Pasa por encima de prerrogativas

SN.- Negocie claramente los objetivos y exigencias, y en caso necesario, deje claro que existen sanciones.

L.- Actúa impacientemente.

SN.- Haga que la persona tenga un ritmo más calmado y haga un mejor uso del tiempo (canalice su energía).

L.- Inspira temor a los demás.

SN.- Ayúdelos a identificar el efecto que su comportamiento provoca en las otras personas.

L.- Pasa por encima de las personas.

SN.- Ayude a identificar el efecto que los demás tienen en su propio éxito.

L.- Puede ser rudo y sarcástico.

SN.- Propicie una introspección y haga que caiga en cuenta del efecto que estas actitudes causan en los demás.

L.- Desanima cuando no está al frente de algo.

SN.- Ayúdelo a descubrir la importancia de su identificación con el grupo.

L.- Es crítico y dado a encontrar defectos.

SN.- Identifique la falta de tolerancia como causa de la falta de cooperación con los demás.

L.- Puede ser desatento con pequeñas cosas.

SN.- Dé soporte administrativo.

L.- Se encuentra insatisfecho con trabajo rutinario.

SN.- Establezca plazos.

L.- Tiene resistencia a participar en grupos y pertenecer a equipos.

SN.- Enfatique la importancia de la cooperación de los otros para alcanzar tanto el éxito individual como el del grupo.

9.7.2 LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “I” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO

L.- Puede estar mas preocupado por su popularidad que por los resultados.

SN.- Muestre que los objetivos, y no la popularidad, llevan al respeto y resultados.

L.- Puede sobre venderse (Hablar demasiado).

SN.- Ayúdelo a que reconozca que hablar sin escuchar puede ser un esfuerzo inútil.

L.- Actúa impulsivamente (El corazón por encima de la razón).

SN.- Discuta la importancia de cierto control emocional. Explore con ella alternativas para ser más eficaz.

L.- Puede ser INDECISO para sacar conclusiones.

SN.- Discuta que es imposible agradar a todos siempre.

L.- Tiende a tomar decisiones con base en datos superficiales.

SN.- Facilite datos analíticos y propicie análisis conjuntos.

L.- Es apresurado para evaluar a las personas.

SN.- Ayúdelo a tener una visión más objetiva de su desempeño y de su potencial.

L.- Puede ser desatento a detalles.

SN.- Dé soporte administrativo y supervisión más estrecha.

L.- Confía en las personas indiscriminadamente.

SN.- Sugiera un acercamiento más cauteloso en los primeros encuentros.

L.- Tiene dificultades para la planeación de su tiempo.

SN.- Establezca un control de unidades de trabajo, plazos y acostúmbrelo a que planifique y gerencie su tiempo.

L.- Puede no ser analítico.

SN.- Muéstrelle como analizar los problemas de una forma efectiva, lógica y objetiva.

9.7.3 LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “S” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO

L.- Lucha por mantener el STATUS-QUO.

SN.- Indique los beneficios que se consiguen con el cambio y los peligros de no aceptarlos.

L.- Le puede llevar mucho tiempo ajustarse a los cambios.

SN.- Dé soporte y ayuda en tiempos de cambio. Ayúdelo a que minimice los riesgos.

L.- Puede tener problemas para cumplir plazos.

SN.- Ayúdelo con métodos de trabajo comprobados.

L.- Puede precisar de ayuda para iniciar trabajos diarios.

SN.- Ayúdelo a que establezca prioridades de objetivos y metas.

L.- Puede que no sea creativo.

SN.- Preséntele nuevas personas, nuevas ideas, nuevos grupos.

L.- Es despreocupado y conformista para dejar las cosas como están.

SN.- Motívelo a que participe en grupos en busca de mayor creatividad y mejoría.

L.- Puede que guarde rencor.

SN.- Explíquele que los resentimientos a largo pueden afectar negativamente los logros laborales.

L.- Tiende a esperar ordenes.

SN.- Aliente un sentido de urgencia y autonomía.

L.- Puede ser demasiado tranquilo.

