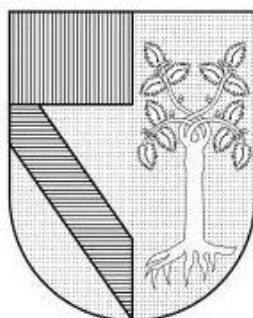


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO DE PERFILES CON BASE  
EN EL AUTOCONOCIMIENTO Y LA TÉCNICA PSICOMÉTRICA CLEAVER"**

**T E S I S**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Presenta

**KARINA CONTRERAS GARCÍA**

Directora del Programa: Dra. María del Carmen Bernal González

Asesor: Mtra. Margarita Espinosa Jiménez

México, D.F.

2009

A **Dios** por su amor y bendiciones

A mi angelito: **María Karina**

A **José** por ser el amor de mi vida y por todo lo que hace para que  
sea feliz cada día

A mis papás: **Lupita y Ramón** por su amor incondicional,  
dedicación y todo el esfuerzo que hicieron por darme las  
herramientas para defenderme en la vida

A **Rodrigo** mi hermano por su cariño, apoyo y amistad

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	6
 <b>Capítulo I. CONCEPTO DE PERSONA HUMANA</b>	12
I.1 Características de la persona humana	17
I.1.1 Singularidad	17
I.1.2 Autonomía	21
I.1.3 Apertura	23
I.1.4 Unidad	26
I.2 Inteligencia, voluntad y libertad	28
 <b>Capítulo II. EL AUTOCONOCIMIENTO</b>	35
II.1 El desarrollo humano	35
II.2 La visión antropológica del autoconocimiento	37
II.3 El autoconocimiento como herramienta educativa	41
II.4 La identidad: Una búsqueda constante a lo largo de la vida	41
II.4.1 El autoconcepto en la niñez	43
II.4.2 El autoconcepto en la adolescencia	45
II.4.3 El autoconcepto en la etapa adulta	45
II.5 ¿Cómo se llega al autoconocimiento?	47
II.6 Factores a descubrir por medio del autoconocimiento	47
II.6.1 Temperamento	47
II.6.2 Carácter	49
II.6.3 La personalidad	51
II.6.3.1 Causas genéticas	53
II.6.3.2 Causas orgánicas	54

II.6.3.3 Causas externas o del entorno	54
II.6.4 Las actitudes	56
II.6.5 Las capacidades	58
II.6.6 Aptitudes, habilidades y hábitos	59
II.7 La inteligencia emocional como resultado del autoconocimiento	61
II.7.1 Las emociones como motor de la inteligencia emocional	64
II.7.2 Elementos de la inteligencia emocional	69
 <b>Capítulo III. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>	 79
III.1 Psicotécnica	79
III.1.1 Psicolexia y Psicometría	83
III.2 Los Tests	85
III.2.1 Límites en el uso de los tests	89
III.3 Prueba psicométrica J.P. Cleaver	92
III.3.1 Origen	94
III.3.2 Aplicación	94
III.3.2.1 Empuje	102
III.3.2.2 Influencia	103
III.3.2.3 Constancia y estabilidad	104
III.3.2.4 Apego a normas y políticas	105
III.4 Representación gráfica de los factores críticos	106
III.5 La planeación de carrera y vida como uso de la técnica psicométrica Cleaver	112
 <b>Capítulo IV. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE PERFILES CON BASE EN EL AUTOCONOCIMIENTO Y EN LA TÉCNICA PSICOMÉTRICA CLEAVER</b>	 114
IV.1 Elementos de la estructura del instrumento de diagnóstico de perfiles	114
IV.1.1 Cuestionario de autoconocimiento	117
IV.1.2 Entrevistas por competencias	119
IV.1.3 Prueba psicométrica Cleaver	123
IV.1.4 Reporte psicométrico	124

IV.2 Propuesta formal a las empresas del instrumento de diagnóstico de perfiles	125
IV.3 Presentación del instrumento de diagnóstico de perfiles	125
IV.4 Propuesta para el uso del instrumento de diagnóstico de perfiles	129
IV.5 Descripción de actividades	129
IV.6 Implicaciones del instrumento de diagnóstico de perfiles	137
<b>Consideraciones finales</b>	140
<b>Bibliografía</b>	145
<b>Anexos</b>	
<a href="#">Anexo 1</a> . Cuestionario de autoconocimiento. Aplicación laboral	150
<a href="#">Anexo 2</a> . Cuestionario de autoconocimiento. Aplicación de orientación vocacional	158
<a href="#">Anexo 3</a> . Guía de entrevista por competencias. Aplicación laboral	162
<a href="#">Anexo 4</a> . Guía de entrevista por competencias. Aplicación de orientación vocacional	164
<a href="#">Anexo 5</a> . Reactivos de la prueba psicométrica Cleaver	166
<a href="#">Anexo 6</a> . Reporte psicométrico	167
<a href="#">Anexo 7</a> . Check list para el diagnóstico general de la empresa	169

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día al vivir en un mundo globalizado donde el desarrollo industrial, sustentado en avances tecnológicos y nuevos sistemas de organización de la producción marcan la pauta en la estructura de las organizaciones, la dirección del capital humano se convierte en un factor preponderante que determinará en cierto grado la facilidad para hacer frente a la movilidad de los mercados; hay que reflexionar sobre el hecho de que la globalización y los avances tecnológicos no sólo implican cambios en los sistemas de producción y de comercio, sino que exigen una formación integral del capital humano a las nuevas condiciones socioeconómicas.

La adaptación del capital humano a las condiciones que impone el mercado, obliga a las organizaciones a rediseñar sus políticas y procedimientos de dirección de recursos humanos, las que, dependiendo de la estructura formal e informal de la empresa, podrán implementarse en mayor o menor tiempo. Como parte de esa reestructura, las organizaciones han centrado su atención en los objetivos de capacitación, en los planes de incentivos y en la formación de carrera, con la finalidad de mejorar las condiciones del capital humano para que éste tenga un desarrollo integral, que le permita llevar a cabo de la mejor manera sus funciones.

El presente trabajo de investigación nace de la necesidad de implementar una estrategia que permita generar una sinergia entre los objetivos de desarrollo de una Organización y los de su capital humano, con el fin de contrarrestar la inestabilidad laboral, que hoy en día se experimenta por la pérdida y/o reemplazo de personas como resultado de la movilidad de los mercados. La estrategia que se propone se centra en la generación de un

instrumento de diagnóstico de perfiles, sustentado en el autoconocimiento y en la técnica psicométrica Cleaver, que permitirá identificar y dirigir al capital humano clave de la Organización, mediante la detección de todos aquellos factores que generen un desarrollo en las personas.

Debido a los elementos que constituyen el instrumento de diagnóstico que se desea proponer, el Maestro en Pedagogía juega un papel importante en su aplicación e interpretación, debido a que la persona su punto neurológico de estudio, está comprometido a ayudarlo a vivir de la mejor manera posible, dándole las herramientas necesarias para actualizar sus potencias, a superar sus limitaciones y a lograr un perfeccionamiento continuo.

Al ser la persona parte fundamental de la Pedagogía, es importante señalar que su definición y en si su comprensión, son dos aspectos que el pedagogo debe considerar para la búsqueda de aquellos factores que permitan encauzar a la persona hacia aquellos fines que le den la felicidad.

Para que una persona alcance aquello que anhela como felicidad, es necesario que conozca y sepa distinguir los factores que la componen. De ahí que se requiere que el Maestro en Pedagogía implemente determinados métodos educativos (orientación, el análisis del propio ciclo vital y la introspección) para generar el autoconocimiento.

Es importante señalar que el autoconocimiento es una variable indispensable para la generación del instrumento de diagnóstico de perfiles, por lo que debe ser considerado como una herramienta educativa por medio de la cual se puede ubicar a la persona en su propia realidad para potencializar y enriquecer su existencia.

Uno de los aspectos importantes que deben ser considerados para la aplicación e interpretación del instrumento que se desea elaborar es el uso de las pruebas psicométricas, las cuales, han sufrido cambios en lo que se refiere la orientación

vocacional, debido a que se ha combinado el interés educativo de su aplicación con el bienestar emocional y las relaciones personales, para que a aquellas personas a las que se les aplica este tipo de técnicas, tengan la oportunidad de conocerse mejor y así explotar al máximo sus capacidades y habilidades; a partir de este cambio es de donde partimos para elaborar el presente trabajo de investigación: el conocimiento profundo que cada persona pueda tener sobre ella misma, ayudará a identificar sus fuerzas y debilidades, logrando así que los resultados, de la prueba psicométrica, que se desea aplicar (Cleaver), sean lo más certeros posibles, con el objetivo de potencializar las áreas cognitiva, de habilidades y actitudinal de una persona, ayudándola a lograr sus metas y planes de vida, de ahí que la aplicación del instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea generar, represente un área de oportunidad para el Maestro en Pedagogía.

Es importante señalar que el trabajo de investigación que se está llevando a cabo, nace de la necesidad de implementar una estrategia que permita generar una sinergia entre los objetivos de desarrollo de una Organización y los de su capital humano, con el fin de contrarrestar la inestabilidad laboral, que hoy en día se experimenta por la pérdida y/o reemplazo de personas como resultado de la movilidad de los mercados

Para el desarrollo de este instrumento, el trabajo de investigación se estructuró en cuatro capítulos. En ellos se hace un análisis de lo que es la persona humana, la importancia del autoconocimiento, el uso de la psicometría y la formulación del instrumento de diagnóstico de perfiles en base a la técnica psicométrica Cleaver, también se presenta un cuestionario que permita el autoconocimiento, una entrevista de reforzamiento y un reporte de perfiles.

Considero que es relevante tener una concepción de lo que es la persona humana y la importancia que tiene su análisis para el desarrollo del trabajo de investigación. Definir qué es la persona humana es una tarea compleja; debido a que hoy en día, al vivir en un mundo globalizado, donde las actividades del hombre están regidas por un sistema abierto y complejo en el que intervienen e interactúan fenómenos económicos, políticos, culturales, ambientales, educativos, entre otros; la vida individual y colectiva de los seres



humanos sufre una uniformidad que lleva al hombre a una crisis de identidad. Esto significa que no sabe lo que es y que en cierto modo necesita saberlo.

El conocerse a sí mismo es un rasgo característico y único de cada ser humano, ya que implica una introspección hacia el núcleo más específico de cada uno, una reflexión hacia lo que es y hacia las partes que lo constituyen. Es el retirarse de los factores externos y escuchar la voz interna que cada uno tiene para saber de sí; esta característica es única del ser humano y gracias a ella, él puede sacar los aspectos más profundos de su ser para distinguirse de los demás, es decir, como una persona singular con características propias. Es por eso que hoy en día, el cultivo de la intimidad deberá ser un factor clave para que las personas conozcan sus facultades y limitaciones, esto con el fin de poder adaptarse de la mejor manera posible a las exigencias de su entorno.

Considerando la relevancia que tienen las acciones de los hombres en el mundo y la forma en que éstas muestran su potencial, es de suma importancia el autoconocimiento sobre uno mismo, pues conociéndonos podremos perfeccionar todo aquello que nos conforma. El conocimiento que una persona tenga sobre sí misma, generará en ella una competencia que le permitirá desarrollar varios niveles de reflexión – acción ante diversas situaciones presentes en un mundo en constante cambio y en donde se vive un proceso de globalización.

Dentro del desarrollo del trabajo de investigación, se hace un profundo análisis sobre el significado del autoconocimiento, su importancia y los métodos implementados para determinar todos aquellos factores (intereses, valores, expectativas, habilidades, aptitudes, su capacidad intelectual y de motivación) que lo constituyen y que la persona adquiere por medio de su relación con diversos agentes (familia, trabajo, escuela, etc.). Es importante considerar que dentro del análisis se señalan aquellas características biológicas, psicológicas y sociales que constituyen al ser humano.

Otro de los aspectos que deben considerarse para la formulación del instrumento, es la importancia del uso de técnicas psicométricas, las cuales han pasado de un simple interés educativo a uno en donde el bienestar emocional y las relaciones personales adecuadas son los objetivos importantes para conocer el comportamiento humano. Este cambio ha permitido que las personas, a las que se les aplica este tipo de instrumentos, puedan conocerse mejor para explotar al máximo sus capacidades y habilidades, y poder así tener un crecimiento tanto personal como profesional.

El uso de la técnica psicométrica Cleaver tiene como objetivo determinar el nivel de compatibilidad de un puesto determinado y las características de la persona que lo demanda. Dicha afinidad deberá reflejar el nivel de empuje, influencia, constancia y apego a las normas que la persona presenta bajo los estados de cotidianeidad, motivación y presión. Todo esto para identificar la similitud de las conductas de un individuo con aquellas que el puesto demanda.

Es relevante que el uso de la prueba psicométrica Cleaver, fue seleccionada debido al factor de autodescripción que forma parte del marco de referencia de la prueba, lo que implica que la prueba considera la imagen que tiene el candidato de sí mismo sobre tres escenarios de acción (cotidiano, motivante y de presión) y bajo aquellas variables que determinan el empuje, la influencia sobre otros, la constancia y el apego a normas.

En cada una de ellas podemos observar las contribuciones que se hacen a la organización, los errores en los que puede caer, lo que necesita y lo que desea la persona según el nivel de dominio que tenga en cualquiera de los factores, lo que permite tener un panorama general del comportamiento de una persona ante determinadas situaciones, sin embargo debe considerarse y tener muy en claro el hecho de que una persona puede variar su comportamiento y actitudes, dependiendo de las situaciones que se le presenten en su vida. De aquí que sea importante la generación de una herramienta que permita un autoconocimiento en las personas, para detectar áreas de oportunidad que generen un desarrollo integral.

No hay que olvidar que todas las personas poseen en cierto grado cada una de estas variables (empuje, influencia, constancia y apego a normas). Por lo que no existen perfiles personales buenos ni malos, sino que dependiendo del puesto para el que se requiera la persona, será el nivel de alineación con su perfil.

Es importante recordar que un trabajo es una actividad física o mental, por medio de la cual una persona se perfecciona y transmite lo que forma parte de su patrimonio personal, de ahí la importancia de encauzar a la persona a desarrollar actividades que sean enriquecedoras y que le permitan tener un desarrollo integral.

La formación del instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento, es desarrollado dentro de la parte final del trabajo de investigación. Su estructura se basará en cuatro pilares: La Técnica psicométrica Cleaver, el cuestionario de autoconocimiento, la entrevista de reforzamiento (que permita completar los resultados obtenidos de las herramientas psicométricas) y el reporte de perfiles. Este instrumento deberá ser un recurso metodológico cuya función será el desarrollo de las personas, mediante el conocimiento de si mismas y la aplicación de una herramienta psicométrica que les permita predecir su comportamiento bajo determinadas situaciones laborales. Todo esto sin olvidar que se busca la autorrealización y consecución de los objetivos de la persona y la generación de ventajas competitivas (prácticas y redituables) en las organizaciones, en lo que se refiere la administración de su capital humano.

# CAPÍTULO I

## CONCEPTO DE PERSONA HUMANA

La búsqueda de lo que es una persona implica un trabajo continuo que permite la familiarización con su modo de ser y actuar. Debido a la complejidad y riqueza de su realidad, su concepción no es algo repentino, por lo que su análisis comprende una serie de fases que parten de características generales, que comparte con otros seres vivos, hasta aquellos rasgos específicos que identifican a las personas entre sí. Es por eso que a partir del siguiente cuestionamiento: ***¿Qué tan necesaria es una concepción del hombre y cuáles han de ser las características de esa concepción?***, analizaremos el concepto de persona humana para validar el instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea generar en base al autoconocimiento y a la prueba psicométrica Cleaver.

Definir qué es la persona humana es una tarea compleja, debido a que se carece de un análisis profundo que permita definirla como tal, por las distintas concepciones que ha tenido a lo largo de la historia. Hoy en día al vivir en un mundo globalizado, donde las actividades del hombre están regidas por un sistema abierto y complejo en el que intervienen e interactúan fenómenos económicos, políticos, culturales, ambientales, educativos, entre otros; la vida individual y colectiva de los seres humanos sufre una uniformidad que lleva al hombre a una crisis de identidad, esto quiere decir “(...) que el hombre no sabe lo que él es en grado suficiente como para poder serlo”<sup>111</sup>

Debido a la homogenización de los estilos de vida, la dinámica del mercado, la tecnología y al individualismo que se vive actualmente, el conocimiento de uno mismo, de los demás y de la sociedad quedan de lado debido al problema de identidad por el que atraviesa el

---

<sup>111</sup> Choza., J., *La realización del hombre en la cultura*, p. 226.

hombre, por lo que vive sin saber lo que él es; la realidad es que “(...) el hombre necesita en cierto grado saber lo que él es, para serlo”<sup>112</sup>, sin embargo, debemos considerar que al tratar de definirlo, saldrán a la luz los aspectos más profundos e íntimos de su ser, ya que el concepto de persona humana está dirigido a lo que constituye el núcleo más específico de cada ser humano.

La crisis de identidad por la que atraviesa la persona en algún momento de su vida y la importancia que tiene el conocimiento de lo que significa a partir de la trascendencia de sus obras en el mundo, ha llevado a la persona humana a la formulación de una serie de concepciones de lo que es, las que se han caracterizado por la época en que se formulan.

Hoy en día la formulación del concepto de persona es una tarea amplia y profunda, debido a la exigencia que se tiene de estudiarla desde el plano antropológico, considerando las condiciones tan cambiantes en la que se desenvuelve; es por ello, que considero que es importante trabajar su concepto desde su esencia y naturaleza, definiendo así todas aquellas características que posee y que la distinguen en su actuación.

Como parte de la propuesta del presente trabajo, es necesario tomar en cuenta que una vez determinadas las características esenciales que posee una persona, se podrán considerar una serie de aspectos que fungirán como un común denominador. Este factor, permitirá sustentar y comprender los resultados que se obtendrán por la aplicación del instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea generar.

Es importante trabajar el concepto de persona desde una perspectiva ontológica; desde donde debe de ser vista como un ser perfectible de naturaleza corpóreo-espiritual que busca la trascendencia a partir de sus obras, lo que implica una fundamentación de su ser a partir de su dignidad, su libertad y la igualdad que tiene con los hombres.

---

<sup>112</sup> **Ibidem.**, p.228.

El ser humano desde que es concebido recibe la naturaleza humana compuesta de cuerpo y alma, que constituyen un compuesto indisoluble que hace que el hombre se distinga de los demás seres vivos.

Considerando las reflexiones que hacen Sto. Tomás de Aquino<sup>113</sup> y Boecio<sup>114</sup> en relación a la definición de persona, puede concluirse que ésta, es una realidad subsistente en sí misma con la característica de la racionalidad, que se hace día con día, es decir, la persona se encuentra en un continuo “(...) movimiento hacia la autorrealización, maduración y desarrollo de su socialización”<sup>115</sup>.

La naturaleza humana determina las características esenciales y ónticas de la persona, poniendo en práctica las potencialidades que tiene, inteligencia y voluntad, para alcanzar libremente el bien sustentado en la verdad, en todo aquello que “(...) el hombre puede y debe hacer, considerando los objetos de sus facultades superiores”<sup>116</sup>.

(...) como en el vegetal hay en el ser humano nutrición, crecimiento y generación; como en el animal conocimiento y apetitos sensibles; y hasta en lo que le es propio y específico, la vida espiritual, precisa distinguir la intelección y la volición a cada una de las cuales le corresponde a su vez, una pluralidad de actividades<sup>117</sup>.

La característica racional de una persona designa una cualidad del ser, por la que es capaz de relacionarse con la realidad como tal y no sólo en función a sus necesidades vitales. Conocer racionalmente la realidad significa conocerla tal como es en sí. Y querer racionalmente la realidad señala la capacidad de apreciar cualquier realidad en su bondad objetiva y no sólo por su atractivo subjetivo.

---

<sup>113</sup> Para Santo Tomás de Aquino, la persona significa lo que es máximamente perfecto en toda naturaleza; a saber lo subsistente de naturaleza racional.

<sup>114</sup> La persona es una sustancia individual de naturaleza racional, señala Boecio.

<sup>115</sup> Rogers, Carl R., *El proceso de convertirse en persona*, p. 34.

<sup>116</sup> Yepes Ricardo, *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 97.

<sup>117</sup> Millán Puelles Antonio, *Fundamentos de filosofía*, p. 389.

Cierto es que la parte corpórea de un ser humano es semejante a la de un animal, debido a que realiza las operaciones básicas de vida, sin embargo, a diferencia de ellos, el hombre no depende sólo de su parte corpórea para vivir, pues gracias a su alma humana puede reflexionar sobre él mismo, dar intencionalidad a sus acciones y buscar a través de ellas su trascendencia.

Todo ser humano con base en su naturaleza humana puede desarrollar operaciones mentales gracias a sus potencialidades orgánicas y espirituales, sustentadas en la unidad corpóreo espiritual que forma y por la cuales busca llegar a su fin anhelado mediante el perfeccionamiento continuo.

Debido a que la persona busca trascender por medio de sus obras, es necesario que ésta, considere determinadas herramientas que le permitan un conocimiento de si misma con el fin de perfeccionar sus características y a su vez generar una serie de competencias que le den la oportunidad de tener un crecimiento en todas sus dimensiones.

La herramienta que se desea generar en el presente trabajo, considerando el autoconocimiento y la prueba psicométrica Cleaver, permitirá detectar características específicas que tienen las personas para desarrollar determinadas actividades así como aquellos factores potenciales derivados de su unidad corpóreo espiritual.

Debemos tomar en cuenta que toda realidad que forma parte de la vida es subsistente en sí, es decir, los seres inertes y los seres vivos participan cada uno de una forma, la que los distingue, de ahí viene la finalidad ontológica de las cosas; en el caso de los seres humanos, éstos se distinguen de las demás realidades por su condición racional que viene dada por su espiritualidad, la cual lo dota de inteligencia y voluntad, y le permite actuar para autorrealizarse.

Para su conceptualización, debemos tener en cuenta que la persona humana parte de una noción de perfección. La persona es el modo de ser de la naturaleza humana impregnada de inteligencia y voluntad.

“Una persona, por el simple hecho de serlo es perfecta, sin embargo en su actuar es imperfecta, ya que mediante sus acciones siempre busca perfeccionarse para alcanzar el fin anhelado”<sup>118</sup>. No podemos olvidar que una persona es persona desde su concepción aunque no haya ejercido alguna actividad como persona en los primeros momentos de vida, es perfecta en su ser y sólo su actuar será perfectible.

En el caso del cristianismo debemos considerar que éste dignifica a la persona humana haciéndola partícipe de la vida de Dios; en el caso de Cristo quien es Dios hecho hombre, éste procede, como lo señala K. Wojtyla de lo desconocido y sólo el ser humano por medio de la fe y dejando a un lado su capacidad racional podrá aceptarlo y recibirlo en su corazón.

Cristo es la prueba de amor más grande de Dios a los hombres, ya que mandó a su hijo al mundo para salvarnos. Con ésta prueba de amor, la dignidad de la persona humana adquiere una especial importancia ya que Cristo es Dios hecho hombre, con todas sus características que lo identifican como tal<sup>119</sup>.

Ser persona humana es un privilegio y un proyecto que exige esfuerzo y lucha, ya que gracias a la unidad corpóreo espiritual de la que está conformada, puede realizar acciones sustentadas en la inteligencia y voluntad que la perfeccionan y la llevan a la obtención del bien que anhela y al que está llamada: la felicidad.