SN.- Use el sentido de urgencia como forma de aumentar el ritmo para conseguir resultados.

9.7.4 LIMITACIONES POSIBLES DE PERSONAS CON ALTO “C” Y COMO MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO

L.- Puede que esté excesivamente ligado a reglas y procedimientos.

SN.- Aliéntelo a lograr una mayor independencia.

L.- Duda para actuar sin precedentes.

SN.- Aleje de su mente la amenaza de castigo por posibles errores.

L.- Está limitado por procedimientos y métodos.

SN.- Se le debe dar orientaciones claras y precisas.

L.- Puede estar atrapado por los detalles.

SN.- Establezca plazos realistas.

L.- Puede resistirse a asumir responsabilidades.

SN.- Enfatique su valor para la organización.

L.- Requiere explicaciones completas antes de efectuar cambios.

SN.- Dé confirmaciones por escrito para eventuales cambios.

L.- Mantiene una posición a fin de evitar conflictos.

SN.- Ayúdelo a que entienda que una confrontación no lleva necesariamente a conflictos, problemas y que ella muchas veces puede ser productiva.

L.- Puede estar a la defensiva cuando se siente amenazado.

SN.- Facilítele argumentos de réplica e incentive su uso, apartándolo de confrontaciones personales.

L.- Puede ser sugestionado y manejado con facilidad.

SN.- Explore con él los motivos ocultos de las personas y sus posiciones al decir o hacer algo.

9.8 RASGOS COMPORTAMENTALES GENERICOS DE LOS CARGOS TIPO

Agrupadas las tipologías comportamentales según el factor predominante en el perfil se puede observar:

9.8.1.FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. Las fortalezas probables de una tipología comportamental con alta DOMINANCIA son el ser decidido, iniciador, enérgico, asertivo, resuelto, competitivo, orientado hacia metas, autoritario e independiente.
2. Las debilidades probables de una tipología comportamental con alta DOMINANCIA son altanero, áspero, impaciente, brusco, exigente, apresurado, dictatorial, belicoso.
3. Las fortalezas probables de una tipología comportamental con alta INFLUENCIA son el ser carismático, seguro de sí, extrovertido, persuasivo, participante, optimista, estimulante, entusiasta, comunicativo.
4. Las debilidades probables de una tipología comportamental con alta INFLUENCIA son impulsivo, superficial, irrealista, de hablar incesante, insincero, confía demasiado en sí, oyente inatento, egocéntrico, confía demasiado en los demás, emocional.
5. Las fortalezas probables de una tipología comportamental con alta ESTABILIDAD son el ser servicial, persistente, paciente, oyente atento, despreocupado, tranquilo, compasivo, afectuoso, confiable.
6. Las debilidades probables de una tipología comportamental con alta ESTABILIDAD son despreocupado, indulgente, presumido, indiferente, no expresivo, evita la confrontación, apático, persevera lenta y difícilmente, pasivo, posesivo.
7. Las fortalezas probables de una tipología comportamental con alta CONFORMIDAD son el ser preciso, adaptable, minucioso, sistemático,

cauteloso. concienzudo, ordenado, bien preparado, exacto.

10. Las debilidades probables de una tipología comportamental con alta CONFORMIDAD son demasiado cuidadoso, obsesivo, compulsivo, quisquilloso, sospechoso, fastidioso, desprendido, indiferente, sensible, indeciso.

9.8.2 ESTILO GERENCIAL

De otro lado puede concluirse que los **estilos gerenciales** están determinados desde DISC de manera genérica así:

1. Los gerentes con una alta Dominancia son competitivos, decisivos, rápidos para emprender la acción. Responden positivamente a los retos y siempre están listos para asumir y a veces a usurpar tanto la responsabilidad como la autoridad. Esta tipología en un gerente impacta a las personas a su cargo ya que vigilan personalmente o, al menos, conocen el detalle de las actividades de trabajo de sus subalternos y colegas. Usualmente se frustran rápidamente, pierden la paciencia con las actividades que carecen de metas y se aburren cuando los resultados empiezan a verse muy lentamente. Disfrutan corriendo riesgos y participando en cambios. Como resultado crean un ambiente de crisis constantemente. Si no hay una crisis en desarrollo ellos la crean. En general no son muy estrictos consigo mismos pero sí con los demás.
2. Los gerentes con una alta INFLUENCIA son extrovertidos y demuestran una considerable actividad verbal. Optimistas y entusiastas, prefieren trabajar con gente en lugar de con cosas. Son motivadores eficaces y son expertos en obtener respuestas positivas de los empleados y compañeros de trabajo debido a su amabilidad y simpatía natural, las cuales satisfacen su necesidad de aprobación de los demás. Le gusta el intercambio de ideas espontáneas e

interactuar con los colegas y con otros. Prefieren que las cosas funcionen tranquilamente y prefieren evitar los problemas personales y las situaciones difíciles con la gente. Reaccionan ante las impresiones o percepciones en lugar de hacerlo ante los hechos y pueden sacrificar la profundidad por la rapidez. Tienden a confiar en otros sin reserva, aceptando la palabra de la gente sin verificar personalmente. Son poco estrictos con ellos mismos y con los demás.

3. Los gerentes con una alta ESTABILIDAD son usualmente tranquilos y amistosos. Trabajan mucho, son muy organizados, leales y sinceros. Son buenos trabajadores en equipo y necesitan ser apreciados. Cuando se siente excluido tiende a retrasar las cosas y a no manifestar sentido de la urgencia. Generalmente le cae bien a la gente y es valorado por sus colaboradores; no se aburre con facilidad, son buenos llevando a cabo trabajo repetitivo y con una meta precisa. Son buenos manteniendo políticas de puertas abiertas y establecen relaciones a largo plazo con la compañía y con sus compañeros de trabajo. Son predecibles y seguros y crean orden y estabilidad en su lugar de trabajo. Bajo presión se torna agresivo pasivos y usualmente se resienten con quienes les hacen daño. Generalmente son estrictos con ellos mismos y pacientes con los demás.
4. Los gerentes con una alta CONFORMIDAD son precisos, disciplinados, atentos a los detalles y esperan lo mismo de los demás empleados. Se muestran mas interesados en la calidad que en la cantidad, prefieren rebajar la cantidad de los resultados si esto les ayuda a generar mayores niveles de calidad. Rara vez se encuentran poco preparados y son muy aptos para encontrar errores de omisión y calidad en el trabajo de otros. Sin embargo, son sensibles a la crítica sobre su propio desempeño. El gerente con ésta tipología comportamental es usualmente estricto, hace hincapié en sus directrices citando los reglamentos y manuales de procedimiento de cualquier

autoridad superior. Es extremadamente cauteloso, no le gustan los cambios ni las sorpresas, prefiere evitar los problemas antes que confrontarlos y, por lo tanto, en muchas ocasiones, puede parecer evasivo. De todas formas, cuando se le confronta prefiere luchar a través de los hechos, los detalles, las estadísticas y la información técnica. Usualmente crean espacios de trabajo que tienen sus cimientos sobre un sistema de metas bien definidas, controles e incentivos. Son exigentes con ellos mismos y con los demás.

9.9 FACTORES DESARROLLABLES

CAPACITACIÓN ENFOCADA A NECESIDADES ESPECÍFICAS Y MEDICIÓN DE LA MISMA

Cuando se está considerando las necesidades de *entrenamiento* como un resultado de las competencias exigidas por la Empresa o como resultado de un análisis de los equipos de trabajo, o de un análisis de las diferentes áreas; se debe tener en cuenta la efectividad y economía para minimizar los costos y considerar los efectos que dicha capacitación produce en los funcionarios.