No hay que olvidar que la persona humana es poseedora de una riqueza que la distingue de los demás seres vivos y que gracias a ella puede llevar a cabo acciones que la perfeccionan, por ello, la idea de aplicar una herramienta psicométrica a partir del

---

<sup>118</sup> De Aquino Tomás, *Summa Theologiae*, II, q.2, a.2

<sup>119</sup> Catecismo de la Iglesia Católica



conocimiento de uno mismo, nos permitirá identificar las características que la persona posee para llevar a cabo determinadas actividades.

A continuación se analizarán las características generales de la persona humana, para comprender su composición y por consiguiente los resultados que se obtendrán de la aplicación del instrumento de diagnóstico de perfiles.

## **I.1. Características de la persona humana**

Es relevante considerar dentro de todo estudio en el que se reflexione sobre la persona, el estudiar su descripción antropológica, así, en este apartado se analizarán las características de la persona humana, para trazar un perfil que nos permita comprender sus rasgos fundamentales, considerando lo más relevante e inédito que hay en los seres humanos.

### **I.1.1. Singularidad**

Es la característica de la persona que más resalta sus diferencias, debido a que gracias a ella se distingue numérica y cualitativamente de las demás realidades, incluyendo los propios seres humanos.

La singularidad hace alusión a una separación formal de lo colectivo que hace que la persona humana sea única e irrepetible, manifestándose como un ente singular y determinado, con características específicas que conforman su patrimonio personal. La singularidad debe ser vista no como la esencia del hombre, sino como las partes que se integran a lo esencial y que perfeccionan al ser<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> García Hoz V. *Introducción a la pedagogía de la persona*, p. 226.

Al referirnos a la singularidad de una persona, tenemos que considerar la dimensión ontológica de la misma, debido a que partimos de la idea de que todo ser humano posee una dignidad especial que lo capacita para existir por sí y no en otro<sup>121</sup>; esa capacidad hace que la persona sea subsistente, es decir, que exista en sí misma y que no necesite de otro para existir.

La persona humana es la única que puede actuar por sí sola; ninguna otra persona podrá sentir, pensar, actuar y realizar alguna de sus funciones básicas por ella, pues es ella la única que puede armonizar cada una de sus características para actuar<sup>122</sup>.

De la capacidad que tiene la persona para ser indivisa en sí y separada de otra, podemos decir que es individual, debido a que se distingue esencialmente de otros por ser irremplazable e insustituible.

La singularidad de la persona no se refiere a la esencia del hombre, sino a los elementos que lo constituyen y que le dan una individualidad única, la cual lo distingue de lo universal y le da un carácter propio, es decir, su sentido individual es suyo y tan sólo suyo.

Al definir la singularidad como nota constitutiva del hombre, debemos considerar que toda persona humana participa de una naturaleza racional; ésta, es esencial, universal y común en todos los individuos y gracias a ella pueden diferenciarse de los demás seres vivos. Sin embargo, el participar de una misma naturaleza racional no significa que todos los seres humanos seamos iguales, pues cada uno es único, individual, irrepetible, original y tiene características específicas que le permiten actuar de determinada forma. Con base en esto, la persona deberá ser considerada, como lo señala K. Wojtyla, como “alguien” y no como un “algo”, ya que es creadora de su propia acción, la cual está sustentada en su ser, es decir en todo aquello que la distingue singularmente.

---

<sup>121</sup> De Aquino Tomás, *Summa Theologiae*, I, q.29, a3.

<sup>122</sup> Yepes Ricardo, *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 56.

Tomando en cuenta que la singularidad de la persona no se refiere a la esencia del hombre (que es la misma en todos los seres humanos) sino a las partes constitutivas que lo forman y constituyen de un modo característico, podemos ver la importancia que tienen todas sus acciones, pues gracias a ellas muestra al exterior su potencialidad y su forma de ser.

Considerando la relevancia que tienen las acciones de los hombres en el mundo y la forma en que éstas muestran su potencial, es de suma importancia el autoconocimiento sobre uno mismo, debido a que conociéndonos podremos perfeccionar todo aquello que nos conforma. El conocimiento que una persona tenga sobre sí misma, generará en ella una competencia que le permitirá desarrollar varios niveles de reflexión–acción ante diversas situaciones presentes en un mundo en constante cambio y en donde se vive un proceso de globalización.

El objetivo del presente trabajo de investigación se centra en el hecho de que a partir de la generación del conocimiento de si misma, una persona pueda desarrollar la prueba psicométrica Cleaver de una forma conciente, con el fin de que los resultados obtenidos sean certeros y lo más apegados a la realidad. Esto será de gran ayuda para el desarrollo personal y profesional de la persona, ya que en base a los resultados obtenidos se podrán llevar a cabo planes de capacitación y de carrera.

Creo firmemente que es importante considerar que cada persona, desde su singularidad, adquiere un estilo propio impregnado de su personalidad que lo distingue de los demás seres humanos y el cual se fundamenta en sus características personales y en los estímulos que recibe del exterior, de ahí que la creatividad sea la manifestación dinámica de la singularidad de las personas, en donde éstas, con base en su capacidad creadora pueden resolver cualquier problema que se les presente durante su vida.

Es del autoconocimiento de donde partimos para elaborar el trabajo de investigación que se está desarrollando en esta investigación con base en el conocimiento que cada

persona tenga sobre sí misma, a partir de un tipo de prueba psicométrica que permitirá formular perfiles con los cuales cada uno se identificará y detectará sus características susceptibles de perfeccionamiento y mejora, con el fin de que las personas puedan adaptarse con flexibilidad a la realidad de las situaciones que se les presenten.

Un factor que debemos considerar en lo que se refiere el perfeccionamiento de las características de cada persona, es el quehacer de la educación, el objetivo de ésta, como lo señala García Hoz, es “(...) hacer al sujeto consciente de sus propias posibilidades y limitaciones de forma cualitativa y cuantitativa”<sup>123</sup> para que pueda perfeccionarse y trascender por medio de sus acciones; es por eso que debemos considerar la tarea educativa como un factor importante en la vida de los seres humanos, en donde a través de mucho elementos como una serie de estrategias didácticas, les ayudemos a vivir mejor su vida.

El conocerse a sí mismo es un rasgo característico y único de cada ser humano, ya que implica una introspección hacia el núcleo más específico de cada uno, una reflexión hacia lo que es y hacia las partes que lo constituyen; es el retirarse de los factores externos y escuchar la voz interna que cada uno tiene para saber de sí, esta característica es única del ser humano y gracias a ella, puede sacar los aspectos más profundos de su ser para distinguirse de los demás, es decir, como una persona singular con características propias; es por ello que hoy en día, el cultivo de la intimidad deberá ser un factor clave para que las personas conozcan sus facultades y limitaciones, con el fin de poder adaptarse de la mejor manera posible a las exigencias de su entorno.

El cultivo de la intimidad en los seres humanos, es importante pues el hombre por medio de su experiencia interna o “experiencia del propio yo”, es el único que puede experimentar todas aquellas sensaciones que se le presentan y que están condicionadas

---

<sup>123</sup> Villalobos Marveya y López de Llergo Ana Teresa, *Estrategias didácticas para una conducta ética*, p. 23.

por factores ajenos a él<sup>124</sup>, es decir, gracias a su singularidad una persona es la única que puede pensar, querer y sentir por sí sola.

Tener interioridad significa poseer un mundo interior abierto para mí y oculto para los demás; por ello es que la intimidad es una apertura hacia adentro, en donde quedan guardadas y crecen las cosas que conforman y distinguen a la persona; es de ahí de donde una persona genera su capacidad creativa para actuar.

Como parte de los objetivos del presente trabajo de investigación, se busca que las personas a las que se les aplicará la técnica Cleaver, aprendan a saber escucharse y vivir con ellas mismas, pues a partir de ahí se puede crear una congruencia de vida que les permita aprovechar todo aquello que se encuentra en su entorno y que adoptan para su propio perfeccionamiento personal.

### **I.1.2. Autonomía**

Para definir esta nota constitutiva de la persona, debemos partir de que toda persona no participa de otra para vivir, es decir, “(...) la persona humana se opone a ser identificada con género o especie alguna o con partes substanciales o predicable de muchos”<sup>125</sup>. Es por eso que la incomunicabilidad, como característica propia de la persona, hace que ésta sea considerada como un elemento único de carácter personal con características propias y sujeto de una realidad distinta y superior de la del mundo de los objetos que lo rodean<sup>126</sup>.

A partir de aquí podemos definir que la autonomía como nota constitutiva de la persona humana, es la propiedad mediante la cual, una persona es origen de sus propias acciones, pues al ser una realidad subsistente y no depender de otros, actúa independientemente para vivir; aunque, debemos considerar que autonomía no significa total independencia ya

---

<sup>124</sup> Wojtyla Karol, *Persona y acción*, p. 90.

<sup>125</sup> Cfr., De Aquino Tomás I., q. 29 a.4.

<sup>126</sup> García Hoz, V., *Pedagogía de la persona*, p. 17.

que es imposible que el hombre prescinda de lo material y de otras personas, por ello es que es importante tener muy claro que la autonomía es la capacidad que tiene el hombre para ser principio de actividad de su propia vida considerando diversas situaciones sociales y objetivas que se presentan en su entorno.

La autonomía de una persona se origina en la parte espiritual que la conforma, en donde ésta, es el principio fundamental de su libertad; por ello es que una persona es principio de acción antes de ser resultado de factores biológicos; de aquí la responsabilidad de sus acciones y la importancia de autodirigirse tomando en cuenta que ella, gracias al desarrollo de su inteligencia y uso de su voluntad, las origina<sup>127</sup>.

La manifestación más evidente de la autonomía de una persona, es la capacidad que tenga ésta de gobernarse a sí misma, de tener un control sobre su afectividad, de ser su propia ley para determinar sus acciones y sobre todo del uso correcto que haga de su libertad para autodeterminarse.

“(…) Sólo puede ser persona quien tenga posesión de sí mismo y sea, al mismo tiempo, su propia, única y exclusiva posesión”<sup>128</sup>.

Gracias a la libertad que cada ser humano posee y que le permite ser “(…) dueño de sus actos”<sup>129</sup>, la persona puede elegir su modo de actuar, el cual está sustentado en su proyecto de vida; es decir, cada persona con base en las decisiones que toma a lo largo de su vida, marca su camino para llegar a lo que está llamado a ser. Así, la libertad humana se desarrolla en la medida en que una persona es consciente de todo lo que la rodea y la constituye.

---

<sup>127</sup> García Hoz, V., *El concepto de persona*, p. 92.

<sup>128</sup> Wojtyła, K. *Persona y acción*, p. 114.

<sup>129</sup> Yepes R., *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 83.

Una persona ejerciendo su autonomía deberá aceptar su realidad, saber su potencial (con base en un autoconocimiento) y utilizar el mejor medio para combinar lo que tiene y lo que le exige el exterior, todo esto para alcanzar el desarrollo que desea.

### **I.1.3. Apertura**

La persona es un ser subsistente y principio de acción; es actor y creador de sus propias acciones, sin embargo no de forma absoluta, debido a que necesita relacionarse con otros para poder realizarlas y vivir, lo que no quita que la persona sea la única responsable de la ejecución de sus propias acciones, y es en este contexto donde se encuentra la paradójica situación que se da en la persona, pues por una parte es incomunicable en el orden de su ser y por otro lado tiene la necesidad de apertura con otros.

La apertura, como nota constitutiva de la persona humana señala la capacidad que tiene ésta de relacionarse con todo su ser; así, partiendo de que una persona es subsistente de forma ontológica, puede, a partir de su propio ser, relacionarse y establecer una comunicación con otros<sup>130</sup>. El intercambio que el hombre tenga con otras realidades, le permitirá enriquecerse con lo que conoce de su exterior y a la vez darse a los demás, es decir mostrar su riqueza y patrimonio interior, es por eso que una persona que no se manifiesta y se da a los demás mediante un diálogo, puede experimentar un estado de frustración<sup>131</sup>, debido a que por naturaleza el ser humano es un ser dialogante capaz de dar y mostrarse.

Un claro ejemplo donde podemos darnos cuenta de esta característica de la persona, es en su capacidad de amar, en donde el amor es un regalo esencial que tienen los seres humanos para darse de forma total; es por eso que una persona se realiza como tal cuando extrae de su interior algo y lo entrega a otra persona como valioso y ésta lo recibe

---

<sup>130</sup> Rassam, J., *Introducción a la filosofía de Santo Tomás de Aquino*, pp. 161-162.

<sup>131</sup> Yepes, R., *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 63.

como suyo; justamente es aquí donde surge un intercambio de riquezas que hacen que la persona se perfeccione y crezca, es decir, se haga más persona<sup>132</sup>.

La comunicación que la persona tenga con su yo interno va ligada a la intimidad de cada uno, es decir a lo más profundo de cada ser, a lo que sólo la persona conoce y a donde nadie puede entrar; es ahí donde cada persona guarda todo aquello que la caracteriza y que la hace diferente a las demás<sup>133</sup>.

La manifestación de la intimidad se realiza por medio del lenguaje (verbal y no verbal) y de la cultura; el hombre se abre al exterior y expresa lo que es y es capaz de crear, por ello cabe señalar que otra forma de comunicación que la persona ejerce es la externa a ella, lo que le permite entablar una relación con todo lo que es ajeno a su ser para formular algún conocimiento que enriquezca su patrimonio personal.

Así, la capacidad de apertura se desarrolla en tres niveles: el nivel donde la persona recibe del mundo todos aquellos estímulos para generar aprendizajes y los cuales sustenta en sus tres áreas de desarrollo (cognitiva, de habilidades y actitudes); el nivel social en donde convive con otros y desarrolla su personalidad, y el nivel trascendental, en el cual se pregunta sobre la existencia de algo que trasciende a la realidad que lo rodea<sup>134</sup>.

El nivel social en donde conviven los seres humanos, se fundamenta en todos los lazos que la persona tiene dentro de una sociedad para desarrollarse y cubrir todas las necesidades que por ella sola no podría satisfacer; cabe señalar que desde su nacimiento

---

<sup>132</sup> Cabe señalar que la forma en que un ser humano se comunica es mediante dos direcciones: la interna y externa. En cada una de ellas la persona demuestra su capacidad de dar y recibir, es decir, la forma en que expresa al mundo todo aquello que la conforma, sustentado en su subsistencia, y la forma en que recibe todo aquello que se encuentra fuera de ella y que le permite tener un perfeccionamiento.

<sup>133</sup> El realizar una introspección hacia esa parte más profunda del ser, es una característica única de los seres humanos, que les permite, mediante una actitud reflexiva, comprenderse a sí mismos y saber de todo aquello de lo que están constituidos.

<sup>134</sup> La relación que tiene el hombre con el mundo que lo rodea se sustenta en el perfeccionamiento que buscan las personas al desenvolverse en su entorno. La persona adquiere del exterior ciertas cosas que le permiten obtener un enriquecimiento propio y a su vez ella es creadora y transformadora de realidades que externa al mundo que la rodea para generar un beneficio en la sociedad.



una persona es dependiente de otras para vivir, por ello es que necesita de otros, “(...) está impulsado por una íntima tendencia natural, que no es solamente un instinto, sino también una fuerza”<sup>135</sup> que lo hace convivir y vivir en sociedad.

El vivir en sociedad implica el satisfacer las necesidades esenciales para todas las personas mediante la ayuda mutua que se brinden todos. Las necesidades que el hombre tiene que cubrir con la ayuda de otros, dentro de una convivencia social<sup>136</sup>, implican una serie de obligaciones enmarcadas por una serie de normas que rigen la conducta de cada persona, la cual, no debemos olvidar, es un ser que no sólo tiene instintos, sino también entendimiento y libertad<sup>137</sup>.

“(...) La idea de prójimo viene de la participación de la esencia humana de cada persona, en la cual se basa toda participación de una comunidad y donde recibe su significación personal”<sup>138</sup>.

El tercer nivel de relación que tiene el ser humano, como se había analizado es el trascendental, en el cual la persona se cuestiona sobre la existencia de algo o alguien superior a ella. Es muy importante considerar que toda persona es libre de creer y adoptar alguna actitud frente a la realidad que tenga de Dios, sin embargo es necesario considerar que sus acciones y obras están ligadas a la forma en que vive su relación con Él.

Como se ha reflexionado la persona humana al vivir en sociedad satisface ciertas necesidades que se presentan en su vida, sin embargo, esos requerimientos no son cubiertos en su totalidad debido a su carácter efímero, por ello es que reclama la presencia de algo o alguien que le dé un sentido de plenitud; la forma en que una persona

---

<sup>135</sup> Millán Puelles, A., *Persona humana y justicia social*, p.29.

<sup>136</sup> La convivencia social que una persona tiene con otra deberá estar sustentada en la idea de que toda persona, con sus características específicas y riqueza, deberá ser tratada como igual. Esto quiere decir que cada uno deberá ver al otro como su prójimo, ya que como tal tiene su valor como persona. Es por eso que la idea de prójimo es trascendente a la noción de ser miembro de la sociedad.

<sup>137</sup> *Ibidem.*, p. 14

<sup>138</sup> Wojtyła, K., *Persona y acción*, p. 347.

puede encontrar esa parte que le hace falta y que le da un sentido pleno, es por medio de la vida espiritual.

El hombre es por naturaleza un ser espiritual, en donde puede centrarse la religiosidad; así, la persona al no tener una plenitud en su vida interna (con él mismo) y externa (sociedad), busca mantener un vínculo con Dios que es de donde viene y a donde está dirigido. Ese deseo de saber de Dios está inscrito en el corazón de los seres humanos, ya que son creados por Él. Dios no cesa de atraer al hombre con el fin de que encuentre la verdad y la dicha que no cesa de buscar<sup>139</sup>.

(...) La razón más alta de la dignidad humana consiste en la vocación del hombre a la comunión con Dios. El hombre es invitado al diálogo con Dios desde su nacimiento; pues no existe sino porque, creado por Dios por amor, es conservado siempre por amor; y no vive plenamente según la verdad si no reconoce aquel amor y se entrega a su Creador<sup>140</sup>.

#### **I.1.4. Unidad**

Para comprender esta característica de la persona, es necesario partir de las ideas que a lo largo de la historia han tratado de definirla; comprendemos que el hombre es un compuesto de alma y cuerpo que se constituye como una naturaleza específica y completa, a partir de la cual recibe el nombre de persona, esto quiere decir que ninguna parte que la constituye podrá ser persona, debido a que ésta se encuentra constituida como un todo completo que se manifiesta como una estructura única con todas los componentes que la conforman. Sin embargo, debemos considerar que toda persona no es el resultado de la sumatoria de todas sus partes, sino una unidad total<sup>141</sup>.

Sin embargo, la idea de que un hombre es persona por la interrelación y unificación de sus componentes, está incompleta, pues como lo señala M. Scheler, la unidad de la persona no sólo emana de la condición de su sustancia, sino de la serie de partes que la unifican; "(...) la unidad de la persona no sólo emana de su condición de sustancia, sino de su

---

<sup>139</sup> Cfr. Catecismo de la Iglesia Católica

<sup>140</sup> Ibidem. .p. 1038

<sup>141</sup> De Aquino T., *Suma Theologica*, I, q.75, a.5, ad.2.

acción”<sup>142</sup>, lo que nos lleva a comprender que la persona es una unidad potencializada que se hace día con día por medio de sus acciones.

Es muy importante considerar que una persona, al ser principio de acción y actuar día con día para hacerse, deberá ser vista como *alguien* y no como algo, ya que en el momento en que realiza una acción está sacando de sí todo aquello que la constituye y que la caracteriza, por ello es que K. Wojtyla la señala como una unidad dinámica, en donde la persona combina su actuación (sustentada con base en lo que posee y caracteriza) con la influencia que recibe del exterior para perfeccionarse.

La definición de la persona humana y las notas constitutivas de la misma, permiten apreciarla como lo que es: una realidad absoluta, con características singulares sustentadas en su naturaleza humana (cuerpo y alma), no condicionada por ninguna otra realidad gracias a su autonomía y capacidad de apertura, principio de acción y fuente inagotable de riqueza que siempre se encuentra en continuo perfeccionamiento para alcanzar la felicidad a la que está llamada.

La persona por tanto, deberá ser siempre respetada y tratada como tal ya que *es “un fin en sí misma” (Kant)* y no un medio para ser usado, pues posee dignidad, la cual es un bien físico y ontológico que está impresa en su ser y de la cual el hombre recibe la categoría de persona, lo cual está sustentado en sus atributos espirituales (libertad, voluntad y entendimiento)<sup>143</sup>.

Es muy importante considerar que el ser persona implica una lucha constante y un esfuerzo continuo que le permite, mediante sus acciones, tener un perfeccionamiento sobre aquello que conforma mi patrimonio personal y que la hace diferente de los demás. Por eso la personalidad de cada persona se construye día con día, mediante todas aquellas acciones que realiza.

---

<sup>142</sup> Scheler M., *Ética. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético.*, p. 175.

<sup>143</sup> Millán Puelles, A. *Persona humana y justicia social*, p. 20

“(…) La personalización tiene algo de agresivo; compromete y ennoblece de algún modo, porque en virtud de la personalización, alguien pasa de ser uno más a ser el punto de convergencia de las alusiones personalizadoras”<sup>144</sup>.

Las características de la persona nos permiten verla como una realidad absoluta que no es condicionada por otras realidades inferiores o del mismo rango. Que es un fin en sí misma por su naturaleza y que es ésta quien la hace ser subsistente, principio de actividad, dialogante y en si una unidad total que está en continuo proceso de perfeccionamiento. De aquí que sea importante considerar la aplicación de una herramienta que permita, por medio del conocimiento de uno mismo y de la aplicación de una prueba psicométrica (Cleaver), que lleve a conocer aquellos factores que intervienen en el desarrollo de nuestras actividades.

Es necesario considerar que la persona, como unidad corpóreo espiritual, es poseedora de una serie de cualidades que la distinguen de las demás realidades y que gracias a la racionalidad que obtiene del segundo elemento de dicha unidad, es capaz de querer (voluntad) conocer el bien y de conocerlo en si (inteligencia), a través de una serie de acciones sustentadas en la libertad. Es por eso que en el siguiente apartado se analizarán estos tres factores para conocer su influencia en el actuar del ser humano a través del pensamiento

## **I.2. Inteligencia, voluntad y libertad**

El ser humano desde el momento de su concepción es una persona, pues recibe toda su naturaleza humana y dignidad, las cuales sustentadas en el compuesto de alma y cuerpo, lo conforman.

---

<sup>144</sup> García Hoz, V., *El concepto de persona.*, p. 119.

Para tener un panorama amplio sobre la comprensión de lo que es una persona humana, es necesario partir de la consideración de que es un ser vivo cuyas operaciones buscan su crecimiento y perfeccionamiento continuo; partiendo de este hecho, puede percibirse que gracias a sus acciones fundamentadas en situaciones y actitudes, las personas nos distinguimos de los demás seres vivos.

Es importante señalar que cada una de las **facultades** que posee la persona<sup>145</sup>, le permiten entender, actuar y sentir la realidad que la rodea, por ello, es relevante comprender como se encuentra conformada su vida sensitiva - corporal e intelectual.

La **vida sensitiva** – corporal, es aquella que posee y comparte con otros seres vivos en igual o mayor grado. En un primer plano están las tres funciones básicas que comparte con las plantas: nutrición, crecimiento y reproducción. En el caso de los animales y considerando las funciones elementales de vida, comparte con ellos los cinco sentidos externos (vista, oído, gusto, olfato y tacto) y algunos sentidos internos que dan lugar a un “(...) carácter no modificable o automático del circuito estímulo – respuesta, a la intervención de la sensibilidad en el desencadenamiento de la conducta y a la realización de fines exclusivamente específicos o propios de la especie”<sup>146</sup>.

Los sentidos internos permiten darle continuidad a la actividad cognoscitiva que se genera a partir de los sentidos externos; gracias a ellos se unifican y atribuyen las sensaciones al objeto percibido **-percepción-**; se elaboran nuevas formas de aspectos que no han sido percibidos **-imaginación-**; se puede actuar de determinada forma ante un objeto que ha sido valorado con base en la experiencia que se tiene de él **-estimación** y se archivan, enlazan y transmiten las valoraciones que se han hecho en el transcurso de la vida – **memoria**.

---

<sup>145</sup> Sustentadas en el compuesto (cuerpo y alma) del que está formada la persona.

<sup>146</sup> Yepes, R., *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 24.

Otros factores que conforman la vida sensitiva – corporal de los seres humanos, son las funciones apetitivas que actúan como motivadores de las acciones humanas que buscan el bien. Esto debe considerarse como una inclinación a la que el hombre tiende naturalmente y que al ser “(...) captado por la razón como algo bueno y, que por tanto hay que conseguir”<sup>147</sup>, resulta adecuado para sus fines<sup>148</sup>.

Es importante considerar que los apetitos son la base de las pasiones, las cuales al recibir información de los sentidos, comunican el grado de atracción o molestia hacia las cosas y contribuyen junto con la inteligencia y la voluntad a que la persona actúe; las pasiones son una parte fundamental de la vida de las personas, y gracias a ellas y a su carácter reactivo, cada persona puede realizar determinadas acciones dependiendo del fin que se anhela alcanzar<sup>149</sup>.

La inteligencia y voluntad se presentan como manifestaciones de la parte espiritual del hombre, hacen que éste busque la verdad por medio del conocimiento y quiera o no el bien conocido; en este contexto, es importante señalar que no es la inteligencia la que conoce la verdad y el bien o, la voluntad la que quiere, pues éstos no son sujetos, sino potencias del alma humana que hacen que la persona conozca y quiera, y que mediante la realización de actos adecuados a su naturaleza espiritual, alcance la felicidad<sup>150</sup>.

Como parte de la estructura espiritual de una persona humana, **la inteligencia** puede ser definida como la potencia que recibe información de los sentidos y que al combinarla con las pasiones, reconoce todo aquello que se le presenta en su realidad como un bien

---

<sup>147</sup> De Aquino T., *Suma Theologica.*, I-II, q.94, a.2.

<sup>148</sup> Es importante considerar que todas las acciones del hombre son sustentadas por sus facultades apetitivas, las cuales se pueden manifestar por medio de: tendencias hacia bienes presentes de los cuales se obtiene un placer inmediato (apetito concupiscible) y por tendencias que se dirigen hacia un bien arduo y que implican un reto en la vida (apetitos irascibles).

<sup>149</sup> Por eso no debemos considerar a las pasiones como buenas o malas, ya que dependiendo del uso que tengan y de la forma en como la inteligencia y voluntad interrelacionen con ellas, podrán hacer que la persona se enriquezca y alcance una “vida lograda”.

<sup>150</sup> Ugarte, F., *El hombre actual en busca de la realidad*, p. 20.

bueno; propone el fin al que tiende el ser humano como parte del anhelo que tiene éste por encontrar la verdad.

Es importante señalar que la inteligencia no se forma de aquellas realidades conocidas que se le presentan al hombre en su vida y que gracias a la enseñanza de algo o alguien posee. Su función primaria es el pensar y no la acumulación de conocimientos; de ahí que sea necesario que la persona aprenda a conocer de manera profunda todo aquello que se le presenta, que sepa “(...) leer el interior de las realidades”<sup>151</sup>, que enlace todos sus conocimientos y que exprese a los demás su patrimonio personal por medio del lenguaje, el cual es la herramienta primordial de la inteligencia, ya que un pensamiento no puede ser transmitido si no ha llegado al nivel de la racionalidad.

Dentro del proceso de **pensamiento**, cabe señalar que el pensar<sup>152</sup> aparece como operación de la inteligencia y se convierte en un hábito intelectual con la consistencia y el ejercicio de nuevas operaciones.

Siendo el pensar la actividad más alta e importante que el hombre es capaz de hacer, es necesario para este trabajo de investigación considerar algunas características del pensamiento para comprender mejor la estructura de los seres humanos al pensar.

Debe de reflexionarse que el pensamiento es *infinito*, debido a que no está condicionado a una determinada realidad o situación, pues es insaturable, no se puede dejar de pensar.

El pensamiento permite al hombre captar las realidades como son, con *alteridad* y no como resultado de su actividad orgánica; le muestra un horizonte amplio en el cual puede captar una serie de realidades, abriéndolo a una *mundanidad*, en donde puede captar

---

<sup>151</sup> Llano Cifuentes, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, p. 15.

<sup>152</sup> Las operaciones del pensamiento se llevan a cabo a partir de tres etapas. La primera es la simple abstracción de conceptos (perro, café, animal, etc.) que se generan por el intelecto agente, la segunda es cuando esos conceptos se conectan y se formulan proposiciones que generan juicios (el perro es café, el perro es un animal, etc.), los cuales dan lugar a la última etapa denominada razonamiento, en donde se enlazan de forma lógica (el perro café es un animal, etc.).

entes de forma total y no aislados; le da al hombre la capacidad de ser *reflexivo* para conocerse a sí mismo en medio del mundo que lo rodea, ayudándolo a trascender y externando lo mejor de sí. Y por último, el pensamiento realiza un *trabajo conjunto con la sensibilidad*, haciendo que el hombre refiera sus pensamientos a la parte orgánica, “(...) no hay nada que no haya pasado por los sentidos”<sup>153</sup>.

Como parte de la expresión del pensamiento, el ser humano implementa el lenguaje como una herramienta de ayuda para comunicar ideas, emociones y todo aquello que forma parte de su patrimonio interno. Es importante recordar que gracias a la capacidad de apertura que la persona humana tiene para relacionarse con otras realidades, ésta obtiene del exterior todos aquellos estímulos que le permiten generar aprendizajes y satisfacer sus necesidades como resultado de la convivencia social que tiene con los que poseen su misma dignidad como persona.

Por otro lado, debe indicarse que **la voluntad** como facultad espiritual y superior del hombre, es aquella que le permite tender al bien aprehendido por la inteligencia. Su acción comienza con el deseo racional hacia ese bien que se persigue y se quiere, ya sea por el fin que en sí mismo representa o por la relación que pudiera tener con otros bienes<sup>154</sup>. Es por eso que la voluntad actúa simultáneamente con la razón y está plasmada en la conducta del hombre por medio de las acciones que éste realiza con base en el uso de su libertad.

La libertad tiene su origen en lo más profundo de la persona humana, en donde es un ser libre por naturaleza. Su realización se basa en la serie de decisiones que la persona toma; generando un mecanismo de elección, de preferencia y de postergación que hace que ella le dé forma a su proyecto de vida y pueda así alcanzar la felicidad que anhela<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Aristóteles, *Acerca del alma*, 431a 15.

<sup>154</sup> Aristóteles, *Ética a Nicómano*, III, 2-5.

<sup>155</sup> Yepes, R., *Fundamentos de antropología filosófica*, p. 129.



Es importante señalar que la armonía y la unidad de vida que la persona pueda alcanzar, dependerá de sus acciones. Las cuales sustentadas en las potencias espirituales (inteligencia y voluntad), deberán estar regidas por principios morales sólidos, que le permitan llegar a la felicidad.

Para alcanzar la armonía y unidad de vida es necesario que una persona perfeccione sus virtudes, pues gracias a ellas se pueden enfrentar situaciones difíciles que muchas veces hacen que el hombre pierda el camino para llegar a lo que está llamado: a ser feliz.

La felicidad como anhelo de todo ser humano ha sido definida a lo largo de la historia por múltiples doctrinas que le han dado distintas connotaciones, sin embargo, independientemente del sentido que se le dé a la felicidad, es importante considerar que todo lo que el hombre hace lo realiza por un fin que es el bien último que desea conseguir<sup>156</sup>.

El hombre movido por ese deseo, que es la felicidad, no puede decidir directamente sobre ella, pues un fin se anhela y sólo la elección de los medios es lo que permite alcanzarlo. De aquí que la felicidad sea consecuencia de la acción humana, la que se sustenta en el uso de la inteligencia y el ejercicio de la voluntad; por ello es que es difícil definir la felicidad, pues depende del actuar de cada persona.

Aristóteles señaló que todos los hombres tienden a la felicidad, pero no todos están de acuerdo en decir qué es o que puede entenderse por ella; lo que si puede señalarse es que ésta, debe ser considerada como un estado personal de plenitud vital, en el cual la persona tiene una satisfacción integral de sus facultades.

Para llegar a ese estado de plenitud, es importante considerar que las acciones de la persona humana deben ser alineadas en relación a principios morales y éticos que le permitan tener una armonía entre lo que quiere y lo que vive. No hay que olvidar que “(...)

---

<sup>156</sup> Aristóteles, *Ética a Nicómano*, III, 2-6.

la moral no es propiamente la doctrina de cómo hacernos felices, sino de cómo debemos hacernos dignos de la felicidad”<sup>157</sup>.

A lo largo de su vida, la persona humana se encuentra en continuo cambio debido a la gran cantidad de situaciones que se le presentan y por las cuales ejerce sus facultades espirituales. Mediante el conocimiento del bien (inteligencia) y el deseo de conocerlo (voluntad), la persona lleva a cabo determinadas acciones que, sustentadas en una serie de decisiones (libertad), van perfeccionándola, este perfeccionamiento se llevará a cabo en la medida en que la persona descubra y tenga conciencia de aquellos aspectos que la componen y que son fuente de su actuar, es por eso que a través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico de perfiles sustentado en el autoconocimiento y en la prueba psicométrica Cleaver, la persona podrá trabajar con ella misma para alcanzar por medio de sus acciones la felicidad que anhela.

En el siguiente capítulo se analizará el autoconocimiento como herramienta de desarrollo personal y profesional. Es importante considerar que en la medida en que una persona conozca su patrimonio podrá reconocerse y reconocer aquello que la rodea, para generar un proyecto de vida que le permita perfeccionarse en la medida de sus acciones.

---

<sup>157</sup> Kant, *Crítica de la razón práctica*, p. 138.

## **CAPÍTULO II**

### **EL AUTOCONOCIMIENTO**

El presente capítulo es uno de los más ambiciosos del trabajo de investigación, pues en éste, se busca hacer un análisis del significado del autoconocimiento y su importancia, así como realizar una revisión de sus métodos y su uso como herramienta de apoyo en la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver, por ello, es que considero relevante describir las variables más importantes a considerar en el proceso de autoconocimiento, haciendo hincapié en el desarrollo personal y laboral de una persona.

Se analizarán en el presente capítulo aquellos factores que permitan la identificación de las fuerzas, debilidades y preferencias que tiene una persona para seleccionar funciones o labores dependiendo de su patrimonio personal.

#### **II.1. El desarrollo humano**

El desarrollo humano puede definirse como un proceso continuo, irreversible y completo en el cual las variables cualitativas y cuantitativas de la persona cambian su composición para adaptarse a nuevos estilos de vida.

El estudio del desarrollo humano tiene como meta el descubrimiento y la comprensión de los distintos procesos por los que atraviesa una persona a lo largo de su vida. Sin embargo, cabe señalar que en la investigación profesional se ha realizado la investigación generalmente separando las distintas etapas (infancia, juventud y adultez) y los distintos aspectos (sociales, físicos, psicológicos, culturales e históricos) que afectan la conducta

de las personas, lo que ha provocado que el análisis del desarrollo de una persona se realice de manera segmentada, dejando de lado aquellos factores que se originaron en la niñez y que repercuten en el comportamiento de un adulto<sup>158</sup>.

Dentro de las implicaciones prácticas que considero que deben ser consideradas como resultado del estudio del desarrollo humano, puede señalarse la predicción de un comportamiento futuro basado en aspectos que influyen durante la vida de la persona<sup>159</sup>.

No hay que olvidar que el hombre pasa por una serie de etapas a lo largo de su vida, las cuales a pesar de ser distintas y variadas, van dando coherencia y significado a la existencia de la persona, de aquí la importancia de estudiar la trayectoria del desarrollo humano.

Sin embargo, a través de los estudios realizados sobre el tema, prácticamente se tienen pocos estudios que muestren una continuidad en la vida humana, puesto que “(...) mientras los investigadores presentan información acerca de los niños y los viejos, nada señalan en profundidad sobre los años de vida adulta, entre la adolescencia y la vejez”<sup>160</sup>.

Dentro del marco de referencia del presente trabajo de investigación, resulta fundamental conocer el ciclo vital de la persona enfocado hacia la etapa evolutiva de la adultez, debido a sus actividades laborales. Sin embargo, no es la intención estudiar esta etapa como aislada, sino dentro de un proceso continuo de crecimiento que sea analizado bajo un autoconocimiento que permita la detección de todos aquellos factores que constituyen el patrimonio personal, sin olvidar que la formación de la personalidad es un proceso continuo que abarca la niñez, la adolescencia y la edad adulta, y que todo estudio del ciclo vital del hombre parte del análisis integral de todas sus etapas evolutivas<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> Craig, G., *Desarrollo Psicológico*, p. 28

<sup>159</sup> **Ibidem.**, p. 5.

<sup>160</sup> **Idem.**, p. 8

<sup>161</sup> Erikson, E., *Identity and crisis*, p. 2399.

## **II.2. La visión antropológica del autoconocimiento**

Desde la antigüedad la persona siempre se ha caracterizado por ser curiosa y preocupada por descubrir, conocer, comprender, analizar y controlar todo lo que se encuentra a su alrededor; cabe señalar que no sólo lo que está fuera de ella le llama la atención, sino que su propia existencia y la búsqueda de lo trascendental han sido factores de motivación, que la han llevado a formularse una serie de cuestionamientos para encontrar aquello que le da origen y sentido a su vida.

Es probable que esta serie de inquietudes nazcan de un acercamiento a la comprensión de la persona misma, lo cual, es quizá uno de los aspectos más difíciles para ella, debido a que en muchas ocasiones no sabe como buscar y conocer todo aquello que la conforma; para que se inicie el proceso de conocimiento personal, es necesario hacer algunos cuestionamientos sobre lo que realmente se conoce de uno mismo, y justo es aquí donde inicia el problema que debe ser analizado: la búsqueda de la identidad propia y del conocimiento de si mismo.

Para iniciar el estudio de un conocimiento de si mismo, se debe partir de una comprensión de lo que es el conocimiento en si.

La realidad es captada en primer lugar a través de los sentidos (conocimiento sensible), sin embargo, el hombre no agota su conocimiento en este nivel, sino que a través de su conocimiento intelectual, movido por los procesos de inteligencia y voluntad capta la esencia de las cosas; no debe de olvidarse en este contexto la estructura espiritual de la persona que da soporte a las acciones de la inteligencia mediante la combinación de las pasiones y de todo aquello recibido por medio de los sentidos, que propone el fin al que tiende el ser humano como parte del anhelo que tiene éste por encontrar la verdad.

La inteligencia no se forma de aquellas realidades conocidas que se le presentan al hombre en su vida y que gracias a la enseñanza de algo o alguien posee, de ahí que sea necesario que la persona aprenda a conocer de manera profunda todo aquello que se le

presenta, que sepa “(...) leer el interior de las realidades”<sup>162</sup>, que enlace todos sus conocimientos y que exprese a los demás su patrimonio personal por medio del lenguaje.

Ahora bien, “(...) una vez que la mirada de la inteligencia se ha dirigido en línea directa sobre las cosas exteriores, puede volver sobre si y contemplar su naturaleza y su ser propio”<sup>163</sup>, y es aquí donde observamos que el hombre no se conforma con conocer la realidad a su alrededor, sino que inicia esa inquietud natural de conocerse y comprenderse, lo cual representará uno de sus mayores retos.

A partir de este reto, inicia el problema de la identidad y de la formación de la misma a lo largo del ciclo vital de una persona; la cual, una vez que se plantea una serie de situaciones sobre su comportamiento y en general su vida, presenta una inclinación natural a definir, descubrir y comprender, en donde lo que significa es conciente de su propia identidad, independientemente de los factores físicos que la caracterizan<sup>164</sup>.

El autoconocimiento, es una actividad propia del hombre, cuya principal función es proporcionarle una mayor comprensión de si mismo. Una vez que el hombre se ha conocido y ha comprendido su estado actual, surge una etapa en donde se pueden tener dos situaciones específicas; la primera es mostrar una actitud conformista ante lo que se ha descubierto y la segunda, es llevar a cabo una serie de acciones propositivas que le permitan corregir sus defectos y fortalecer sus virtudes.

Como se ha señalado, el hombre por su misma naturaleza tendrá aspectos positivos que reafirmar y aspectos negativos que corregir mediante una acción educativa; lo que le permitirá conocerse para enfrentar y resolver todos aquellos obstáculos que se le presentan durante su vida, para avanzar en el camino de una mejora personal.

---

<sup>162</sup> Llano Cifuentes, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, p. 15.

<sup>163</sup> Llano, A., *Gnoseología*, pp.141 y 142.

<sup>164</sup> Williams, B., *Problemas del yo*, p. 11.

El autoconocimiento deberá ser una herramienta que les permita a las personas enfrentarse a los retos que se le presentan durante la vida, facilitándoles la toma de decisiones en momentos críticos. Hay que recordar que es importante encarar la vida siendo una persona real, plena y congruente con la propia naturaleza, para vivir de manera armónica, sincera e íntima nuestra propia existencia<sup>165</sup>.

La pretensión del autoconocimiento es tan antigua como la humanidad. El ser humano siempre se ha cuestionado sobre su existencia y que hacer en la vida, de ahí que a lo largo de la historia hayan surgido hitos que han sido punto de referencia para la concepción de autoconocimiento; entre ellos, podemos considerar a Sócrates, quien sugería conocerse a si mismo para conocer la naturaleza de los dioses, basándose en la idea “Sólo sé que nada sé”<sup>166</sup>, la cual fue detonador para que Platón asociara el conocimiento de las cosas fuera de él con el autoconocimiento, es decir en la medida en que se conoce la naturaleza me conozco mejor a mí mismo, sin embargo no se podrá comprender la esencia de lo externo si autodescubrirse primero, de aquí que Platón perseguía conocimientos que no fueran del todo extraños, porque los entendía como el negativo de lo fundamental.

Uno de los hitos relacionados con la conceptualización del autoconocimiento es la filosofía de Kant; su estudio sobre este tema, lo podemos observar en su obra “Crítica de la razón pura”<sup>167</sup>, de manera secundaria debido a que, considera el autoconocimiento, como la tarea más difícil que la razón pueda ser capaz de comprender<sup>168</sup>. De ahí que su obra se enfoque directamente en la conjunción del racionalismo y empirismo, dejando de lado la idea de que el objeto es la fuente del conocimiento, para pasar al sujeto como principio constructor.

---

<sup>165</sup> Cfr., Rogers, C., *El proceso de convertirse en persona*, p. 152.

<sup>166</sup> Taylor A.E., *El pensamiento de Sócrates*, p. 123

<sup>167</sup> Verneaux Roger, *Crítica de la crítica de la razón pura*, p. 133

<sup>168</sup> No sólo Kant habla sobre la dificultad de autoconoce; M. de Cervantes Saavedra en el Quijote de la Mancha señala lo siguiente: D. Quijote le dice a Sancho “Has de poner los ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que puede imaginarse”. Cervantes Saavedra. *El Quijote*, p. 1965.

Retomando la idea de Kant, de que el autoconocimiento es la tarea más difícil de la razón, es necesario señalar algunos puntos que permitan tener una idea más clara de lo que es el autoconocimiento <sup>169</sup>:

- a) Kant señala que la tarea de autoconocerse es la más difícil porque comunica la idea de un autoconocimiento completo, terminado y perfecto, dejando de lado la idea de un procedimiento gradual que puede ser espontáneo, natural y fácil.

Hay que recordar que la persona se hace día con día, es decir está en continuo movimiento hacia la autorrealización; de ahí que el procedimiento del autoconocimiento sea dinámico, en donde la persona puede aprender de ella día con día.

- b) Otra de las ideas es que el autoconocimiento se opone de cierta forma a la razón crítica, sin embargo esto no puede ser, debido a que el autoconocerse implica una conjunción racional (innata por el cuestionamiento que se hace el hombre sobre su existencia) y empírica (experimental basada en percepciones sensoriales) que hace que la persona genere un conocimiento propio.

Para comprender mejor los puntos de referencia, que se han suscitado a lo largo de la historia, para llegar a conceptualizar el autoconocimiento, es necesario no dejar de lado tres aspectos:

- a) Que el hombre en su búsqueda por saber quién es, ha implementado diversas técnicas de meditación <sup>170</sup> que han derivado en múltiples usos para que la persona pueda alcanzar una conciencia plena de su vida, sin embargo, es necesario señalar que la persona no debe caer en técnicas que la alejen del objetivo de conocerse plenamente.
- b) Los estilos de indagación y aprendizaje occidentales (analítico y social) y orientales (sintético e íntimo) que marcan los lineamientos de pensamiento en las sociedades modernas.

---

<sup>169</sup> Kant Immanuel., *Crítica de la razón pura*, p. 9

<sup>170</sup> Puede considerarse la meditación como la práctica de un estado de atención sobre un objeto determinado, sobre un pensamiento o sobre la propia existencia.



- c) Considerar el autoconocimiento con incremento de conciencia, definible como contrapunto del ego. “Del conocerte saldrá el no hincharte, como la rana que quiso igualarse con el buey, que si esto haces, vendrá a ser feos pies de la rueda de tu locura la consideración de haber guardado puercos en tu tierra”<sup>171</sup>.

Uno de los aspectos sobre el que es necesario reflexionar y que ayudará a complementar el análisis que se ha hecho sobre la conceptualización del autoconocimiento, es la frase de Pierre Teilhard de Chardin: “Todo lo que se eleva, converge”; aunque considero que a esta frase le podemos agregar que todo aquello en lo que se profundiza, converge, es decir, en la medida en que yo me conozco y sé cual es mi patrimonio personal, podré dirigirlo para enfrentar todos aquellos retos que se presentan a lo largo de la vida y que exigen la toma de decisiones.

Es importante considerar que para que una persona se conozca necesita de la ayuda de ciertos mecanismos que le permitan actualizar sus potencias, a superar sus limitaciones y a lograr un perfeccionamiento continuo. De ahí que la Pedagogía juegue un papel fundamental en el desarrollo de herramientas educativas que encaucen a la persona hacia aquellos fines que le permitan alcanzar la felicidad y que generen en ella un desarrollo en sus áreas cognitivas, actitudinal y de habilidades.

En el siguiente apartado se señalarán algunas de las herramientas educativas que ayudan a la persona a identificar y conocer su patrimonio.

### **II.3. El autoconocimiento como herramienta educativa**

El autoconocimiento como opción para que la persona pueda mejorar su propia vida, deberá ser considerado como una herramienta educativa por medio de la cual pueda ubicarse en su propia realidad para potencializar y enriquecer su existencia.

---

<sup>171</sup> Cfr., Cervantes Saavedra. *El Quijote*, p. 734.