A través del análisis del perfil personal arrojado por el DISC se debe focalizar la capacitación teniendo en cuenta:

1. Los factores más fáciles de *realzar* son el más alto y el más bajo del Gráfico III, el principal factor de FORTALEZA y el factor de EFICIENCIA. Muchos empleados disfrutaban de cursos de entrenamiento que incrementa sus fortalezas de trabajo. En realidad este no es el enfoque correcto y es lo que requiere menos atención.
2. Los más difíciles factores de *cambio* son el MÁS ALTO Y EL MÁS BAJO del Gráfico III. Estos son los factores básicos comportamentales y mucha gente se opone a un cambio en este aspecto. Las organizaciones gastan millones de pesos tratando de cambiar gente que no tiene ningún deseo de cambio.
3. La mejor vía para cambiar es analizar las características comportamentales que se encuentran entre el factor MAS ALTO y el factor MAS BAJO. Los factores comportamentales más fáciles de cambiar están en los medios.

Teniendo en cuenta estas tres reglas anteriores, se puede predecir si el entrenamiento tendrá éxito.

Igualmente, por lo general, después de seis meses de entrenamiento, se puede medir a través del Perfil personal PPA Gráfico I si el entrenamiento programado ha tenido algún efecto positivo o no.

Es importante recordar que diferentes tipos de entrenamiento pueden afectar diferentes factores del Perfil personal (Gráfico III) para conocer cuál es el tipo de entrenamiento más efectivo.

Se describen algunos entrenamientos para desarrollar ciertas áreas, que pueden ser útiles como una guía, una vez que las necesidades individuales han sido identificadas.

9.9.1 CUADRO DE ENTRENAMIENTO EFECTIVO

1.- PARA INCREMENTAR LA DOMINANCIA.

- Manejo de Conflictos y Problemas.
- Fijación de Objetivos y Metas.
- Toma de Decisiones.
- Solución de Problemas.
- Pensamiento Lateral.
- Planeación Estratégica.
- Habilidades de Negociación.
- Cierre de Negocios.
- Aprender a Delegar.

- Asertividad.

2.- PARA INCREMENTAR LA INFLUENCIA

- Interacción.
- Aprendizaje a solucionar problemas de personas.
- Habilidades de Motivación.
- Toma de Decisiones.
- Habilidades de Comunicación.
- Oratoria.
- Manejo de Equipos.
- Entusiasmo.
- Lenguaje No Verbal.

3.- PARA INCREMENTAR LA ESTABILIDAD.

- Planificación de Rutinas de Trabajo.
- Escucha Activa.
- Análisis de Prioridades.
- Manejo de Tiempo.
- Organización y Métodos.
- Habilidades de Entrenamiento.
- Entrenamiento en Servicio al Cliente.
- Auto-Organización, Planeando el cambio.

4.- PARA INCREMENTAR LA CONFORMIDAD

- Reportes por escrito.
- Análisis de caminos críticos.
- Habilidades en Valoración.
- Análisis de Datos.
- Manejo adecuado del tiempo.

- Organización y Planeación.
- Controles efectivos.
- Habilidades en presentaciones técnicas.
- Auto-conocimiento.
- Planeación efectiva.

10. TESTIMONIOS DE LA EFECTIVIDAD EN LA IMPLANTACION DE LA HERRAMIENTA DISC EN ALGUNAS EMPRESAS COLOMBIANAS.

10.1 TESTIMONIO DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE MULTINACIONAL FARMACEUTICA

En entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de una importante Multinacional Farmacéutica Alemana en donde trabajan el desarrollo humano de la primera línea y los mandos medios apoyados en la conceptualización DISC desde hace 3 años, éste precisa:

- *“ DISC es una herramienta de desarrollo de quinta generación en Recursos Humanos donde se capitalizan para la organización las competencias comportamentales de los empleados y a través del Autoconocimiento realizamos procesos de autogestión que impactan en un corto periodo de tiempo al empleado, su actuar, su grupo de trabajo, unidad, área y a la organización.”*
- *“Definitivamente solo cuando conocemos nuestras limitaciones y fortalezas podemos entender hacia donde ir y como y donde priorizar los cambios de forma autónoma.”*
- *“Iniciar con el proyecto de intervención de los ejecutivos con DISC no fue fácil por la resistencia natural de las personas a sentirse evaluadas, pero la herramienta es tan sencilla que una vez iniciada la intervención por el Presidente, éste vivenció la potencia de la herramienta y tras una presentación al comité de Dirección de la compañía todos sus miembros mostraron interés en participar; a la fecha todos los ejecutivos tienen un plan de desarrollo gerencial basado en DISC”.*

10.2 Testimonio aportado por el gerente de Recursos Humanos de una Multinacional del Sector Petrolero:

Hace tres años cuando nos fusionamos, apoyados en DISC y con base en el análisis de perfil personal y de la auditoría gerencial tomamos las decisiones de quienes continuarían con la nueva compañía a través de la medición de potencial de los líderes de la primera y segunda línea.