Dentro de los métodos educativos que se utilizarán para generar el autoconocimiento en las personas, se tienen:

- a) La orientación, como una herramienta pedagógica que ayuda a las personas en su progresiva realización personal, por medio de “una interacción libre que guíe su camino y desarrollo individual”<sup>172</sup>.

Su campo de acción es variado y puede desarrollarse en ámbitos como el educativo, familiar y laboral.

El uso de este tipo de herramienta pretende desarrollar el autoconocimiento de una persona, de acuerdo a la etapa evolutiva en que se encuentre; todo esto con la intención de ofrecerle alternativas de mejora reales a su situación y condiciones.

- b) El análisis del propio ciclo vital. El análisis de la vida que se ha tenido, es otro método para tener un autoconocimiento.

Consiste en un examen de todos aquellos factores físicos, psicológicos, sociales y morales del pasado y del presente, así como su proyección al futuro. Es necesario considerar que el estudio que se haga de todos estos factores, deberá hacerse venciendo la pereza mental para contestarnos a fondo, quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos<sup>173</sup>.

- c) La introspección. Es un método que permite volver la atención hacia uno mismo, para autoconocerse por medio de una observación reflexiva, que permita la comprensión y aceptación de si mismo. El uso de esta herramienta tiene como objetivo, el despertar un interés auténtico en las personas de conocer lo que son y lo que pueden llegar hacer potencializando todo aquello de lo que están formadas.

---

<sup>172</sup> Gordillo, Ma. V., *La orientación en el proceso educativo*, p. 106.

<sup>173</sup> Cfr., Pliego Ballesteros, M., *Valores y autoeducación*, pp. 17-29.

El objetivo de cualquiera de los métodos educativos, que generan el autoconocimiento, es que la persona pueda ubicarse en su propia realidad para potencializar y enriquecer su existencia.

El que una persona se conozca e identifique su realidad, generará en ella una capacidad específica que le permita perfeccionarse. Ahora bien, para que pueda ubicarse en su realidad, es necesario que conozca las etapas que atraviesa a lo largo de su vida y en las cuales busca su identidad.

## **II.4. La identidad: Una búsqueda constante a lo largo de la vida**

La identidad es uno de los factores constantes y presentes durante toda la vida de los seres humanos, sin embargo, existen períodos en donde su búsqueda se acentúa, de ahí que sea importante analizar las etapas evolutivas de la persona, con el fin de tener una noción de la manera en como se va formando y como imprime un sello característico en las acciones de los seres humanos.

A continuación se hará un análisis de la formación de la identidad a lo largo de las tres grandes etapas de las personas: la niñez, la adolescencia y la adultez, con el objetivo de determinar aquellos aspectos que dan forma y hacen única a la persona.

### **II.4.1. El autoconcepto en la niñez**

El recién nacido y el niño de uno a dos años no adquieren un concepto propio de su identidad; inicia apreciando su yo corporal, es decir, se encuentra como algo diferente a la realidad externa, la cual, durante el período de lactancia, no pueden diferenciarla debido al binomio que forma con la madre.

En el caso de los niños de dos años, puede percibirse que poseen una comprensión del yo definiendo sus límites y posesiones.

Durante el período preescolar el menor adquiere determinadas actitudes generalizadas hacía si mismo, por ejemplo: la generación de un sentimiento de bienestar y la comparación con otros niños para conocerse ellos mismos.

Al llegar a una edad escolar, se comienza a desarrollar más que una propia concepción, es decir, se generan una serie de sentimientos que van perfilando y conformando su identidad, lo que implica que van diferenciándose, iniciando un desarrollo de su autoestima a través de la seguridad que van adquiriendo de otras personas. En este contexto la persona tiene un concepto del yo básico, debido a que posee un nombre que lo diferencia y a la vez él se conoce diferente<sup>174</sup>.

Es necesario señalar que en esta etapa, los niños descubren lo que son y empiezan a evaluarse como factores activos del mundo; desarrollan un autoconcepto sobre su personalidad, lo que les ayuda a caracterizar su comportamiento<sup>175</sup>.

#### **II.4.2. El autoconcepto en la adolescencia**

En esta etapa, los seres humanos están sujetos a una serie de procesos cognoscitivos, que dan lugar al análisis de distintos roles (hijo, hermano, estudiante, amigo, entre otros) que se le van presentando; y es a partir de ésta, de donde surge la formación de una nueva identidad, la que generalmente se encuentra relacionada con la atracción o admiración hacia una persona, un grupo o alguna figura importante.

Es necesario señalar que esta etapa es una de las más conflictivas del ciclo vital debido a que pretende realizar un primer intento del fortalecimiento y comprensión de la identidad.

No hay que olvidar que el principal reto de esta edad es el conocimiento de si mismo<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> Cfr., Craig, G., *Desarrollo Psicológico*, pp. 310-311.

<sup>175</sup> Cfr., *Ibidem.*, p. 311.

<sup>176</sup> Castillo, G., *Los adolescentes y sus problemas*, p. 71.

### **II.4.3. El autoconcepto en la etapa adulta**

Durante la etapa adulta el ser humano logra consolidar su identidad propia mediante las diversas circunstancias que afectan su vida y que lo enfrentan a nuevos retos.

La diferencia más marcada entre las etapas anteriores y ésta, es la conciencia que la persona va adquiriendo sobre sus propias acciones, en donde debe vencer el concepto inicial formulado en la adolescencia.

El ser humano trabaja en una auto-imagen real, profunda y completa, mediante las experiencias vividas, logrando así su comprensión actual, lo que le permite establecer una identidad con un cierto grado de continuidad, que con el paso del tiempo reforzará todo aquello que lo constituye como único.

Considerando la explicación de la formación de la identidad y en si el desarrollo del yo, se puede concluir que estas actividades son un proceso continuo e interminable que se perfeccionan a lo largo de la vida, de aquí la importancia de que el hombre se conozca y descubra todo aquello que forma su patrimonio, para potencializarlo.

La persona en cada una de las etapas experimenta una serie de transformaciones que le van dando forma a todo aquello que la constituye. Su patrimonio es inmensurable por todo lo que ella es y por lo que va adquiriendo a lo largo de su vida. De aquí la importancia del ejercicio de autoconocimiento que se debe llevar a cabo para saber de forma real, quiénes somos.

### **II.5 ¿Cómo se llega al autoconocimiento?**

Para que la persona llegue a una etapa de autoconocimiento, es necesario partir de una de sus características constitutivas: La apertura, la cual se caracteriza por la comunicación externa con otras realidades y la interna con el propio ser.

En el caso de la generación del autoconocimiento, la comunicación que la persona tenga con su yo interno va ligada a su intimidad, es decir, a lo más profundo de cada ser, a lo que sólo ella conoce y a donde nadie puede entrar; y justo es ahí donde se guarda todo aquello que la caracteriza y que la hace diferente a los demás.

No hay que olvidar que el cultivo de la intimidad es importante para la persona, debido a que por medio de la vivencia interna, podrá discernir todas aquellas realidades externas que se le presentan; esto implicaría que en la medida en que la persona mantenga una comunicación constante con ella misma y sepa lo que es, considerando su patrimonio personal y aquellos factores de los que carece, podrá discernir y enfrentar aquellas realidades externas que se le presentan y que de cierta manera son el detonante para que vaya formando su propia identidad.

Es importante considerar que para comunicarse con uno mismo, se requiere de una acción voluntaria que permita generar un cambio, incrementando los niveles de compenetración, por medio de la confianza y la sensibilidad con uno mismo; debe tenerse en cuenta lo que se quiere obtener por medio de esa transformación, es decir, lo que se busca o se desea alcanzar una vez que se mantiene una comunicación interna, para conocer todo aquello de lo que se está formado.

El realizar una introspección hacia esa parte más profunda del ser, es una característica única de los seres humanos, que les permite, mediante una actitud reflexiva, comprenderse a sí mismos y saber de todo aquello de lo que están constituidos.

Otros de los mecanismos que la persona puede llevar a cabo para llegar al autoconocimiento son: la orientación y el análisis del ciclo vital.

A continuación se analizarán los elementos que se descubren por medio del ejercicio del autoconocimiento.

## II.6 Factores a descubrir por medio del autoconocimiento

Es importante señalar que los factores que a continuación se estudiarán son una parte de todo aquello que conforma a la persona, pues como se señaló en el capítulo anterior la persona es una unidad corpóreo espiritual, en la cual la inteligencia y voluntad son el soporte de su acción y las generadoras de una serie de agentes que le dan forma para llegar a su fin anhelado mediante un perfeccionamiento continuo. Sin embargo, no hay que olvidar que no sólo los factores internos mueven a la persona, los factores externos suelen jugar un papel importante en las acciones de la persona, pues en la mayoría de las ocasiones son el detonador de movimiento de los agentes internos.

El propósito es analizar aquellos aspectos que se originan de la unidad psico-física de la persona y que el hombre va desarrollando desde su nacimiento hasta su muerte. De ahí que el temperamento, el carácter y la personalidad representen fases sucesivas de la formación y evolución del ser humano durante su vida. Esto sin olvidar que todos los actos de la persona son sustentados por la inteligencia y voluntad y que las circunstancias, mucho o poco dominadas por ellas, “(...) le otorgarán a la persona, dotada de un carácter, los valores y signos de una personalidad”<sup>177</sup>.

### II.6.1 Temperamento

Conocer los conceptos básicos del temperamento y la relación que tiene con nuestras emociones, es uno de los aspectos importantes para que la persona cree un conocimiento de si misma y de las demás, ya que nos permite vislumbrar aquellos rasgos característicos que marcan las diferencias entre las personas.

El concepto de temperamento tiene su origen en la antigua Grecia. Derivado de sus estudios: concluyeron que el pensamiento de los seres humanos (seres vivos) se originaba del cerebro y no del corazón, identificaron procesos mentales y señalaron por

---

<sup>177</sup> Pittaluga, G., *Temperamento, carácter y personalidad*, p. 7

primera vez por qué unas personas tenían un modo de ser distinto al de otras. Es a partir de aquí de donde surge la primera definición de temperamento.

Hipócrates (s. IV a.C) padre de la medicina, a través de su explicación de la salud y enfermedad y de la Teoría de Empédocles<sup>178</sup>, determina cuatro “humores del cuerpo humano” que conforman a la persona, los cuales al estar en equilibrio generan en ella una buena salud. Posteriormente Galeno (médico griego del s. II d. C.) aplicó la Teoría Humoral para explicar las diferencias en los diferentes modos de ser o temperamentos de las personas.

En la siguiente tabla se observa la relación entre los distintos conceptos que manejan los científicos en sus teorías<sup>179</sup>:

<b>Empédocles</b>	<b>Hipócrates</b>	<b>Galeno</b>
Elementos de la materia	Humores del cuerpo humano	Temperamentos
Agua	Flema	Flemático
Fuego	Sangre	Sanguíneo
Aire	Bilis Amarilla	Colérico
Tierra	Bilis Negra	Melancólico

Hoy en día la teoría de los temperamentos de Galeno sigue teniendo influencia para hacer referencia a los distintos modos de ser de las personas. Por ejemplo se suele decir que una persona es flemática suele tener una tendencia a la apatía o indiferencia hacia ciertas situaciones; en tanto es sanguínea cuando se comporta de forma variable según sus preferencias y estado de ánimo, es colérico cuando tiene una fuerte tendencia a la irritabilidad, y melancólico cuando se inclina a la depresión y tristeza.

Gustavo Pittaluga señala que el temperamento tiene su base estructural en aspectos biológicos. De ahí que su concepción la haga en el siguiente sentido:

---

<sup>178</sup> Empédocles señaló que todas las cosas materiales estaban constituidas por cuatro elementos: aire, tierra, agua y fuego.

<sup>179</sup> Quintanilla B., *Personalidad madura: temperamento y carácter.*, p. 15



El temperamento surge del conjunto de las correlaciones bioquímicas humores dependientes, a su vez, de la actividad trófica y glandular de las células que integran nuestros órganos de secreción interna. Éstos ejercen una acción continua y directa sobre el sistema nervioso y vegetativo, y por medio de este último y del plasma sanguíneo otorgan al sistema nervioso central las cualidades específicas de nuestra sensibilidad. El temperamento que forma parte de nuestra constitución nativa, nos da la inmediata resonancia de la emoción en nuestras vísceras: es como expresión global, la vibración de todo nuestro ser en nuestras estructuras más delicadas, al toque del acontecimiento, del sonido, del gesto o de la imagen externa<sup>180</sup>.

A partir de esta definición, llegamos a la conclusión que nacemos con el temperamento, que está determinado por factores hereditarios, que es influido por rasgos morfológicos y fisiológicos característicos de cada persona, que es un factor que sustenta la personalidad y que detona la conducta de la persona humana ante determinadas situaciones.

A partir del temperamento se generan las emociones espontáneas y las reacciones típicas ante estímulos externos. Es por eso que estas emociones y reacciones constituyen algo con lo que la persona humana nace, de ahí que el temperamento se considere inherente a nuestro modo de ser y que no sea modificable<sup>181</sup>.

## II.6.2 Carácter

El carácter como factor constitutivo de la personalidad, es algo que la persona adquiere y modela a lo largo de su vida. Según Pittaluga el carácter es aquello que regula la voluntad y los actos de volición. Educando nuestro carácter, educamos la voluntad para ejercer un autodomínio y autocontrol, dos aspectos importantes para las relaciones interpersonales de los seres humanos.

Podemos definir el carácter como un artista que modela los impulsos que surgen del temperamento y que selecciona todos aquellos estímulos que provienen del mundo

---

<sup>180</sup> Ibidem., p. 39

<sup>181</sup> Cfr., Quintanilla B., *Personalidad madura: temperamento y carácter.*, p. 16

exterior, para establecer un equilibrio entre las características constitutivas de la persona y las manifestaciones de su entorno.

La formación de carácter se puede señalar como un proceso de adquisiciones y experiencias que la persona tiene a lo largo de su vida, bajo contextos sociales y culturales determinados; en los cuales la educación y las actuaciones de las demás personas, juegan un papel preponderante debido a su influencia psíquica y socio ambiental.

El carácter es dinámico, se transforma y determinadas situaciones pueden provocar en él pequeños o grandes cambios. Los cuales cuando son favorables, refuerzan la personalidad de una persona para que ésta afronte distintos entornos, bajo un contexto de responsabilidad sobre sus actos y consecuencias. Cuando los cambios son desfavorables, pueden llevar a la persona a un estado de indiferencia o desinterés ante la vida. De ahí que sea importante que la persona tenga un conocimiento de sí, para que pueda fortalecerse y enfrente todas aquellas situaciones que se le presenten en su vida.

Hoy en día en el ámbito laboral, las personas que están en búsqueda de una oferta de empleo, se encuentran sujetas a una serie de situaciones que ponen en juego su estabilidad emocional, por ejemplo, puede indicarse el caso de las personas que se encuentran en el proceso de reclutamiento y selección de una empresa que no tiene muy asentado el sentido de ética y profesionalismo, tratando a los participantes de una oferta laboral como objetos y no como personas, esto generará una serie de situaciones que pueden incidir a la persona en que tengan un cambio desfavorable en su carácter, que las lleve a un estado de pesimismo e indiferencia, de ahí que es relevante que la persona tenga un conocimiento de sí, para que pueda fortalecerse y enfrentar todas aquellas situaciones que se le presenten en su vida, independientemente del momento en que se encuentre.

La persona debe saber y tener en mente en todo momento, lo que es y cual es su patrimonio.

Para Goleman la palabra carácter ha pasado de moda, esto debido a que el concepto original (conjunto de características o peculiaridades de reacción, que modelan los factores innatos del individuo<sup>182</sup>) no está sustentado en la autodisciplina, en las virtudes y en el autodomínio, como él lo manifiesta en la inteligencia emocional; pero su aportación sobre la definición de carácter, lleva a considerar a la persona para a partir de ella tratar de comprender su temperamento y carácter para modelarlos y controlarlos, lo que debe de hacerse bajo un marco de valores<sup>183</sup>, pues son éstos los que caracterizan su personalidad.

### **II.6.3 La personalidad**

Cuando se hace referencia a la personalidad<sup>184</sup>, lo primero que se nos viene a la mente son las características específicas de una persona que hacen que ésta se distinga de las demás, en la manera en como maneja las situaciones y en general como lleva su vida. A partir de esta concepción básica, podemos desglosar una serie de ideas que nos permitan llegar a definir lo que es la personalidad y el papel que juega en el proceso de autoconocimiento de una persona. Ya que es a partir de ella de donde podemos observar rasgos específicos que nos permitan detectar la conducta de la persona ante situaciones específicas.

La personalidad es la combinación del carácter y el temperamento de una persona. Se conforma por una serie de factores que configuran de forma única a un ser humano, lo cual hace que éste sea percibido de forma distinta por los demás.

---

<sup>182</sup> Oriza Vargas, Jorge., *Inteligencia emocional en el matrimonio*, p. 35

<sup>183</sup> Los valores podemos definirlos como creencias arraigadas que por la importancia relativa que se les da, son determinantes en la conducta y en el desempeño de las personas.

<sup>184</sup> La palabra personalidad alude al conjunto de rasgos que caracterizan a un sujeto, ya sea motivacionales o cognitivos. *Diccionario de las ciencias de la educación*, p. 1099

La personalidad de cada persona, se ve reflejada en las acciones que día con día realiza, en la manera en como afronta determinadas situaciones y toma decisiones para resolverlas; de ahí que la formación de nuestra personalidad sea un proceso dinámico que se enriquece constantemente, en el cual la libertad juega un papel importante ya que su ejercicio se basa en la serie de decisiones que los seres humanos tomamos, generando mecanismos de elección, preferencia y postergación que permiten darle forma a nuestro proyecto de vida.

La personalidad es la representación viviente del alma de un ser humano. Entre las expresiones sintéticas que nos ofrece el lenguaje, no hay ninguna otra que nos proporcione con mayor evidencia la imagen de la personalidad<sup>185</sup>.

Cabe señalar que uno de los factores importantes, como lo señala Gustavo Pittaluga, para la formación de la personalidad de una persona, es la conciencia que tenga el individuo sobre sus propias obras. “Personalidad es conciencia de sí mismo; conciencia del yo como poder”<sup>186</sup>.

Existe otro elemento que debemos considerar para la formación de la personalidad: la premeditación de las obras que se realizan; éste, es un factor clave en el uso de la inteligencia emocional, pues permite vislumbrar aquellas consecuencias sobre nuestras acciones futuras; cabe indicar que esta situación en la formación de la personalidad, nace a partir del conocimiento que una persona tenga sobre si misma, sobre la comprensión de lo que son las demás y sobre su entorno de acción.

Es importante considerar que el estudio de la personalidad es complejo ya no podemos asegurar que una persona pueda tener determinado comportamiento, pues la persona es un ser libre que toma decisiones constantemente, sobre situaciones que le exigen actuar de distintas maneras, por ello es que la conducta que presentan las personas sean diferentes entre si.

---

<sup>185</sup> Pittaluga G., **Op. cit.**, p. 53.

<sup>186</sup> **Idem.**, p. 129.

Como parte del estudio de los factores que intervienen en la conducta de las personas, a continuación se señalarán algunas de las causas que influyen en su manera de actuar:

### II.6.3.1 Causas genéticas

La conducta de las personas está condicionada por la herencia. Tal es el caso del sexo, por medio del cual heredamos características específicas que se reflejan en nuestra constitución y que influyen en nuestro estilo de vida.

Para William Sheldon, la herencia está influida de manera directa por la base biológica, la cual determina la conducta de una persona. A partir de esta idea, relaciona a las personas con sus rasgos temperamentales y las divide en<sup>187</sup>:

<b>Clasificación</b>	<b>Constitución física</b>	<b>Forma de ser</b>
Endomorfos	Baja estatura y obesos	Son cómodos y agradables
Mesomorfos	Musculosos y anchos	Enérgicos y asertivos
Ectomorfos	Altos y delgados	Reservados y tímidos

La clasificación que hace Sheldon es uno de los primeros intentos por clasificar los distintos tipos de personalidad. Sin embargo su teoría es extremista y sencilla en cuanto a los condicionantes que afectan la manera de actuar de las personas, esto debido a que su postura únicamente la basa en la parte biológica dejando de lado conceptos como inteligencia, voluntad y libertad.

Es necesario señalar que las causas de tipo genético suelen ser factores clave para el comportamiento de una persona, esto debido a que son la plataforma de aquellos factores orgánicos que constituyen a la persona.

---

<sup>187</sup> Cfr., Quintanilla B., *Personalidad madura: temperamento y carácter.*, p. 24

### **II.6.3.2. Causas orgánicas**

“Nuestro humor, nuestra capacidad para realizar trabajo sostenido, nuestra reactividad emocional, incluso nuestra inteligencia, prácticamente todo lo que pasa en nuestra personalidad es influido de manera importante por causas orgánicas”<sup>188</sup>.

Las causas orgánicas que influyen en nuestra conducta, tienen una base bioquímica que produce una serie de trastornos en la persona, por ejemplo, ante una situación que provoque una emoción intensa, el organismo refleja una serie de cambios, como alteraciones en la piel, palpitaciones, sudoración, entre otros; por ello es que el cuerpo humano, juega un papel importante en la conducta, debido a que los cambios físicos pueden llegar a producir estados de ánimo que modifiquen la personalidad de una persona, tal es el caso de la fatiga, la cual en algunas ocasiones puede provocar depresión, irritabilidad y apatía.

Como parte del proceso de autoconocimiento es necesario prestar atención en los factores orgánicos que influyen en la conducta, para controlar de cierta manera acciones no deseables y comprender mejor a aquellas personas que están a nuestro alrededor.

### **II.6.3.3 Causas externas o del entorno**

El medio físico, cultural y en general todo aquello que está fuera de la persona, son causas fundamentales para su actuar, debido a la serie de estímulos que se reciben como parte de una interacción entre ellos.

Una de las maneras para analizar la personalidad y llegar a un conocimiento de si mismo es conocer, como señala Dicaprio, la relación situación – respuesta, que se basa en momentos que el hombre vive día con día y de los cuales, va conociendo su forma de

---

<sup>188</sup> Dicaprio, N., *Teorías de la personalidad*, p. 3

comportarse ante los cambios de su entorno y de las personas que están a su alrededor<sup>189</sup>.

En la medida en que la persona se conoce a si misma y de cierta forma a las demás, podrá saber con mayor precisión cuáles son sus respuestas ante determinadas situaciones o estímulos; por ejemplo, una persona puede saber que su jefe se molesta cuando no tiene su reporte semanal de ventas los viernes por la tarde en su escritorio o cuando le pide cierta información de carácter urgente y no se la da. Este tipo de información puede ser de gran ayuda, para que la persona tenga conocimiento de lo que debe hacer, para que las demás personas reaccionen o no de forma favorable.

A partir de una serie de situaciones habituales podemos observar en las acciones de las personas: manifestaciones de emoción, deseo, frustración, entre otras, que nos ayudan a conocer formas de comportamiento característico, sin embargo, no hay que olvidar que las personas poseemos libertad y que gracias a ella nuestros patrones de conducta no son rígidos.

Algunas personas, ante un acontecimiento específico, pueden experimentar una serie de cambios que afectan o no su estabilidad emocional. Esto se debe, retomando la postura conductista, a que “(...) una conducta en particular depende del contexto de los factores que están activos en un momento dado, muchos de los cuales se encuentran dentro de la personalidad misma – variables de la persona – “<sup>190</sup>. Dos personas no pueden reaccionar de la misma manera, debido a que la estructura de su personalidad es distinta, además de que ésta cambia y se transforma a lo largo de su vida. Sin embargo podemos conocer sus principios de funcionamiento para comprender las maneras de actuar. No hay que olvidar que los determinantes biológicos afectan el funcionamiento y la herencia fija su desarrollo.

No hay que olvidar que la conducta de las personas es observable en su actuar o comportamiento cotidiano, mediante la manifestación de sus actitudes. De lo que hace, de

---

<sup>189</sup> **Ibidem.**

<sup>190</sup> **Ibidem.**, p. 5

manera intelectual o manual de manera apta o no, de sus reacciones emocionales (relacionadas con el temperamento), de la manera en como resuelve problemas tomando decisiones (carácter) y por el uso de la inteligencia emocional que desarrolla para llevar sus relaciones.

A continuación se analizarán otros factores que intervienen en la conducta de las personas.

#### **II.6.4 Las actitudes**

Las actitudes pueden ser definidas como aquellos factores que predisponen la conducta de una persona ante una serie de estímulos que recibe del exterior. Se puede decir que son preeditoras de la conducta.

En su composición, se distinguen tres partes que están sustentadas en la inteligencia y voluntad: Las partes son<sup>191</sup>:

- a) la cognoscitiva relacionada con la parte racional que mueve al comportamiento a una dirección específica,
- b) la afectiva que imprime la fuerza motivacional, y
- c) la conductual que va ligada al grado de intención para actuar.

Con base en sus componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales, las actitudes pueden cambiar y formarse, debido a los procesos de aprendizaje que la persona va teniendo a lo largo de su vida.

Existen algunos rasgos de la conducta que pueden llegar a catalogarse como actitudes sin que reúnan las tres partes que las conforman, dentro de este tipo de actitudes podemos nombrar la apatía, el optimismo, la atención, entre otras que, a diferencia de actitudes

---

<sup>191</sup> Cfr., Oriza Vargas, Jorge., *Inteligencia emocional en el matrimonio*, p. 27



como el respeto o la responsabilidad, muestran una conducta general ante situaciones menos específicas.

Las actitudes pueden ser consideradas como los mecanismos de expresión de sentimientos<sup>192</sup> y emociones<sup>193</sup>, y a través de ellas el ser humano da a conocer lo que es. Es por eso que es de suma importancia que hoy en día las personas sean educadas bajo un marco de valores<sup>194</sup>, pues éstos son elementos que rigen su actuación y comportamiento a lo largo de su vida.

Es necesario señalar que los valores son importantes en la conducta, en la medida en que el individuo los ha aprendido con su actuar, es decir, el ser humano a través de la experiencia de sus actos, regidos por los valores, va generando en él mismo una marca (huella) en su estructura psicofísica, que genera rasgos característicos en su pensamiento y comportamiento a lo largo de toda su vida, por ello es necesario que la persona ponga atención en las acciones que realiza, para reforzar el proceso de conocerse así misma.

A continuación podemos observar algunos ejemplos de la relación de las actitudes con los valores<sup>195</sup>:

<b>ACTITUDES</b>	<b>VALOR</b>
Cumplido y dedicado siempre en lo que se espera de él. Hace lo que debe hacer, bien y con oportunidad.	Responsabilidad
Se apega a la verdad y a las leyes. Es congruente con los valores que defiende como propios.	Honestidad
Trata de no ser dogmático o de polarizarse con ideas no razonadas. Se abre a	Verdad

---

<sup>192</sup> Los sentimientos pueden considerarse como el modo de sentir las tendencias: deseos o apetitos concupiscibles (inclinación a poseer el bien) e impulsos o apetitos irascibles (inclinación a vencer o apartar los obstáculos que permiten poseer el bien).

<sup>193</sup> Las emociones con una reacción afectiva momentánea y orgánicamente más intensa que los sentimientos.

<sup>194</sup> Los valores puede concebirse como aquellas creencias, costumbres o normas que por la importancia o el significado que se les da, se les considera guías adecuadas para la actuación de los individuos dentro de una sociedad y que según su arraigo en la cultura o ideología son determinantes para la conducta.

<sup>195</sup> Oriza Vargas, J., *Inteligencia emocional en el matrimonio*, p. 29

escuchar nuevas opiniones y conceptos. Trata de entender siempre a los demás, los escucha con atención, se preocupa por ellos y se esmera en ser empático.	Comprensión
Da a cada quién lo que le corresponde, pone la verdad por encima de sus intereses. Promueve la legalidad, la equidad y el bien común.	Justicia

Como se ha señalado, las actitudes tienen su sustento en el binomio inteligencia – voluntad, el cual determina los parámetros de comportamiento de la persona, considerando sus capacidades físicas e intelectuales y los valores que ésta adopte conforme al significado que les dé.

### II.6.5. Las capacidades

Son aquellas cualidades físicas o mentales que le permiten a la persona desarrollar actividades que definen su ocupación básica o trabajo y en un sentido más amplio su vocación, mediante la demanda de asimilación de conocimientos específicos y el desarrollo de habilidades.

El desarrollo de las capacidades, dependerá del grado de estudio o entrenamiento que una persona reciba para ejecutar una tarea específica y de su escala de valores.

Por la manera en como se manifiestan, las capacidades pueden ser consideradas bajo tres grupos<sup>196</sup>:

- a) Aquellas que están relacionadas con las funciones sensitivas: Oído, vista, gusto, tacto y olfato. Definen la capacidad del individuo en aspectos musicales, de pintura, de admiración hacia las bellas artes y de degustación.

Su desarrollo se basa en la manera en que la persona vaya perfeccionando sus sentidos para la ejecución de alguna actividad.

- b) Capacidades relacionadas con las funciones motoras y corporales.

---

<sup>196</sup> **Ibidem.**, p. 30 y 31

En éstas, podemos observar aquellas que tienen que ver con la fuerza física y manual.

- c) El tercer grupo comprende aquellas capacidades que tienen que ver con las funciones psico-intelectuales.

Este tipo de capacidades están ligadas con la actividad más importante de la persona: “pensar”; a través de la forma en que una persona mejore las etapas de su pensamiento (abstracción, conexión de conceptos y razonamiento), podrá desarrollar características específicas que la distingan por su capacidad de análisis, abstracción, síntesis y relación; lo cual la llevará a generar una serie de competencias que le permitan saber tomar decisiones.

Para descubrir y potencializar este tipo de capacidades, la persona debe de sujetarse a la aplicación de una serie de pruebas psicométricas que le permitan conocer la forma en como lleva a cabo sus procesos de pensamiento.

Los tres grupos de capacidades deberán ser considerados, para el proceso de autoconocimiento, como un sistema interrelacionado que genera características particulares en cada persona, lo que le permitirá identificar aquellos factores que puede potencializar, para llevar a cabo, de la mejor manera, sus acciones, de aquí que uno de los objetivos de la generación del instrumento de diagnóstico de perfiles sea identificar las capacidades de una persona, teniendo como soporte la prueba psicométrica Cleaver y la técnica de autoconocimiento.

### **II.6.6 Aptitudes, habilidades y hábitos**

Con frecuencia empleamos las palabras aptitudes y habilidades de manera indistinta, ya que consideramos que su significado es el mismo, sin embargo no es así, ya que presentan una “(...) leve variación de significado que se ha adquirido a través de los siglos

a partir de una raíz clásica en el vernáculo de las lenguas romances y anglosajonas”<sup>197</sup>; otra diferencia en el significado de las palabras es la semántica que se les da en los diversos idiomas.

Por ejemplo los ingleses y norteamericanos, emplean con mayor frecuencia la palabra *ability* que la palabra *aptitude*, para designar una predisposición y capacidad congénita hacia una determinada actividad; en el caso de las personas que hablamos el español, se tiene la idea de que las aptitudes son transmitidas de padres a hijos para desarrollar actividades específicas.

Bajo estas dos perspectivas podemos observar la diferencia del significado de las dos palabras<sup>198</sup>: para la mente anglosajona, la idea de las dos palabras (*aptitude* y *ability*), se fundan en la prueba y para la mente latina la intuición, lo que implica que para los primeros, las aptitudes sólo estarán comprobadas como habilidades, en cambio los latinos aceptarán las aptitudes como algo anterior al desarrollo y manifestación de una habilidad.

Estoy de acuerdo con Gustavo Pittaluga al afirmar que existen diferencias entre las palabras *aptitud* y *habilidad*; evidentemente no son sinónimos, aunque se les matice indistintamente con el mismo significado. Puedo concluir que las aptitudes son cualidades heredadas que están ligadas a las condiciones orgánicas del temperamento de una persona y las habilidades se desarrollan a partir de las primeras, mediante diversos procesos de aprendizaje que va teniendo un ser humano a lo largo de su vida.

Para definir lo que es un hábito, tenemos que señalar primero que es una apetencia, que es una tendencia del ser que está ligada al temperamento, a los factores orgánicos (tal vez heredados), fijada en el subconsciente en distintos grados y expresada de forma conciente con desigual intensidad; es en la expresión, donde podemos observar la forma en como

---

<sup>197</sup> Pittaluga Gustavo, **Op. Cit.**, p. 76

<sup>198</sup> **ibidem.**

las apetencias controlan la conducta de las personas, adaptándose a las circunstancias de las situaciones, para convertirse en hábitos.

Los hábitos pueden definirse como un acciones o pensamientos (operación) buenos que tienen su base en una apetencia previa, se presentan como respuestas automáticas a una experiencia dada.

Para el proceso de autoconocimiento, es necesario que la persona identifique aquellos hábitos buenos y malos, para conocer elementos característicos de su conducta y personalidad, lo que le permitirá mejorar sus relaciones con las demás personas y con ella misma. De ahí que sea necesario analizar el papel de la inteligencia emocional en el comportamiento de las personas.

## **II.7. La inteligencia emocional como resultado del autoconocimiento**

Para valorar la importancia del autoconocimiento en el desarrollo de la inteligencia emocional, es necesario analizar a esta última en su concepto, en su naturaleza y en sus elementos constitutivos, lo que permitirá comprender la manera en como, hoy en día, el manejo de las emociones rebasa a aquellos factores racionales, que determinan el coeficiente intelectual de una persona, en lo que se refiere el comportamiento y el desarrollo de actividades.

A lo largo de la historia se han buscado explicaciones sobre el modo en cómo funciona la razón, el efecto de las emociones y los factores externos que intervienen en ellas; se han desarrollado determinadas teorías como la de Empédocles en donde los cuatro humores corporales estaban asociados a elementos naturales que determinaban distintos estados anímicos y predisposiciones del carácter.

En 1872, otra de las contribuciones en el estudio de las emociones y el comportamiento de las personas, fue la publicación de Charles Darwin “La expresión de las emociones en el hombre y en los animales”, en donde trató de demostrar que existen factores congénitos y

componentes biológicos que afectan directamente las reacciones anímicas y psicológicas de las personas.

Es a finales del siglo XIX cuando la Psicología da un giro en el estudio de la relación de la razón y los factores emocionales, para centrarse en el análisis de los procesos mentales de cognición, lo cual originó que el concepto de inteligencia se centrara en aspectos abstracto – académicos, dando lugar a la etapa, que originó Alfred Binet, de la aplicación de los test para determinar el coeficiente intelectual.

En los últimos años, distintos autores como Robert Sterberg, Howard Gardner y Peter Salovey, han retomado el análisis de la relación entre la razón y las emociones, ampliando el concepto de inteligencia abstracto – académica a uno de enfoque múltiple que permite ubicar a las personas en distintos planos de acción y desarrollo.

Hoy en día la composición de factores externos al hombre y los nuevos enfoques sobre el significado de la inteligencia, han dejado de lado la idea de que una persona con aptitudes académicas excelentes podía realizar cualquier tipo de actividad, para dar paso a considerar que todas las personas somos poseedoras de una gama de inteligencias (lingüística, lógico – matemática, espacial, musical, corporal – cinestésica, interpersonal, intrapersonal y naturalista) y que dependiendo de nuestro campo de acción podemos ejercerlas.

Para comprender la importancia del autoconocimiento en el ejercicio de la inteligencia emocional, partiré del enfoque de la inteligencia intrapersonal e interpersonal que utiliza Howard Gardner en su teoría sobre las inteligencias múltiples, pues debido a que el conocimiento que una persona tenga de sí misma y de los demás, generará en ella misma una serie de ventajas competitivas que le permitirán desarrollarse en distintos ámbitos y tener un control sobre los otros tipos de inteligencia.

Entre las habilidades de la inteligencia interpersonal, están la de discernir y emitir respuestas adecuadas frente al estado de ánimo, temperamento, deseos y motivaciones de otras personas. En cambio, las habilidades que se encuentran englobadas en la inteligencia intrapersonal son la identificación, diferenciación y la consideración de los sentimientos personales como guías de comportamiento.

A principios de los años noventa Peter Salovey y John Mayer unen los conceptos de inteligencia interpersonal e intrapersonal para dar paso a la inteligencia emocional<sup>199</sup>, la cual conforman bajo cinco capacidades: la comprensión de las propias emociones, la manera en como éstas pueden conducirse para mejorar la calidad de vida, el uso de nuestro potencial, el saber ponerse en el lugar de las demás y la creación de relaciones sociales.

Retomo la postura de Salovey y Mayer, pues considero que las capacidades que ellos estudian pueden ser aprendidas y desarrolladas por la persona a lo largo de su vida mediante el esfuerzo que se haga para percibir de forma consciente sus emociones y la de los demás. No hay que olvidar que la comunicación con uno mismo y la atención que se le preste a nuestras acciones y a las de otras personas, generará en nosotros una competencia emocional.

Es importante señalar que uno de los factores que debe de considerarse para el desarrollo de las capacidades que intervienen en la inteligencia emocional, es el conocimiento de las dos estructuras que conforman a la persona: la racional y la emocional.

La parte racional de una persona, por si sola, no tiene un valor absoluto en su vida, pues diversos factores emocionales, movidos por agentes externos, pueden incidir en el rumbo de sus acciones, por ejemplo, el que una persona sepa desarrollar una actividad específica, debido a su estructura racional, no la colocará en una posición privilegiada en

---

<sup>199</sup> Goleman D., *Inteligencia Emocional*, p. 68 y 69

comparación con las demás, debido a la necesidad de crear redes sociales con aquellos que se encuentran a su alrededor, para la consecución de un fin personal o común.

El autoconocimiento debe ser considerado como el sustento de la inteligencia emocional; una vez que la persona conoce toda su estructura racional y emocional, puede moldear su conducta dependiendo del entorno que la rodea. No hay que olvidar que tanto la estructura racional y emocional de una persona, forman una unidad inseparable que le otorgan una amplia gama de posibilidades de expresión.

La estructura racional no le es suficiente a la persona para tener un buen desempeño en la vida, la parte emocional juega un papel preponderante en factores que enmarcan su comportamiento, tales como: la motivación, la persistencia, el control de impulsos, la regulación del humor, entre otros<sup>200</sup>, de ahí que la clave para ser una persona emocionalmente inteligente sea el conocimiento de las emociones bajo un marco de cuatro capacidades específicas:

- a) Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- b) Capacidad de comprender nuestras emociones y las de los demás<sup>201</sup>.
- c) Capacidad para controlar las propias emociones.
- d) Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento

Para tener una noción más amplia de lo que son las emociones, a continuación se hace un análisis de ellas:

### **II.7.1 Las emociones como motor de la inteligencia emocional**

Las emociones, como las define Linda Davidoff son “(...) estados que se dan en el interior del individuo. Se caracterizan por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y

---

<sup>200</sup> **ibidem.** p. 54

<sup>201</sup> Puede concebirla a la empatía, como la capacidad que tiene una persona de vivencia lo que otra siente, comprendiendo de esta manera su forma de actuar.



una expresión conductual determinada. Su expresión es repentina y son difíciles de controlar”<sup>202</sup>.

Las emociones<sup>203</sup> no son sólo sentimientos<sup>204</sup> como se suele pensar, pues en ellas están implicados otros factores como los pensamientos<sup>205</sup>, la fisiología orgánica y la conducta que se manifiesta a través de actos, gestos y expresiones corporales. Estos factores se encuentran entrelazados y tienen una influencia entre si. Tal es el caso de los pensamientos que pueden afectar los sentimientos y provocar determinadas reacciones físicas.

Un ejemplo de la manera en como actúan estos factores es cuando una persona se ríe y sus músculos se contraen, haciendo que la circulación hacia la corteza cerebral aumente y esto provoque a su vez una sensación de bienestar<sup>206</sup>.

Todos los factores que están presentes en las emociones, impulsan y mueven a la persona hacia la realización de determinadas acciones, de ahí que se diga también que la emoción constituye una fuerza motivadora del comportamiento humano. Por ejemplo cuando a una persona se le niega la satisfacción de una necesidad, suponiendo el alimento, ella sentirá enojo, ansiedad y tristeza, en cambio si puede satisfacerla, experimentará una sensación de gozo y tranquilidad.

Dentro del análisis de las emociones, es importante considerar lo qué significan los términos pasión, emoción, sentimiento y estado de ánimo, ya que comúnmente se utilizan

---

<sup>202</sup> Davidoff, L., *Introducción a la Psicología*, p. 375.

<sup>203</sup> La raíz de la palabra emoción es *motere*, del verbo latino mover. Además del prefijo *e*, que implica alejarse, lo cual sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar.

<sup>204</sup> Sentimientos: Del latín *sentio*, sentir, experimentar sensaciones. Estados de ánimo o disposiciones afectivas, específicamente de agrado o desagrado hacia personas, objetos, actitudes, opiniones, etcétera. Su fundamento suele ser desconocido para el sujeto, que solamente percibe sus efectos difusos. Los correlatos objetivos suelen estar mediados por procesos de condicionamiento e influido por valores culturales, lo que los hace difícilmente identificables. **Cfr.**, *Diccionario de las ciencias de la educación*, p. 1268

<sup>205</sup> Pensamientos: Son aquellos productos que genera la mente a partir de actividades racionales del intelecto o de abstracciones de la imaginación. **Ibidem.**, p. 1088

<sup>206</sup> Davidoff, L., **Op. Cit.**, p. 381.

de manera indistinta. Pueden definirse como un “(...) estado afectivo intensa y relativamente breve, originado normalmente por una situación, o un pensamiento, o imagen agradable o desagradable que activa y excita al sujeto<sup>207</sup>.

Para Davidoff los sentimientos acompañan a una emoción, a una pasión o a un estado de ánimo dependiendo de su duración e intensidad.

Por su parte Ekman sostiene que la fuerza de la emoción sólo dura unos segundos y que para que permanezca debe ser alimentada por aquello que la impulsa, por ejemplo, si una persona se encuentra triste porque perdió su empleo, cada vez que recuerde el momento en que lo despidieron, volverá a experimentar la emoción. Otra característica que señala es sobre la prolongación en el tiempo, pues los sentimientos se prolongan por un tiempo considerable y no se manifiestan con la intensidad de una emoción, sino como un estado de ánimo. Es por eso que estos últimos son más apagados y perduran más que una emoción, así, una persona no puede tener una sensación de ira todo el día, sino que presenta un humor de enojo e irritabilidad en el que se puedan suscitar momentos breves de ira<sup>208</sup>.

Enrique Cerda identifica los estados de ánimo con los sentimientos, dándoles una forma duradera cuya intensidad es moderada; en el caso de las pasiones, éstas las describe como algo que conforma a las emociones y a los sentimientos, primero porque al igual que los sentimientos, duran más que las emociones y segundo, porque son similares a éstas últimas en su intensidad y violencia<sup>209</sup>.

La variación fundamental entre los estados de ánimo, las emociones y los sentimientos, es la duración e intensidad de cada uno; la combinación de estos factores, forma la base de la afectividad, la que participa en la toma de decisiones y en general acciones de la

---

<sup>207</sup> Sánchez Cerezo, S., *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, t. 1, p. 520.

<sup>208</sup> Goleman, D., **Op. Cit.**, p. 336.

<sup>209</sup> Cerda, E., *Una Psicología de Hoy*, p. 256.

persona, de ahí que sea fundamental que una persona conozca las distintas partes que la conforman para poder encauzar su vida, bajo un marco de toma de decisiones correctas.

Dentro de los puntos que deben tomarse en cuenta para que la persona inicie el proceso de autoconocimiento, es necesario saber cuales son aquellas emociones que influyen en su comportamiento.

A continuación se enlistaran las emociones que David Goleman señala como parte de las 8 familias básicas<sup>210</sup>:

- Ira: Furia, coraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odio patológicos.
- Tristeza: Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- Temor: Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- Placer: Felicidad, alegría, alivio, dicha, deleite, diversión, orgullo, satisfacción, euforia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- Amor: Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, infatigación y ágape (amor espiritual).
- Sorpresa: conmoción, asombro y desconcierto.
- Disgusto: Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto y repulsión.
- Vergüenza: Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición<sup>211</sup>.

---

<sup>210</sup> Goleman, D., **Op. Cit.**, p. 332.

<sup>211</sup> Goleman, D., **Op. cit.**, p. 332.

Las emociones son el resultado de distintos factores genéticos y ambientales; los primeros pueden observarse en el temperamento de la persona y los últimos en el entorno donde se desenvuelve.

El equilibrio entre las características constitutivas de la persona y las manifestaciones de su entorno, es regulado por el carácter que la persona adquiere a lo largo de su vida, el que en la medida en que sea educado, representará una ventaja competitiva para su desarrollo personal y profesional.

La persona debe buscar ser experta emocionalmente, es decir ser una persona consciente con un buen manejo de sus sentimientos y de aquellos que se encuentran a su alrededor; por ello, es necesario considerar que no sólo en la dirección de las emociones se requiere de las habilidades de la inteligencia emocional, sino que también son necesarias en las decisiones y acciones importantes de nuestra vida, debido a que éstas son influenciadas por los sentimientos.

Edward De Bono señala que las elecciones, decisiones y líneas de acción son establecidas en función de las emociones, los sentimientos y los valores de la persona, así, explica que existen tres formas en que interactúan la percepción y las emociones<sup>212</sup>:

- En la primera, la emoción se presenta perturbando la percepción. por ejemplo cuando se está dominado por el pánico o la ira.
- En la segunda, la percepción despierta una emoción que influye en la conducta que se adopta.
- En la tercera, la persona analiza de manera tranquila y ampliamente la situación antes de que intervengan las emociones; una vez que estas últimas se presentan, se da el proceso de decisión para ejecutar alguna línea de acción.

---

<sup>212</sup> De Bono E., *Aprender a pensar*, pp. 108-110.

Debido a la importancia que tiene, hoy en día, el buen manejo de las emociones en los distintos ámbitos en donde nos desarrollamos, es necesario que conozcamos los elementos que constituyen la inteligencia emocional.

## II.7.2 Elementos de la inteligencia emocional

Para Daniel Goleman, los elementos que constituyen la inteligencia emocional son<sup>213</sup>:

### **a) Conocimiento de las propias emociones**

El paso más importante para manejar las emociones es conocerlas: de ahí que el autoconocimiento consista en ser conscientes de nuestros propios sentimientos en el momento que los experimentamos.

Como parte del proceso del autoconocimiento, se deben considerar tres acciones o actitudes que suelen presentarse en el comportamiento de las personas y que son indispensables detectar.