En ese momento contábamos con ejecutivos de primera línea en ambas compañías, con similares estudios, formación, experiencia en el sector y requeríamos de una herramienta que nos apoyará en la difícil toma de decisiones. DISC fue la herramienta en la cual nos apoyamos con excelente resultado. Hoy lo utilizamos como herramienta de Selección y desarrollo de personal”.

10.3 Testimonio aportado por el Vicepresidente de Recursos Humanos de una Multinacional del Sector Telecomunicaciones

El Vicepresidente de Recursos Humanos de una Multinacional del Sector de las Telecomunicaciones nos permitió conocer el alcance de su proyecto de Desarrollo Humano basado en competencias y la validación de comportamientos esperados en los ejecutivos de la organización durante los últimos 2 años.

El proyecto incluyó la intervención del 100% de los cargos ejecutivos de la organización con DISC, programa de auto-desarrollo y el refuerzo e intervención de cambio comportamental a través de capacitación formal y formación vía e-learning.

Hoy el modelo desarrollado es considerado una BEST PRACTICE en la casa matriz de la Multinacional y aunque la medición del mejoramiento y cambio en los

factores desarrollables de los ejecutivos intervenidos han mejorado, se considera que el mayor impacto ha sido en mejoramiento del clima laboral ya que sus empleados de primera y segunda línea han iniciado la segunda fase del proyecto la cual busca conocer desde el enfoque de DISC al otro y a sus colaboradores.

De otra parte, el Presidente de la filial Colombiana expresó su inquietud en la implantación del programa en esta segunda etapa, por considerar que a pesar de lo avanzado del programa instaurado, la mentalidad de los ejecutivos colombianos aún no es suficientemente madura para permitir compartir su perfil personal con compañeros y subalternos y mucho menos sus debilidades y resultados de la auditoria gerencial. A la fecha no se tiene evaluación del avance de dicho proyecto.

11 REFLEXION

DEJEMOS QUE LOS CONEJOS CORRAN- UNA PARÁBOLA.

"Imaginemos una pradera en donde hay un PATO, UN PEZ, UN ÁGUILA, UN BUHO, UNA ARDILLA Y UN CONEJO. Juntos deciden que quieren tener una escuela, para llegar a ser listos como la gente.

Con la ayuda de algunos animales mayores elaboran un PLAN DE ESTUDIOS, que suponen les hará ser animales completos:

CORRER; NADAR; TREPAR A LOS ÁRBOLES; SALTAR Y VOLAR.

El primer día de clases el CONEJO, se peinó las orejas y fue al curso de CARRERA.

Allí fue una estrella. Subió y Bajó corriendo la colina a la mayor velocidad posible y se sintió muy bien. Pensó: "No puedo creerlo. En la escuela aprendo lo que mejor sé hacer".

El instructor le dijo: "CONEJO, realmente tienes talento para correr. Tus patas traseras son musculosas, Con un poco de entrenamiento lograrás correr cada vez mejor".

El CONEJO respondió: "Me encanta la escuela. Aprendo lo que más me gusta y llegaré a hacerlo cada vez mejor".

La clase siguiente fue de natación. Cuando el conejo olió el cloro dijo: "Un momento, un momento. A los conejos no les gusta nadar".

El instructor le dijo: "Bueno, quizá no te guste ahora, pero dentro de cinco años sabrás que era bueno para ti".

En la clase de trepar a los árboles colocaron un tronco con un ángulo de inclinación de 30 grados para que todos los animales tuvieran la oportunidad de treparlo. El pequeño conejo se esforzó tanto que se lastimó la pata.