1. **La censura de las emociones.** En este punto es necesario considerar que las personas solemos culparnos por sentir determinadas emociones. Sin embargo, es importante saber que las emociones no son buenas, ni malas, sólo constituyen información de nosotros y que expresan los distintos estados de ánimo por los que atraviesa la persona.
2. **Atender las señales físicas** (tensión muscular, aparición de sudor, dolor de cabeza, insomnio, etcétera) **y cognitivas** (distracción, excitabilidad, temor, enojo, etcétera) que experimenta la persona ante una determinada situación; es necesario que una vez percibida la señal, se trate de describir con la mayor precisión lo que se siente, para conocer la manera en como la persona reacciona ante las situaciones.

---

<sup>213</sup> Goleman, D., **Op. cit.**, p. 332.

3. **Identificar las causas que desencadenan las emociones**, mediante el análisis y reflexión de las situaciones a las que se enfrenta la persona a lo largo de su vida<sup>214</sup>.

Para el proceso de autoconocimiento es necesario llevar a cabo una autoobservación de las emociones que expresamos de manera consciente y en el caso de las que se presentan de forma inconsciente es necesario analizar e interpretar los sueños.

El conocimiento de las propias emociones debe considerarse como un proceso que debe llevar a cabo toda persona, para tener una adecuada dirección emocional que le permita tomar decisiones correctas para tener un desarrollo personal y profesional.

Como se mencionó al inicio de este apartado, el conocimiento de las emociones es el paso más importante dentro del proceso de la inteligencia emocional, debido a que es a partir de este punto, del cual la persona va adquiriendo un autocontrol.

4. **Dirección de las emociones**, una vez que son identificadas las distintas emociones que experimenta la persona en su actuar, es necesario que las dirija, por medio de determinadas estrategias, hacia la consecución de tareas que le permitan perfeccionarse.

En el siguiente cuadro señalo las estrategias que pueden ser implementadas para la dirección de algunas emociones. Su formulación tiene como base las ideas del libro: *La inteligencia emocional* de Daniel Goleman.

Emoción	Causas	Estrategia
• Ira: Furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación,	Frustración, dolor, temor, falta de comprensión, ambiente hostil, entre	- Observar nuestras emociones y los pensamientos relacionados con las situaciones que nos incomodan. - Comprender la manera de ser de las

---

<sup>214</sup> Martín, D., y K. Boeck, E. Q., *Qué es inteligencia emocional: cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*, p. 71

indignación, aflicción, irritabilidad, hostilidad, etc.	otras.	personas que nos rodean. - Evitar las expresiones agresivas - Evocar situaciones agradables - Hacer ejercicio - Llevar a cabo ejercicios de relajación
• Tristeza: Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, etc.	Sentimientos de inferioridad, falta de sentido de las cosas, abandono, pérdidas de personas queridas, fracasos laborales, entre otras.	- Socializar - Hacer ejercicio - Estudiar - Establecer objetivos de desarrollo personal y profesional - Realizar alguna actividad productiva - Llevar a cabo un cambio de imagen
• Temor: Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, incertidumbre, etc.	Falta de confianza en sí mismo, falta de información, creación de escenarios bajo marcos pesimistas, entre otras.	- Estudiar - Formación de escenarios optimistas - Practicar ejercicios de respiración para relajarse - Adoptar una postura crítica con relación al pensamiento o situación que representa un peligro - Considerar que el miedo es algo irreal que sólo tiene cabida en nuestro pensamiento - Vivir el presente, evitando la generación de situaciones futuras - Tener confianza en si mismo
• Amor: Simpatía, confianza, afinidad, ágape, etc.	Convivencia, ayuda, amistad, respeto, apoyo, comunicación, entre otras.	- Alimentar día con día la comunicación con las personas aunque no se tenga mucho material para comentar - La imposición de límites - Considerar que cada persona es un ser independiente, cuyos límites deben ser respetados. - Fomentar los pequeños detalles - Realizar actividades en conjunto con la persona a fin
• Sorpresa: Conmoción, asombro, desconcierto, etc.	Falta de información, falta de comunicación, variables externas que influyen en nuestras acciones, entre otras.	- Estudiar - Estar informado de sucesos que acontecen en nuestra comunidad y en general en el mundo - Reforzar la confianza en un mismo, mediante el buen desempeño de las actividades encomendadas - Mantener una buena y respetuosa comunicación con las personas con quienes interactuamos
• Vergüenza: Culpabilidad,	El hacer o decir cosas que lastiman a	- Respetar los límites de las demás personas

remordimiento, arrepentimiento, mortificación, etc.	otras personas, sin considerar consecuencias, la falta de información, la falta de comunicación, la indecisión, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de información para una adecuada toma de decisiones</li> <li>- Tener confianza en uno mismo y en las demás personas</li> <li>- Ponerse en el lugar de las demás personas</li> <li>- Evitar pensar mal de las personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disgusto: Desdén, desprecio, menosprecio, aversión, etc.</li> </ul>	Cuando las cosas no salen como se habían planeado, cuando alguien nos hace daño, cuando no se reconoce nuestro trabajo y esfuerzo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tomarse las cosas de manera personal</li> <li>- Evitar formularse resultados</li> <li>- Comprender que las personas somos diferentes</li> <li>- Ponerse en el lugar de las demás personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placer: Felicidad, alegría, alivio, dicha, gratificación, éxtasis, etc.</li> </ul>	El amor, la creatividad, el reconocimiento, el bienestar personal y el de las personas queridas, la obtención de un trabajo, el logro de objetivos, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer ejercicio</li> <li>- Llevar a cabo alguna actividad donde se ponga en práctica alguna de las inteligencias lingüística, lógico – matemática, espacial, musical y corporal – cenestésica.</li> <li>- Decirles a las personas queridas, que las amamos y que las recordamos con cariño</li> <li>- Llevar a cabo nuestro trabajo de la mejor manera</li> <li>- Buscar estar tranquilo consigo mismo y con las demás personas</li> </ul>

En el cuadro que se ha presentado, pueden identificarse una serie de actividades que la persona puede llevar a cabo para poder encauzar sus emociones. Ahora bien, no hay que olvidar que su correcta dirección debe estar en función del grado de conocimiento que una persona tenga de si misma.

5. **Automotivarse**, ésta es uno de los puntos clave de la inteligencia emocional, debido a que es una herramienta que la persona utiliza con ella misma, para extraer de si aquella fuerza que la impulsa a llevar a cabo determinadas actividades.



Para que una persona pueda motivarse, es necesario que en ella se den ciertos factores, tales como la perseverancia, el optimismo, el buen humor y sobre todo la confianza en ella misma, los que trabajarán de manera conjunta para que la persona pueda llevar aquellas actividades que le permitan alcanzar sus objetivos, independientemente de los obstáculos que se le presenten.

La esperanza puede considerarse como un factor de apoyo en el proceso de la automotivación; si una persona la posee, tiene la confianza de que las situaciones complicadas que se le presentan mejorarán. Para Goleman, las personas que tienen esperanza son muy sensibles y hábiles para encontrar diversas formas para alcanzar sus objetivos. Es por eso que, considero necesario que los maestros en Pedagogía formulen estrategias que generen en las personas ese sentido de esperanza, que les permita afrontar aquellos obstáculos que se les presentan para alcanzar sus metas. No hay que olvidar que la Pedagogía tiene como fin ayudar a vivir a la persona de la mejor manera posible, dándole herramientas para el desarrollo de sus potencias, para afrontar los cambios y resistir el sufrimiento, bajo un contexto armónico y siempre buscando su bien.

En el caso del optimismo, podemos considerarlo como una cualidad que las personas tienen para hacer frente a situaciones desfavorables, que en muchas ocasiones representan retos. Martín Seligman<sup>215</sup> opina que los optimistas atribuyen el fracaso a factores que pueden modificarse, por lo que buscan identificarlos para corregirlos, en cambio los pesimistas consideran que el fracaso se debe a alguna razón que no pueden controlar y por tanto todo esfuerzo que lleven a cabo, no servirá de nada, es por eso que los motivadores o desmotivadores externos influirán en mayor o menor medida en una persona, dependiendo del grado de posesión de factores como la esperanza y el optimismo.

---

<sup>215</sup> Martín Seligman, psicólogo y escritor norteamericano, cuyas aportaciones se basan en la indefensión adquirida y la influencia de ésta en la depresión.

Otro de los puntos importantes que se presentan en la automotivación es el buen humor, debido a la gran influencia que tiene en el pensamiento. Por ejemplo, el que una persona esté enojada o triste, provocará en ella pensamientos desagradables que no le permitirán analizar las situaciones para tomar decisiones correctas. En cambio, una persona que está de buen humor, tiende a analizar las situaciones bajo un contexto de armonía, el cual facilita la solución de problemas.

(...) la risa, en tanto euforia, parece ayudar a las personas a pensar con mayor amplitud y a asociar más libremente, notando las relaciones que de otro modo podrían haberseles escapado<sup>216</sup>.

Es necesario señalar que los factores emocionales que intervienen en la automotivación son parte del temperamento y por lo tanto susceptibles de ser moldeados a través de las experiencias que tiene la persona a lo largo de su vida.

6. **Reconocimiento de las emociones de las demás personas;** como se ha analizado en apartados anteriores, la inteligencia emocional es indispensable para el buen manejo de las relaciones interpersonales, debido a que el hombre vive en una sociedad.

Retomando la idea de que el conocimiento que una persona tenga de si misma, es la base de los demás elementos de la inteligencia emocional, es necesario considerar que si uno no identifica lo que siente y no puede encauzarlo, no será capaz de identificar y comprender lo que sienten los demás; por ello, la empatía<sup>217</sup> supone autoobservación y autoconocimiento primero, antes de conocer y observar a los demás.

La empatía debe ser considerada un factor indispensable para el desarrollo de las actividades del hombre en los distintos ámbitos donde se desenvuelve. No hay que olvidar

---

<sup>216</sup> Goleman, D., **Op. cit.**, p. 111.

<sup>217</sup> Empatía. Del griego *empathia*, pasión, afecto. Suele definirse como la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona, para así comprenderlos y comprender de ésta. "Ponerse en el lugar del otro". **Cfr.**, *Diccionario de las ciencias de la educación*, p. 521

que la persona adquiere de su entorno ciertas cosas que le permiten obtener un enriquecimiento propio y que a su vez ella es creadora y transformadora de realidades que externa a otras, para generar un beneficio común.

La importancia de reconocer las emociones de las demás personas, estriba en dos aspectos fundamentales: a) todas las personas, como señala Antonio Millán, desde que nacemos somos seres dependientes que necesitamos de otros para vivir, de ahí la importancia de afinar los lazos de empatía con quienes nos rodean y b) cada persona es poseedora de rasgos característicos que la hacen única e irrepetible, por lo que lo que en la medida en que se conozca ella misma y conozca a las demás, podrá ir creciendo y conformándose más como persona.

## **7. Manejo de las emociones**

Este elemento está compuesto por las habilidades sociales que “(...) permiten a uno dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones íntimas, persuadir, influir y de cierta forma tranquilizar a los demás”<sup>218</sup>.

El que una persona se relacione de manera correcta con las demás, implica ciertos puntos que deben considerarse.

- a) El conocimiento que una persona tenga de si misma, para autogobernarse en las situaciones que puedan presentársele durante su vida.
- b) Implementar estrategias de control y dominio personal, para encauzar nuestro potencial.
- c) Interpretar, lo mejor posible, las señales y mensajes que las demás personas envían dentro del entorno donde se interactúa con ellas.
- d) Ejercitar la empatía con las personas

---

<sup>218</sup> Goleman, D., **Op. cit.**, p. 141.

Una persona que sabe manejar correctamente las relaciones con las demás personas, hace que su trato sea provechoso y agradable. Son, “(...) la clase de personas con las que siempre se quiere estar porque resultan emocionalmente enriquecedoras”<sup>219</sup>.

Como puede observarse, los elementos que constituyen la inteligencia emocional de una persona, están interrelacionados entre sí. El que una persona se conozca a si misma, mediante el análisis, la auto observación y la comprensión de los estímulos externos que influyen sobre ella, le permitirá detectar todos aquellos factores que la conforman, para encaminar su potencial a la consecución de sus objetivos.

No debe de olvidarse el hecho de que las relaciones interpersonales que establezca, en los distintos ámbitos donde se desenvuelva, deberán estar sustentadas bajo un marco de empatía que le permita obtener un enriquecimiento adicional. En la medida en que una persona tenga confianza en ella misma, albergue la esperanza, el optimismo y el buen humor, generará en ella una serie de competencias que le facilitarán las relaciones con las demás personas y la manera en como resolver aquellos obstáculos que se le presentan al querer obtener lo que anhela.

Para concluir el presente capítulo, quiero señalar un concepto que surge como resultado de todo aquello que se ha analizado: **La madurez**.

La madurez, como señala Gordon Allport, está sustentada bajo ciertos factores:

- a) amplio conocimiento y conciencia de si mismo,
- b) percepción correcta de la realidad,
- c) actuación en concordancia con la realidad y con lo que se es,
- d) capacidad para establecer relaciones emocionales con las demás personas , y
- e) la adopción de un estado de optimismo y de buen humor.

---

<sup>219</sup> Goleman, D., **Op. cit.**, p. 141.

Como dato adicional a lo que aporta Alport, podemos decir que la madurez también incluye el factor de autocrítica, debido a que una persona al conocerse y saber cuales son sus fuerzas y limitaciones, puede reconocer sus errores para corregirlos. En la medida en que yo reconozca mis defectos y los modifique, iré teniendo un desarrollo personal y profesional que me permitirá mejorar las condiciones de mi vida.

El papel que juega la inteligencia emocional en la madurez de una persona, se sustentan en dos funciones: el conocimiento que una persona tenga de si misma y el autodomínio o control que se tenga sobre nuestras acciones, dentro de los ambientes en donde nos desenvolvemos. Es por eso que el éxito de nuestros proyectos de vida, dependen en gran medida del grado de madurez que una persona tenga, para afrontar las situaciones que se le van presentando a lo largo de su vida.

Es importante considerar que el desarrollo de la inteligencia emocional debe estar sustentado por los valores, son ellos los que deben dar soporte a las acciones de la persona en los distintos ámbitos donde se desenvuelve. Los valores fortalecen nuestra voluntad y carácter para pulir nuestro comportamiento y actitud, con las demás personas y con nosotros mismos.

El conocimiento que uno tenga de si mismo, además de ser una preocupación que el hombre ha tenido a lo largo de la historia, es un proceso personal que se va desarrollando durante toda nuestra vida y que dependiendo de la importancia que se le de, genera en nosotros una serie de competencias que perfeccionarán todo aquello de lo que estamos compuestos.

El conocerse a si mismo es una tarea complicada y gradual, que la persona va llevando a cabo conforme asimila su desarrollo y las situaciones que experimenta a lo largo de su vida. "Es un proceso de experimentación y reflexión, que desde que somos pequeños,

vamos inconscientemente asimilando y conforme vamos creciendo, con más conciencia de nosotros mismos, vamos capitalizando en nuestro propio beneficio”<sup>220</sup>.

El análisis que se ha hecho en este capítulo sobre la importancia que tiene el autoconocimiento en el ámbito personal y profesional de una persona, nos permitirá ubicar aquellos factores clave de su composición, para generar un instrumento de diagnóstico de perfiles en base a la técnica psicométrica Cleaver, así, en el siguiente capítulo se analizarán las aplicaciones de la Psicotécnica, como elemento práctico de la Psicología, para identificar y distinguir aquellas herramientas psicométricas que nos permitan obtener información sobre las características y conductas de las personas ante situaciones específicas.

El análisis que se lleve a cabo en el siguiente capítulo, permitirá comprender la estructura de la técnica psicométrica Cleaver, para identificar dos elementos que nos ayudarán con la formulación del instrumento de diagnóstico de perfiles. El primer elemento se compone de: las características que la persona necesita tener para desarrollar una actividad y el segundo de: la autodescripción que se tenga del individuo, bajo situaciones cotidianas, motivantes y de presión que nos permitan observar su comportamiento considerando el dominio de aquellas variables que muestren su empuje, la influencia sobre otros, la constancia y el apego a normas.

---

<sup>220</sup> Cfr., Oriza Vargas, Jorge., *Inteligencia emocional en el matrimonio*, p. 57

## **CAPÍTULO III**

### **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

La persona por medio de sus acciones manifiesta todo aquello que la compone y que la diferencia de las demás. A través de la comunicación que ejerce con otras realidades, que comparten con ella su misma naturaleza y dignidad, va perfeccionándose para alcanzar la felicidad que anhela.

Considerando la importancia de las acciones de los seres humanos, la Psicología como ciencia que estudia las manifestaciones del hombre al contacto con su exterior, busca comprender el comportamiento de la persona en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizará la Psicotécnica, como elemento práctico de la Psicología y se presentará la técnica psicométrica Cleaver. Que servirá de base para la formulación del instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento.

#### **III.1. Psicotécnica**

Al ser el hombre, una composición de cuerpo-alma y social por naturaleza, busca por medio de la realización o desarrollo de un trabajo, satisfacer sus necesidades para alcanzar un perfeccionamiento que lo lleve a su fin anhelado. La persona es actor y creador de sus acciones, sin embargo necesita de otros para poder realizarlas y vivir, por

ello es importante recordar lo que señala Sto. Tomás: “(...) nuestro ser es vivir y en consecuencia obrar, ya que no existe vida que no se exprese en operaciones”<sup>221</sup>.

Así, hay que señalar que el trabajo es una actividad, física o mental, por medio de la cual una persona se perfecciona y transmite lo que forma parte de su patrimonio personal; la concepción de esta acción a lo largo de los años ha sido modificada por distintos pensamientos, desde Aristóteles que lo consideraba como una actividad que degradaba la valía humana, hasta el pensamiento cristiano que lo señala como un medio de perfeccionamiento derivado de su dignidad como persona.

Tomando como referencia las distintas concepciones que el trabajo ha tenido y el concepto de persona, podemos concluir que el trabajo, ya sea físico o intelectual goza de dignidad personal por ser resultado de la manifestación del acto de ser persona<sup>222</sup>.

Las relaciones que la persona entable con otras, que comparten con ella una dignidad y naturaleza racional, deberán estar sustentadas en su perfeccionamiento, el que es resultado de la interacción que la persona tiene con su entorno, del cual obtiene elementos que le permiten la obtención de un enriquecimiento propio y, a su vez, ella es creadora y transformadora de realidades que exterioriza para generar beneficios en la sociedad donde se encuentra. Cabe indicar, que la convivencia social implica para las personas una serie de obligaciones enmarcadas en normas que rigen sus conductas, y es aquí donde surge la importancia de la psicología como “conocimiento del alma”, es decir, como estudio de todas aquellas manifestaciones de la persona, resultantes del contacto de ésta con el mundo que la rodea<sup>223</sup>.

---

<sup>221</sup> De Aquino, T., In IX *Ethic*, lect. 7, n. 1846.

<sup>222</sup> Melendo, T., *La dignidad del trabajo*, pp. 58-61.

<sup>223</sup> No hay que olvidar que la Psicología estudia la forma de satisfacer el deseo que tiene una persona de conocer a aquellos que comparten con ella la misma dignidad y tienen características específicas.

**cfr.**, Villalpando J. M., *Manual de Psicotécnica Pedagógica*, p. 4.



Para tener una noción profunda de lo que es la Psicología y la importancia que tiene en la vida de las personas, es necesario considerar sus dos grandes divisiones: la Pura y la Aplicada.

- La Psicología Pura se encarga de la formulación de conocimientos generales acerca de fenómenos anímicos, por medio de la investigación sustentada en un proceso de reflexión o de la experiencia<sup>224</sup>; es importante considerar que todas las investigaciones que se han llevado a cabo dentro en este campo de estudio han propiciado la aparición de una serie de doctrinas particulares que a través de un método sistemático buscan llegar a un conocimiento psíquico que es limitado en amplitud y en posibilidad; debido a que se emplean métodos específicos basados en una observación personal y particular<sup>225</sup>.
- En lo que se refiere la psicología aplicada, hay que señalar que ésta, se basa en la aplicación de principios y leyes psíquicas, que han sido resultado de una serie de hechos observables y demostrables en forma experimental.  
Es importante considerar que esta psicología, como lo señala Béla Székely, es “(...) el conjunto de métodos empleados para aplicar prácticamente los resultados y experiencias proporcionados por la psicología”<sup>226</sup>, de ahí que su uso se sustente en la búsqueda de la satisfacción del hombre por conocer a los individuos que comparten con él características específicas y conviven en sociedad.

Dentro de esta última división de la Psicología, es importante considerar a la Psicotécnica como la aplicación práctica de los conocimientos que establece la Psicología de manera general. No hay que olvidar que surge del estudio sistemático de las diferencias entre las personas y se caracteriza por el uso de técnicas que permiten la resolución de problemas

---

<sup>224</sup> **Ibidem.**, p. 5.

<sup>225</sup> Viglietti, M., *Psicología y Psicotécnica en la orientación profesional*, p. 14.

<sup>226</sup> Székely, B., *Los Tests*, p. 4.

que se presentan en las actividades que los seres humanos desarrollan en distintos ámbitos, los que pueden ser: comercial, médico, laboral, educativo, militar, entre otros<sup>227</sup>.

Todas las personas poseen rasgos específicos que determinan su personalidad, y que con base en su estudio se da la posibilidad de que la Psicotécnica emplee una serie de mecanismos para obtener datos concretos y reales de cada una; aunque no hay que olvidar que la persona es una unidad psicosocial de naturaleza racional y espiritual, y que como tal posee dignidad y rasgos específicos, que comparte con todos aquellos que integran su grupo social.

Dentro de ese grupo social existen, como lo señala José Manuel Villalpando:

(...) diferencias inter-individuales” entre los integrantes. Estas señalan la manera en como una persona se manifiesta de forma distinta a las demás. En lo que se refieren las “diferencias intro-individuales”, éstas se caracterizan por las diferencias respecto a las diversas formas en que se dan los caracteres en una persona<sup>228</sup>.

Es a partir de ambas diferencias de donde se determina la personalidad de una persona, la que se manifiesta en su actuar como una conducta que expresa sus características personales.

Cabe hacer notar que el presente trabajo de investigación se basará en la Psicotécnica aplicada al ámbito laboral, a partir de la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver, que servirá de base para señalar una serie de perfiles que sustenten el instrumento de diagnóstico que se pretende diseñar con base en el autoconocimiento de las personas, logrando así una adecuada planeación del talento humano.

La Psicotécnica en el ámbito laboral es aplicada como herramienta de selección de personal, pues debido a la demanda que tienen las organizaciones para cubrir una

---

<sup>227</sup> Rodríguez, V. M., *Psicotécnica Pedagógica*, p. 16.

<sup>228</sup> Villalpando, J. M., *Manual de Psicotécnica Pedagógica*, p. 30.

vacante, éstas necesitan de una serie de mecanismos que les permitan detectar las características y aptitudes de un candidato, el cual, se espera logre el máximo de eficiencia en las tareas requeridas por el puesto, lo que permitirá el aprovechamiento de las aptitudes de las personas para la obtención de rendimientos óptimos que generen un desarrollo productivo, sin embargo, no hay que olvidar que la persona no debe verse como una suma de aptitudes, si no como algo único y complejo, que mediante la ayuda de herramientas como la Psicotécnica, puede pronosticar de cierto modo su éxito profesional.

### **III.1.1. Psicolexia y Psicometría**

Otro punto importante que hay que considerar en lo que se refiere el uso de la Psicotécnica, son sus formas de aplicación, es decir los procedimientos más afines que pueden ser empleados para obtener los objetivos deseados, que en el caso del ámbito laboral, se espera detectar las características y aptitudes de una persona para ejecutar las tareas de un puesto determinado.

Una de las formas de la Psicotécnica es la Psicolexia, que estudia la conducta de las personas de manera cualitativa, es decir, analiza todos aquellos factores que no son medibles y que la persona proyecta basándose en aspectos de su personalidad y en las distintas formas de su lenguaje; es importante considerar que la finalidad de este tipo de técnicas, es la obtención de información referente a la naturaleza de los hechos, es decir, que con base en los actos y vivencias se permite observar la actividad psíquica de una persona.

No hay que olvidar que este tipo de pruebas aprecian factores de la conducta que, desafortunadamente, tienen una alta subjetividad en su observación, debido a las características de cada persona, por ello es que su aplicación se lleva en la mayoría de los casos de manera individual.

Dentro de las técnicas que permiten detectar todos aquellos factores cualitativos, encontramos:

- La **entrevista**, como un intercambio verbal que se realiza entre dos personas con el fin de conocer los rasgos característicos de una de ellas en las distintas áreas en donde se desenvuelve.
- La **autobiografía**, como una técnica, que ayudada por la grafología permite detectar y evaluar, por medio de la elaboración de un texto libre, algunos factores representativos de la persona que está siendo evaluada y que tal vez no fueron detectados durante la entrevista.
- Los **Centros de Evaluación o Assessment Center**, como herramienta conductual que por medio de la simulación de situaciones específicas, permite detectar las fuerzas y debilidades de una persona para valorar las probabilidades de un futuro éxito en la ejecución de una tarea.
- Las **técnicas proyectivas**, como técnicas no estructuradas que permiten que el individuo proyecte su personalidad por medio de tareas que pongan en práctica su creatividad e imaginación<sup>229</sup>.

Otra forma de aplicación es la Psicometría, la que consiste en la cuantificación de las diferencias individuales de las personas, considerando sus conductas y características; creo que es conveniente anotar que esta rama de la Psicotécnica, tiene como objeto la obtención de información que es susceptible de cuantificarse con el fin de establecer correlaciones que permitan fundamentar las teorías de la Psicología.

Como parte de las herramientas que emplea la Psicometría, para cuantificar la información que se desea conocer de una persona, encontramos los test o pruebas psicométricas como medida objetiva y tipificada que busca evaluar las dimensiones de la conducta de una persona; al ser instrumentos de medición de conductas, las herramientas

---

<sup>229</sup> Grados, J., *Capacitación y desarrollo de personal*, p. 54

psicométricas han sido consideradas, como factores que invaden la privacidad personal y cuyos resultados se consideran poco veraces, esto debido a que se tienden a asumir en lugar de demostrarse<sup>230</sup>.

Es importante tomar en cuenta que la aplicación de una prueba psicométrica depende de diversos factores que condicionan a la persona a responder; es aquí donde considero relevante generar una herramienta complementaria que permita a la persona en lo posible auto conocerse para aplicar una prueba psicométrica, cuyo resultado, se espera, sea lo más veraz posible.

### **III.2. Los Tests**

La psicología aplicada al estudio del comportamiento humano se ha interesado en desarrollar los medios para medir los rasgos más significativos del mismo; esta necesidad de evaluar y conocer algunas características específicas de las personas, tiene sus inicios desde la antigüedad y en el ámbito clínico.

Es a finales del siglo diecinueve, cuando surgen las primeras herramientas utilizadas por psiquiatras para clasificar a las personas con debilidad mental; en 1879 el psiquiatra alemán Wundt, gracias a la apertura del primer laboratorio de psicología experimental, influye en el desarrollo del movimiento psicométrico, dando lugar a la generación de una serie de herramientas que permitían observar determinadas características de las personas, y es a partir de este punto de referencia, de donde podemos observar como han evolucionado las pruebas en su generación y aplicación, debido a las necesidades que cada época y sociedad demandan para conocer las características del comportamiento humano.

---

<sup>230</sup> Engler, B., *Teorías de la personalidad*, p. 20.

Considero que es importante tomar en cuenta que aquellas demandas que la sociedad tiene para conocer el comportamiento humano, inciden en la aplicación de las pruebas en distintos ámbitos (clínico<sup>231</sup>, profesional – empresarial<sup>232</sup> y escolar<sup>233</sup>).

Hoy en día, el uso de técnicas psicométricas, ha sufrido cambios en lo que se refiere la orientación individual, debido a que se ha pasado de un simple interés educativo y vocacional a uno, en donde el bienestar emocional y las relaciones personales adecuadas son los objetivos importantes para conocer el comportamiento humano; este cambio ha permitido que las personas, a las que se les aplica este tipo de instrumentos, puedan conocerse mejor para explotar al máximo sus capacidades y habilidades, y poder así tener un crecimiento tanto personal como profesional. A partir de este cambio es de donde se parte para elaborar el presente trabajo de investigación: el conocimiento profundo que cada persona pueda tener sobre ella misma, ayudará a identificar sus fuerzas y debilidades, logrando así que los resultados, de la prueba psicométrica, que se desea aplicar (Cleaver), sean lo más certeros posibles, con el objetivo de potencializar las áreas cognitiva, de habilidades y actitudinal de una persona, ayudándola a lograr sus metas y planes de vida.

Como herramienta psicométrica, los tests son considerados como pruebas basadas en una situación experimental estandarizada, es decir, buscan evaluar la conducta de una persona mediante la comparación estadística con la de otros individuos que se encuentran bajo una misma situación. Se consideran de carácter estandarizado, debido a que se establecen los lineamientos que serán evaluados para valorar las diferencias presentes en una característica entre diversas personas o bien, en una misma bajo diferentes

---

<sup>231</sup> En el ámbito clínico, la aplicación de pruebas psicométricas se basa en la detección de deficiencias intelectuales y trastornos emocionales.

<sup>232</sup> La selección y clasificación del personal en el ámbito profesional o empresarial, es otra de las formas de aplicación que permiten ubicar a una persona en el puesto adecuado, es decir en aquellas tareas que le permitan desarrollar sus conocimientos y habilidades.

<sup>233</sup> En el caso de la educación, su uso se basa en la medición de inteligencia, para clasificar a los alumnos según sus capacidades y poder así mejorar los planes de estudio, seleccionar a los aspirantes a determinados niveles educativos y dar una adecuada orientación vocacional que permita que las personas tengan un buen aprovechamiento.

situaciones. No hay que olvidar que son muestras de conducta a partir de las cuales puede establecerse una predicción sobre el comportamiento de una persona.

Al ser un test una medida estandarizada de una muestra de conducta, es importante considerar que su formulación deberá tomar en cuenta el número y la naturaleza de los reactivos que permitirán probar la muestra que se desea analizar, con el fin de obtener la mayor información significativa y predecir una posible conducta de los individuos. No hay que olvidar, que los reactivos no siempre tienen una semejanza con la conducta que la prueba pretende predecir, es decir, podrán o no coincidir en su totalidad con los rasgos que se desean analizar, de ahí que “(...) ninguna prueba psicológica puede hacer más que medir el comportamiento, y que éste sirva como índice de otra conducta”<sup>234</sup>; es a partir de aquí de donde es posible caracterizar las diferentes clases de tests según las necesidades de evaluación.

En el caso de los tests implementados para la selección y clasificación, es importante considerar que éstos se enfocan a minimizar los riesgos de contratación de una persona, considerando de forma objetiva sus aptitudes, los rasgos de su personalidad y los conocimientos que necesita tener para desarrollar las actividades del puesto requerido; es importante el hecho de no olvidar que la aplicación de una prueba psicométrica de esta categoría permitirá ubicar, en un primer plano, a la persona en su condición actual y posteriormente, predecir su comportamiento futuro en las funciones del puesto.

Debido a las necesidades y requerimientos de un determinado puesto, el especialista en selección de personal, deberá implementar un cierto número de tests que le permitan tener un panorama amplio de los candidatos; hay que tomar en cuenta que el desarrollo de una batería de pruebas, se basará en los distintos niveles de cualificación requeridos por el puesto y en las necesidades de la empresa. A partir de este punto, el especialista en selección de personal, puede tener un parámetro de las pruebas que implementará y de aquellos factores que necesitará observar en los candidatos.

---

<sup>234</sup> Cerda, E., *Psicometría General*, p. 78.

Con el fin de tener un mayor beneficio del uso de los tests, es conveniente desarrollar una serie de etapas que permitan situar a los candidatos bajo un contexto comparativo, lo que permitirá ubicar a la persona que sea la más calificada para llevar a cabo las actividades requeridas por el puesto<sup>235</sup>:

- En la primera etapa, encontramos aquellas gestiones que la empresa realiza para el desarrollo de una batería de pruebas que cubra sus necesidades y las del puesto solicitado; es importante considerar que la elección de los instrumentos que conformen la batería, se hará en función de su grado de validez, fiabilidad para la obtención de información y requerimientos del puesto.
- La anotación de resultados mediante el uso de patrones como segunda etapa, es uno de los procedimientos que el especialista lleva a cabo para transcribir la información obtenida en perfiles que sirvan de parámetro para la selección de los candidatos. En esta etapa es importante que el especialista sea una persona competente y profesional, debido a la interpretación y manejo de información personal de los candidatos.

La experiencia y la sólida formación en el uso de pruebas psicométricas, serán los factores que den fiabilidad a su trabajo, eliminando así la idea que se tiene de que cualquier persona, que tenga determinadas nociones sobre un prueba, puede aplicarla e interpretarla.

Es importante tomar en cuenta que otra de las características importantes que se espera del especialista, es que éste, conozca la estructura de la empresa, sus objetivos, metas y medios, para evitar hacer comparaciones incompatibles entre el perfil del puesto y las características del candidato, con el fin de que pueda propiciar que el proceso de selección sea eficiente y pueda cubrir las necesidades de la empresa y las demandas del mercado laboral.

---

<sup>235</sup> Lucien, A., *La dirección del personal*, pp. 102 – 104.



- No hay que olvidar que la importancia del uso de los tests, no sólo se basa en la obtención e interpretación de la información, si no en la manera en como es analizada en conjunto con los datos que conforman el expediente de un candidato.

No se puede dar un diagnóstico basándose únicamente en un análisis técnico, es decir, se deben tomar en cuenta aspectos del historial de una persona para dar un reporte completo y lo más certero posible para la selección del personal; este análisis se consideraría como la tercera etapa del proceso selección, dando lugar a la generación de una opinión fundamentada sobre los candidatos al puesto requerido.

Puedo señalar que los tests, como herramientas de apoyo para el análisis del comportamiento de la persona, permiten obtener determinada información basada en probabilidades matemáticas, las cuales se formularán y aplicarán dependiendo de lo que se desee conocer de cada persona.

Es importante considerar que los resultados que se puedan obtener de los tests no son absolutos, ni cercanos a la realidad, de ahí que el especialista que aplique estas herramientas deberá hacerlo en conjunto con otros factores que intervienen en el comportamiento de la persona.

A continuación se analizarán los límites de estas herramientas considerando su aplicación e interpretación de resultados.

### **III.2.1. Límites del uso de los tests**

Como parte de los límites del uso de los tests y pruebas psicométricas, es importante considerar algunos factores que intervienen en la interpretación de la información obtenida, entre ellas sus limitantes.

Para conocer las limitantes que se tienen en el uso de los tests, es necesario partir del hecho de que la persona humana, independientemente de su edad y nivel educativo, es compleja por su naturaleza. Si a esa complejidad se le añade la constante exigencia del entorno por el dominio de conocimientos y la evolución en los mismos, es difícil considerar la evaluación como un hecho absoluto y cierto.

Otro de los factores que limitan el uso de los tests es la inadecuada interpretación de los especialistas, la cual ocasiona la omisión de datos y características importantes de las personas a las que se les aplicaron las herramientas psicométricas, por ello es necesario el profesionalismo y la experiencia en el manejo de este tipo de instrumentos por parte del especialista, así como el complemento de información en base al expediente de cada candidato, lo que serán factores clave para el desarrollo de un buen proceso de selección.

La subjetividad propia del individuo, originada por su naturaleza, singularidad, autonomía, apertura y unidad, es otra limitante en el uso de estas técnicas, debido a que cada persona al ser única y compleja, es difícil medirla en aspectos de su personalidad y formas de comportamiento; es importante considerar que la persona actúa de distintas maneras, dependiendo de todos aquellos factores que se encuentran en su entorno y que influyen en ella, lo que ha dado lugar a que la aplicación e interpretación de las pruebas deba realizarse con prudencia y profesionalidad, pues ningún test o prueba psicométrica podrá dar un resultado certero de las características de personalidad de una persona<sup>236</sup>.

Partiendo de la complejidad y de la definición de la persona humana, podemos considerar que la subjetividad de la misma es un factor importante para la obtención de información de las pruebas psicométricas; debe de considerarse el hecho de que se corre el riesgo de que la información recabada sea errónea debido a que una persona puede contestar, según su estado de ánimo o el conocimiento que tenga sobre la prueba. Este factor es otra de las causas que considero pueden ser disminuidas, mediante el auto conocimiento

---

<sup>236</sup> Lucien, A., *La dirección del personal*, p. 99.

que tenga cada persona, pues así podrá contestar las pruebas de manera conciente, tomando en cuenta sus intereses.

Debo indicar que mediante la aplicación de pruebas psicométricas, el especialista en recursos humanos puede observar, sin ningún problema, todos aquellos factores de carácter objetivo que permiten conocer las aptitudes y habilidades que tienen los candidatos para desarrollar tareas específicas; dentro de aquellos factores objetivos, podemos considerar la agudeza visual y la destreza manual.

Las diferencias en las formas o hábitos de respuesta de los sujetos, son otros de los obstáculos que se presentan en la obtención de información de las pruebas psicométricas; hay que considerar que las tendencias en los modos de respuesta son variadas, debido a que pueden presentarse como resultado de “(...) un esfuerzo deliberado del candidato para engañar al especialista, la falta de una autoestima realista que proyecta imágenes idealizadas y la falta de capacidad de introspección de la propia persona”<sup>237</sup>.

El caer en alguna de las tendencias en los modos de respuesta, es uno de los factores que deben ser corregidos mediante una clara y correcta convicción de lo que se quiere en los distintos ámbitos que conforman a la persona humana, por ello es que se desea que, por medio de la generación de un autoconocimiento, el candidato este consciente de todo su patrimonio y de lo que desea hacer con él, para su desarrollo.

Es muy importante señalar que el especialista en psicometría, al momento de aplicar alguna prueba psicométrica, deberá considerar ciertos errores susceptibles de mejora en el proceso de evaluación de una persona; así, dentro de los puntos que se deben tomar en cuenta son la ausencia de una validación adecuada que deja de lado la obtención de información objetiva y que sólo hace que la prueba se considere como un medio de pronóstico, el que el diagnóstico de una evaluación se base en uno o dos de los recursos

---

<sup>237</sup> Guion, R., *Tests para selección de personal*, p. 478.

utilizados, el uso desmesurado de pruebas de personalidad que en algunas ocasiones no justifican su uso y que por moda se implementan, y por último, los aspectos éticos que enmarcan las evaluaciones en lo que se refiere el uso de información confidencial. En este último punto es necesario considerar que el manejo de información referente ha aspectos de personalidad, deberá ser tratada bajo estrictos lineamientos éticos, por respeto a la integridad de la persona que está siendo evaluada.

Debido a su naturaleza matemática y estandarizada, los tests deben ser aplicados bajo la idea de que los resultados que se obtengan de ellos no son absolutos, debido a que sólo muestran una parte de las características de las personas; deben de ser considerados como herramientas de apoyo que, en conjunto con otros factores que intervienen en el comportamiento de la persona y que permitirán conocer aquellas características que el especialista desea analizar y evaluar sobre ella.

El especialista que aplique e interprete las pruebas psicométricas deberá estar conciente de que los resultados que obtenga no serán certeros, debido a la complejidad de la persona en sí y a los factores externos que influyen en ella durante la aplicación de la prueba; tomando en cuenta estas consideraciones, la elaboración del instrumento de diagnóstico que se desea proponer, se basará en la aplicación de un factor de autoconocimiento antes de la ejecución de la prueba psicométrica J.P. Cleaver, buscando así obtener información con un mayor grado de certeza.

### **III.3. Prueba psicométrica J. P. Cleaver**

Como se ha señalado a lo largo del presente capítulo, el uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral ha sido fundamental, tanto a nivel organizacional como personal, para el conocimiento del comportamiento humano.

A nivel organizacional, el uso de la psicometría laboral puede indicar que se enfoca en:

A. El análisis y descripción de puestos.

- B. Los procesos de selección para identificar las características que deben tener los candidatos a un puesto vacante.
- C. La formación de equipos de trabajo en base a las características complementarias de cada integrante.
- D. La identificación de las áreas de mejora de los colaboradores para definir los planes de capacitación y desarrollo.
- E. La detección de los puntos comunes (que sirven como puentes) y de las posibles barreras dentro de un proceso de comunicación.
- F. La medición de la persona para conocer si tiene el perfil requerido por el puesto.
- G. La definición de los planes de carrera y sucesión que permiten identificar los talentos que posee la organización, para que a futuro puedan cubrir puestos clave dentro de la misma.

En el plano personal, la implementación de pruebas psicométricas tiene como finalidades el que una persona pueda identificar sus preferencias, fortalezas y áreas de mejora, para poder, con base en esto, seleccionar puestos y/o funciones en donde las características identificadas sean las más compatibles. No hay que olvidar que se busca el desarrollo personal mediante el desempeño de un trabajo acorde al patrimonio de cada uno.

Considerando la importancia del uso de pruebas psicométricas en los procesos de selección de una persona y la identificación de las características de ésta, para la ejecución de tareas específicas, el presente trabajo pretende determinar un instrumento de diagnóstico de perfiles con base en el autoconocimiento de las personas.

Para la generación del instrumento, es importante señalar que se ha considerado la prueba psicométrica de comportamiento Cleaver con el fin de señalar una serie de perfiles mediante la medición de la conducta de una persona en el trabajo, tomando como sustento el autoconocimiento de una persona.

### III.3.1. Origen

La técnica Cleaver tiene su fundamento teórico en el trabajo de W. M. Marston, que el hecho de que cualquier persona reaccionará de forma activa o pasiva ante la percepción que tenga del ambiente en el que se desenvuelve. Esta reacción ante el entorno, provoca que el comportamiento de la persona sea definido como una “(...) autoafirmación ante el cambio o un acomodamiento del mismo”<sup>238</sup>.

El diseño original fue realizado por J. P. Cleaver & Co. en 1959 con el objetivo de generar una herramienta objetiva, rápida y fácil de utilizar para la identificación del mejor candidato para un puesto específico; y es a partir de estas aplicaciones, que hoy en día su uso se ha ampliado a actividades de Evaluación de Desempeño y Planeación de Carrera.

### III.3.2. Aplicación

El Cleaver es una prueba psicométrica que busca valorar el nivel de compatibilidad de un puesto determinado y las características de la persona que lo demandan; esta afinidad deberá reflejar el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que el candidato presenta para cubrir los requerimientos del puesto.

Además de medir la compatibilidad de la conducta de una persona con aquella que el puesto demanda, la técnica Cleaver permitirá identificar las necesidades de desarrollo individual y las opciones de promoción y reubicación; es muy importante considerar que el uso de esta técnica no mide el potencial de desarrollo de una persona, debido a que no se señalan factores que determinen la inteligencia o el coeficiente intelectual. No hay que olvidar que esta prueba sólo identifica la similitud de las conductas de un individuo con aquellas que el puesto demanda.

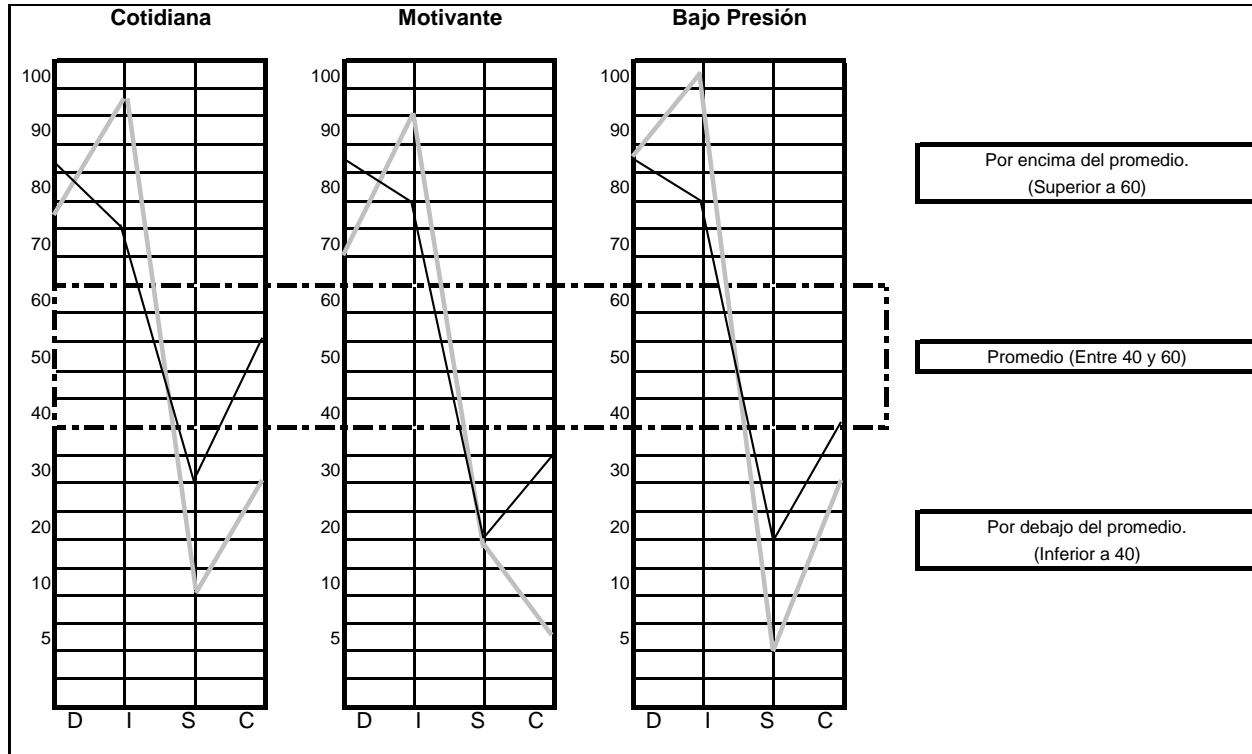
---

<sup>238</sup> Cfr., *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada*. p. 2.

El marco de referencia de la prueba se basa en dos elementos que determinan lo que se espera de la persona a la que se le aplica la prueba.

- El primer elemento es el Factor Humano, que se considera como las características que la persona necesita tener para desarrollar a la perfección las actividades de la posición vacante; se basa en la descripción de funciones que el jefe inmediato hace sobre el puesto.
- La auto descripción, como segundo elemento de referencia, se considera como la imagen que tiene el candidato de sí mismo; se compone de tres fases que permiten conocer la conducta bajo situaciones cotidianas, motivantes y de presión.