En la clase de salto, el conejo se desempeñó bien; pero en la del vuelo tuvo un problema. El instructor le hizo un test psicológico y descubrió que le correspondía una clase de vuelo reparador.

En la clase de vuelo reparador, el conejo tuvo que practicar salto desde un acantilado. Le dijeron que si se esforzaba lo suficiente lo lograría.

A la mañana siguiente fue a la clase de natación. El instructor dijo: "Hoy vamos a tirarnos al agua". "Un momento, un momento. Hablé con mis padres sobre la natación. Ellos no aprendieron a nadar. A nosotros no nos gusta mojarnos. Quisiera abandonar este curso".

El instructor dijo: "No puedes abandonarlo. El período para incorporarse y abandonar cursos ya terminó. En este momento tienes que elegir: o saltas o no apruebas".

El conejo saltó. ¡Se asustó mucho!. Se hundió una vez. Se hundió dos veces. Las burbujas subían. El instructor vio que se ahogaba y lo sacó.

Los otros animales nunca habían visto algo tan divertido como ese conejo mojado que parecía una rata sin cola, así que gorjearon, brincaron y se rieron de él. El conejo se sintió muy humillado. Aquél día deseaba desesperadamente irse de la clase. Se alegró cuando acabó.

Penso que cuando llegara a su casa sus padres lo comprenderían y lo ayudarían. Cuando entró les dijo: "No me gusta la escuela. Quiero ser libre".

"Para salir adelante, necesitas un diploma".

El conejo respondió: "No quiero un diploma".

Los padres replicaron: "Vas a obtener un diploma, quieras o no".

Discutieron hasta que finalmente los padres lo enviaron a la cama.

A la mañana siguiente el conejo fue rumbo a la escuela muy abatido. Entonces recordó que el director de la escuela les había dicho que, cuando tuvieran algún problema, las puertas del consejero siempre estarían abiertas.

Cuando llegó a la escuela subió la silla que había junto al consejero y le dijo: "No me gusta la escuela".

El consejero le respondió: "Cuéntame que te ocurre".

Y el conejo así lo hizo.

El consejero le dijo: "Conejo, te he escuchado. Te oí decir que no te gusta la escuela porque no te gusta nadar. Creo que he diagnosticado eso correctamente. Te diré que haremos, conejo. Lo que mejor haces es correr. No sé por qué tienes que entrenarte en carrera. Lo que necesitas es entrenarte en natación. Arreglaré las cosas de manera que no tengas que correr más y así podrás tomar dos clases de natación".

Cuando el conejo oyó eso saltó de la silla.

Al salir de la oficina del consejero, miró hacia arriba y vio al VIEJO BUHO SABIO, que inclinó la cabeza y le dijo: "Hermano conejo, la vida no tiene por qué ser así. Podríamos tener escuelas y ocupaciones donde a cada uno se le permitiera concentrarse en lo que hace bien".

El conejo recapacitó. Penso que cuando se graduara, pondría en marcha algún negocio en los que los conejos no hicieran otra cosa sino CORRER, las ardillas TREPAN A LOS ÁRBOLES, y los peces NADAR. Mientras se internaba en la pradera suspiró suavemente y dijo para si mismo: "SERÁ UN LUGAR MAGNÍFICO".

12. . CONCLUSIONES

- Tradicionalmente la definición de perfiles de cargos en las organizaciones se han determinado desde el *saber y la experiencia de las personas y desde su conocimiento* en una labor u oficio, siendo éstas las bases de la toma de decisiones para ingreso y desarrollo del personal, obviando muchas veces la definición de comportamientos requeridos en el desempeño de un cargo, con su consecuente impacto negativo.
- **El inventario DiSCernimiento® personal** es una herramienta que facilita a las organizaciones definir técnicamente perfiles tipológicos comportamentales y las competencias conexas a dichos factores, siendo éstas últimas las que focalizadas hacia el negocio generarán valor a la organización.
- La herramienta **Inventario DiSCernimiento® personal** puede ser utilizada en procesos de *Selección, Desarrollo y Potencialización* del recurso humano en la organización.
- En procesos de *selección de personal* la herramienta facilita de manera sencilla, directa y técnica una comparación entre el perfil comportamental del cargo o análisis del puesto de trabajo (APT) y el análisis de perfil personal (PPA) de los candidatos y su posible alineación.
- En procesos de *Desarrollo de personal* la herramienta provee información de las fortalezas y debilidades de los miembros de la organización facilitando procesos de autogestión y cambio personal.
La premisa base del desarrollo humano es que se debe potencializar y sacar el mejor provecho de las fortalezas de los miembros de la organización

(“**ubicar la persona adecuada en la posición adecuada**”), sin olvidar que las debilidades comportamentales no son un impedimento para la ejecución de un cargo en la organización, sino tendencias del comportamiento que se pueden controlar y minimizar reconociendo la vulnerabilidad y desarrollando habilidades compensatorias y apoyándose en miembros del equipo que compensen las debilidades posibles.

- En procesos de *Potencialización del recurso humano* y su talento en la organización, la herramienta provee información capitalizable del potencial de liderazgo a través de la Auditoría de mando (MA) y la definición de Competencias Gerenciales referidas a Toma de Decisiones, Administración, Comunicación, Desarrollo de terceros, Solución de problemas, Dirección y Motivación. Así, la definición de competencias gerenciales determinadas por la herramienta ayudará a las organizaciones en la definición de perfiles requeridos en programas de *cuadros de reemplazo*, *planes de sucesión*, *cargos críticos*, *empleados clave* y la definición de *personal de alto potencial* (High Potencial People).
- La definición de las tipologías comportamentales desde el ámbito gerencial permite definir planes de entrenamiento efectivo para los ejecutivos de la organización, redundando en la optimización de recursos dedicados a capacitación y entrenamiento.
- Los ocho perfiles personales ideales de cargo definidos para los CARGOS TIPO y sus patrones representativos DISC, resultado de la presente investigación, proveen a las organizaciones un punto de partida básico para que a través de un *benchmarking* cada organización defina sus perfiles desde el concepto de CARGOS ORGANIZATIVOS o cargos específicos.

BIBLIOGRAFIA

BOYATZIS, Richard E.. The Competent Manager: A model for the effective performance. Textbook Hardcover. 1982

DOWNS, Alan. Seven miracles of management. Editorial Prentice Hall 1998.

GOLEMAN, Daniel., BOYATZIS, Richard E. Realizing the power of emotional intelligence. Textbook Hardcover. 2002

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina, 1999.

GRATTON, Lynda. Estrategias de capital humano. Editorial Prentice Hall 2001.

Foro Iberoamericano sobre educación y trabajo La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de Gestión Organizacional., Madrid, 2001

Harvard Deusto Business review Julio de 1998

HAY GROUP. Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos, Ediciones Dehusto, S.A España 2002

HAY McBer. Competencias Organizacionales. Ediciones Dehusto, S.A España 2002.

HELLRIEGEL / JACKSON / SLOCUM. Administración un enfoque basado en competencias". Editorial Thompson Learning. 2002.

IBARRA Almada, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias laborales en la formación profesional, Montevideo, 2000.

Jornada de estudio para empresarios organizada por la universidad Internacional de Cataluña. El modelo antropológico de dirección de empresas. Montbrió, Tarragona, 1998.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000 Barcelona España, 1997

Mc CLELLAND, David C. Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge, England, 1999. Obra original de 1987.

MOLER, Jack, Inventario DISCernimiento® personal - TEAM RESOURCES, 2000

MORGAN, Gareth. Image of organizations. Editorial Sage Publications inc - Beverly Hills 1999.

SPENCER, Lyle M. Y SPENCER, Signe M., Competence at Work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., New York USA, 1993.

WEISINGER, Hendrie. La Inteligencia Emocional en el trabajo. Editorial Grupo Z, Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina 1998.

WILLIAM B. Welter, Jr y KEITH Davis , Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5 edición.

WILLIAM, Moulton Marston. Theory of emotions of normal people. New Zeland 1928. Última edición 1999

www.thomasinternational.net

www.teamresources.com