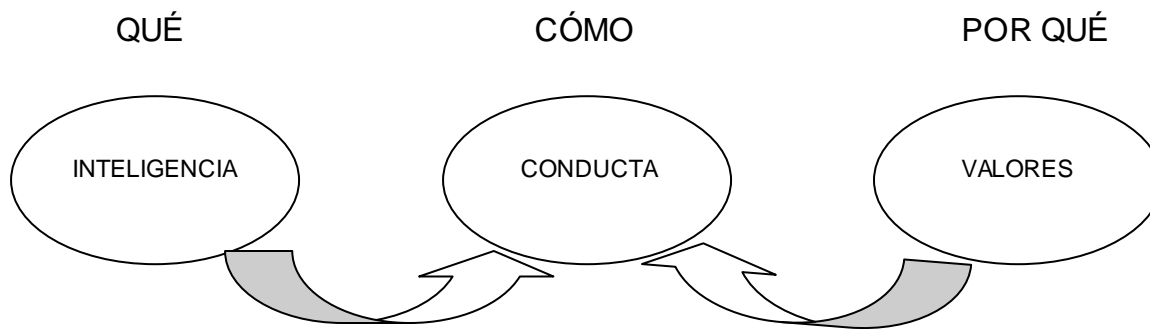
Este elemento permite determinar, de forma gráfica, la proyección del comportamiento de la persona, considerando el dominio de las variables que determinan el empuje (D), la influencia sobre otros (I), la constancia (S) y el apego a normas (C).



- *En la gráfica cotidiana se aprecian las características principales del individuo y la manera en que se comporta bajo situaciones normales.*
- *En el segundo esquema se indica como le gustaría ser a la persona en lo que se refiere el manejo de situaciones y ejecución de actividades. Esto permite definir los planes de carrera, desarrollo y sucesión de los individuos sin considerar los requerimientos del puesto.*
- *La última gráfica indica la forma real de la persona. Esto debido a que, en situaciones bajo presión o críticas, las características de las personas sobresalen. El esquema, generalmente, se vincula con el entorno laboral debido a la presión que se tiene al ejercer un determinado trabajo. Es por eso que, durante los procesos de selección, esta última gráfica tiene un valor significativo en las decisiones.*
- *Se consideran evaluaciones extremas por debajo del 5 y por encima del 95, por lo que su análisis debe ser cuidadoso.*
- *Se consideran perfiles aplanados cuando las puntuaciones entre los valores de 40 y 60. Es importante considerar que estas puntuaciones pudieron darse porque la persona no entendió la prueba, por lo que es recomendable volverla aplicar.*

Para aplicar la técnica Cleaver es necesario considerar algunos factores que determinen la conducta esperada para un puesto y que sean marco de referencia para el proceso de selección; estos factores se determinan considerando los aspectos de inteligencia y valores, que demanda el puesto para su realización.





La *inteligencia* como factor que determina la conducta esperada para un puesto, es un aspecto crítico y complejo, debido al funcionamiento cerebral de una persona y a todos aquellos instrumentos que se implementan para medirla y que pretenden darle un valor absoluto y definitivo. Es importante tomar en cuenta que la inteligencia, como factor del comportamiento de una persona, deberá ser considerada en función de aquellas capacidades y habilidades que tiene un individuo para desarrollar una tarea; el manejo de palabras, números y la manera en que se desarrollen estas capacidades y habilidades, que determinan los estilos de pensamiento, serán algunos de los aspectos que fijen los requerimientos del puesto.

Cabe señalar que una vez definidos los requerimientos del puesto, en lo que se refiere el conocimiento en el uso de técnicas, destrezas y habilidades, y que se ha hecho la comparación con el comportamiento del individuo, existe la posibilidad de que las diferencias entre ambos, puedan ser cubiertas por vía del aprendizaje.

A continuación se muestra la matriz administrativa de la técnica Cleaver, la cual se basa en los estilos de pensamiento planteados por Wechsler: abstracto, funcional y concreto<sup>239</sup>.

---

<sup>239</sup> *Manual de Aplicación. Técnica Cleaver. Psicometría Aplicada, A.C.*, p. 15.

ESTILO	APLICACIÓN	VISIÓN DEL TIEMPO
Abstracto	Conceptual	Futuro
Funcional	Transaccional	Presente
Concreto	Rutina	Pasado
	Mecanización	Autómata

*Las flechas diagonales que se muestran en la matriz, representan la presión en el tiempo, las demandas y las restricciones de la estructura de la organización.*

Los *valores* como motores de acción, son aquellos que orientan la conducta hacia las metas que busca cada persona. De aquí que los valores sean dinámicos, debido a las modificaciones que sufren a lo largo de la vida de un individuo; es importante considerar que los valores no son mutuamente excluyentes, pues la persona puede ser motivada por más de un valor para comportarse. Cada uno de ellos forma en conjunto, una red que soporta y motiva la conducta.

Al ser los valores, factores determinantes en las acciones de una persona, el especialista en selección de personal, deberá enfocarse en todos aquellos valores dominantes para predecir lo que la persona hará en una situación determinada.

Partiendo de la clasificación de E. Spranger sobre los valores que una persona posee y que determinan lo que es importante para ella obtener, la Técnica Cleaver se basa en la siguiente matriz<sup>240</sup>:

<sup>240</sup> *Manual de Aplicación. Técnica Cleaver. Psicometría Aplicada, A.C., p. 17.*

VALOR	REFERIDO A	EXPRESIÓN
Teórico	Conocimiento	Búsqueda de la verdad, comprensión de fenómenos y acumulación de información.
Económico	Dinero	El dinero como un fin y no como un medio de intercambio.
Social (Bienestar)	Ayuda a otros	Interés de servir a los demás como manifestación de altruismo.
Estético	Belleza	Buscar que las cosas y el ambiente sean atractivos y agradables.
Político	Poder, Dominio	Deseo e interés de controlar el propio destino, así como el de otras personas.
Religioso (Normativo)	Orden, Exactitud	Búsqueda de la armonía (interna y externa) con el Universo. Dar estructura a las cosas.
Hedonista	Sensaciones, Placer	Sentirse “bien”. Búsqueda del placer como un fin.
Moralista	Virtud, Espíritu	Apego a normas éticas y morales.

La conducta, definida dentro de los parámetros de la Técnica Cleaver, se considera como la reacción que tiene una persona ante los estímulos de un ambiente laboral específico; por ello es que gracias al uso de esta técnica se puede determinar el estilo de comportamiento de una persona para hacer un trabajo, tomando en cuenta todos aquellos aspectos que señalan el “qué se debe hacer y el cómo se debe hacer” determinada acción.

Considerando el Factor Humano como elemento de referencia, la Técnica Cleaver puede identificar comportamientos esperados bajo cuatro puntos específicos: situaciones problemáticas, relaciones con las personas, ritmo de trabajo y los procedimientos implementados para la ejecución de las tareas; cada uno de ellos, permitirá obtener un parámetro que determine la concordancia o discrepancia entre el cómo se debe hacer una tarea y las características que la persona debe tener para desarrollarla<sup>241</sup>.

Tomando como referencia las afirmaciones de William Moulton Marston acerca la relatividad de la percepción individual sobre la conducta, la Técnica Cleaver considera que

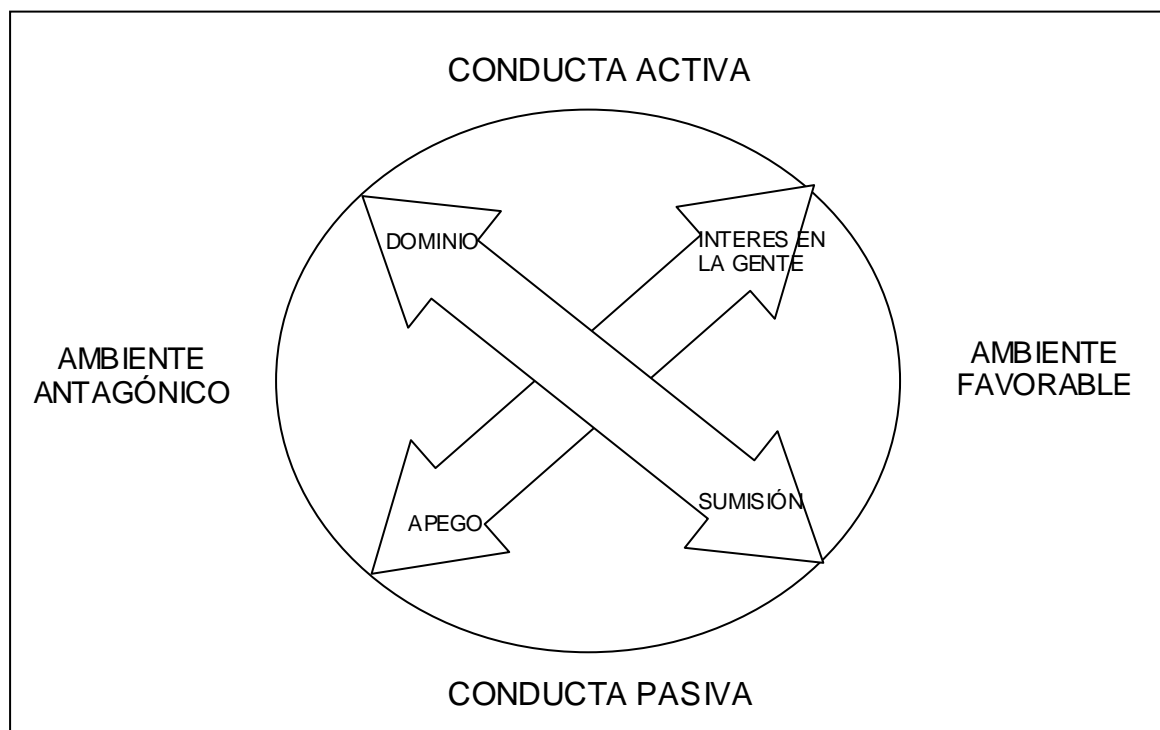
---

<sup>241</sup> Cfr., *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada A.C.*, p. 19.

las respuestas de una persona ante una situación, pueden ser de forma activa o pasiva dependiendo de la intensidad de los sucesos; de igual forma, la persona podrá percibir de forma antagónica o favorable cualquier situación o circunstancia que se le presente<sup>242</sup>.

En el siguiente esquema se podrá observar la manera en como una persona se puede llegar a conducir ante determinados factores.

### DIMENSIONES DE LA CONDUCTA<sup>243</sup>



Los factores críticos del comportamiento, que se consideran en la evaluación y que se sustentan en las afirmaciones de Marston, sirven como lenguaje de comunicación entre las personas que aplican evaluaciones de personal, entre los que indico:

<sup>242</sup> Ibid.

<sup>243</sup> Manual de Aplicación. Técnica Cleaver. Psicometría Aplicada, A.C., p. 21.

- a) El impulso hacia el logro. El despecho de obstáculos y/o circunstancias antagónicas.
- b) La influencia que se tiene para que las personas actúen, ya sea de manera positiva o negativa.
- c) La constancia en la ejecución sistemática de procedimientos o actividades.
- d) El apego a las normas y procedimientos.

La Técnica Cleaver, al apoyarse en las afirmaciones de Marston, sustenta su aplicación en cuatro palabras (empuje, influencia, constancia y apego), las cuales permiten que los especialistas obtengan información de las personas evaluadas, en relación a los niveles de dominancia, influencia, constancia y apego a normas; es importante considerar que estas palabras pueden ser ampliadas tanto en extensión como en expresión, dependiendo de los requerimientos del puesto y de las características de la persona que está siendo evaluada para algún puesto.

A continuación mencionaremos las características de cada una de las variables con base en su nivel de dominio:

**CUADRO DE DESCRIPCIÓN GENÉRICA<sup>244</sup>**

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
99	Belicoso  Agresivo Enérgico Emprendedor Afirmativo Decisivo	Extrovertido  Parlanchín Magnético Entusiasta Persuasivo Convincente Optimista	Letárgico  Flemático Tranquilo Pasivo Paciente Posesivo Predecible	Estricto  Dependiente Convencional Ordenado Sistemático Exacto Diplomático
50	Responsable	Sociable	Estable	Maduro

<sup>244</sup> *Manual de Aplicación. Técnica Cleaver. Psicometría Aplicada, A. C., p. 20.*

	Conservador Calculador Irresuelto Moderado Modesto Pacífico	Literal Escéptico Lógico Desconfiado Incisivo Pesimista Enigmático	Activo Alerta Móvil Impaciente Deseoso Impulsivo Impuesto	Independiente Testarudo Obstinado Dogmático Arbitrario Rígido
0	Auto sacrificio	Introvertido	Inconsistente	Rebelde

Es importante considerar que para el análisis del comportamiento de la persona en el desarrollo de trabajo específico, aplicando la prueba psicométrica Cleaver, el especialista deberá tomar en cuenta dos factores clave: los estados por los que atraviesa la persona (motivacional, bajo presión y estable) y las variables de acción (empuje, influencia, constancia y apego) que permiten determinar características específicas de la persona.

Las variables de acción o factores críticos de comportamiento sustentan la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver, considerando el grado y la extensión que se les dé para la determinación de las características que debe tener una persona para llevar a cabo una determinada actividad.

Es importante que el especialista, que aplique esta prueba psicométrica conozca el significado de cada variable para identificar las capacidades de una persona y así ubicarla en aquellas actividades donde pueda alcanzar un desarrollo integral.

### **III.3.2.1. Empuje**

El empuje es aquella capacidad de liderazgo que tiene una persona para superar retos y lograr objetivos planeados, mediante la iniciativa que tenga para hacerlo.

Una persona con un nivel de dominio alto se caracteriza por enfocarse en el alcance de resultados, enfrentándose a retos y a situaciones que representen acción; poniendo de

manifiesto su toma de decisiones y autoridad; tiende a estar poco satisfecha y a mostrarse impaciente cuando el trabajo es repetitivo o de rutina, debido a que gusta poner en práctica su creatividad e ingenio; a la vez, hay que señalar que puede perder interés en un proyecto una vez que el reto haya desaparecido y prefiere que otros terminen el trabajo que ya solo demandan conclusiones obvias. Generalmente tienen mala salud ya que viven en continuo estrés.

Cuando un candidato presenta un nivel de dominio bajo se caracteriza por ser una persona que evalúa riesgos, analiza los hechos y las consecuencias antes de actuar. Prefiere trabajar en equipo que individualmente, debido a que tiene la facilidad de escuchar y generar armonía dentro de su ambiente. Suele ser una persona paciente, calmada y reflexiva, debido a que practica la virtud de la humildad.

Este tipo de personas requieren de dirección, pues pueden tener dificultades para tomar decisiones, de ahí que prefieran los ambientes estables y predecibles<sup>245</sup>.

### **III.3.2.2. Influencia**

Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente para motivarla, y lograr el tipo de actuación o resultado que se desea.

Una persona con un nivel de dominio alto se caracteriza por establecer fácilmente contacto con la gente, debido a su versatilidad, entusiasmo y seguridad, lo que genera que las personas se sientan importantes, atendidas y motivadas para desarrollar alguna actividad. Es importante considerar que dentro de las áreas de oportunidad de una persona que muestra un nivel alto de influencia, debe cuidarse que no pierda la objetividad de los resultados esperados por el cuidar las relaciones con los demás.

---

<sup>245</sup> Cfr., *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada A. C.*, p. 29.

Aquellas personas que muestran un nivel de dominio bajo se caracterizan por su preferencia a trabajar solos; son reflexivos, lógicos, analíticos y resuelven por sí mismos los problemas. Con la gente son generalmente directos y tienden a ser socialmente más sensibles que las personas extrovertidas.

Como áreas de oportunidad para una persona con un dominio bajo, se considera el desarrollo de un trabajo en equipo debido al individualismo presente y la manera en como entabla comunicación de forma muy directa con las personas que se encuentran a su alrededor<sup>246</sup>.

### **III.3.2.3. Constancia y estabilidad**

Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

Las personas con un nivel de dominio por encima del promedio, se caracterizan por ser generalmente amables, tranquilas y pacientes; tienen la habilidad para realizar actividades repetitivas enfocándose en la especialización de funciones, lo que hace que desarrollen bien los hábitos de trabajo, así, logran que las actividades de rutina puedan hacerse con un buen nivel de desempeño durante largo de tiempo.

Es importante señalar que debido a la generación de una rutina laboral, la persona puede tener dificultades para enfrentar cambios y desarrollar al mismo tiempo diversas actividades y/o proyectos.

En el caso de un persona con un nivel de dominio bajo, podemos observar que ésta, presenta el gusto por desarrollar actividades y proyectos de manera simultánea debido a

---

<sup>246</sup> *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada A. C., p. 30.*



su facilidad de adaptación al cambio; como parte de sus características, actúan sin temor y de manera independiente para enfrentar los problemas.

Debido a que suelen ser impulsivas debe de considerarse en las personas con un nivel bajo de dominio dentro de sus áreas de oportunidad la atención a los pequeños detalles, el aprender a decir no para realizar actividades que tal vez no se podrían realizar por tiempo o capacidad, y la manera de llevar las situaciones que provocan altos niveles de estrés y tensión<sup>247</sup>.

#### **III.3.2.4. Apego a normas y políticas**

Es la habilidad para desarrollar trabajos, respetando normas o procedimientos establecidos.

Las personas con un nivel de dominio alto se caracterizan por ser ordenadas, precisas y sistemáticas, debido a que se concentran en los detalles, revisan con exactitud los resultados obtenidos así como los procesos y procedimientos que llevaron a ellos.

Las decisiones que toman son con base en normas, políticas y modelos de actuación establecidos; por ello es que debido a su apego a las normas y políticas, suelen ser demasiado rígidos e inflexibles, ocasionando que caigan en una parálisis por el análisis de situaciones nuevas.

Aquellas personas que presentan un nivel de dominio bajo, se caracterizan por enfrentar situaciones nuevas sin temor y de forma independiente. Suelen tomar decisiones firmes ante la oposición. Les gusta la libertad de acción para generar soluciones creativas y prefieren ser evaluados por resultados.

---

<sup>247</sup> *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada A. C.*, p. 31.

Dentro de sus áreas de oportunidad podemos percibir el cuidado de no caer en situaciones impulsivas, que dejen de lado el análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas y la generación de confianza con los colaboradores, para delegar funciones<sup>248</sup>.

Es importante considerar que cada uno de estos factores puede ser ampliado tanto en su expresión como extensión para describir a las personas y los requerimientos del puesto; a la vez, no debe de olvidarse que todas las personas poseen en cierto grado cada uno de los factores y que no existen perfiles personales buenos, ni malos, sino que dependiendo del puesto para el que se requiera la persona, será el nivel de alineación con su perfil.

Hay que recordar que ninguna persona es perfecta y por lo tanto tiene limitaciones para resolver o enfrentar determinadas situaciones.

### **III.4. Representación gráfica de los factores críticos**

Es elemental considerar que las características de una persona pueden ser compatibles o no para la ejecución de una determinada tarea, por ello dependerá de la experiencia de los expertos en psicometría el comprender cuando una característica es un bien y cuando resulta perjudicial, para el desarrollo de tareas dentro de la organización, lo que permitirá tomar las acciones pertinentes para aprovechar al máximo el potencial de las personas, logrando así encauzarlas hacia puestos que sean enriquecedores que les permitan tener un desarrollo.

Las siguientes tablas muestran las características que puede presentar una persona con base en los factores críticos de la prueba: Empuje, Influencia, Constancia y Apego. En cada una, se podrá observar las contribuciones que se hacen a la organización, los errores en los que puede caer, lo que necesita y lo que desea la persona según el nivel de

---

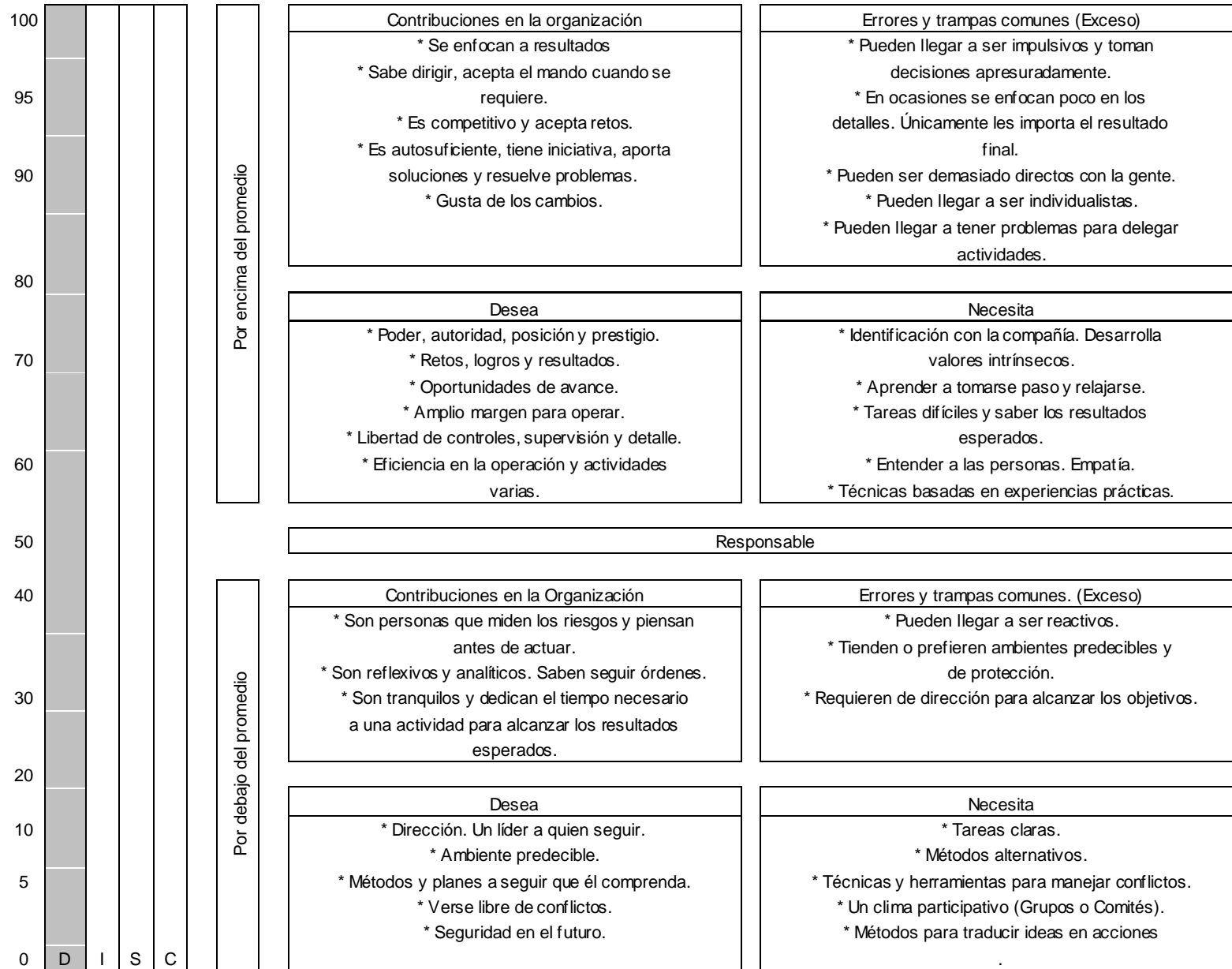
<sup>248</sup> Cfr., *Manual de aplicación de la técnica Cleaver. Psicometría Aplicada A. C.*, p. 32.

dominio que tenga en cualquiera de los factores; lo que permite tener un panorama general del comportamiento de una persona ante determinadas situaciones, sin embargo, es importante tener muy en claro que una persona puede variar su comportamiento y actitudes, dependiendo de las situaciones que se le presenten en su vida. De aquí que sea importante la generación de una herramienta que permita un autoconocimiento en las personas, para detectar áreas de oportunidad que generen un desarrollo integral.

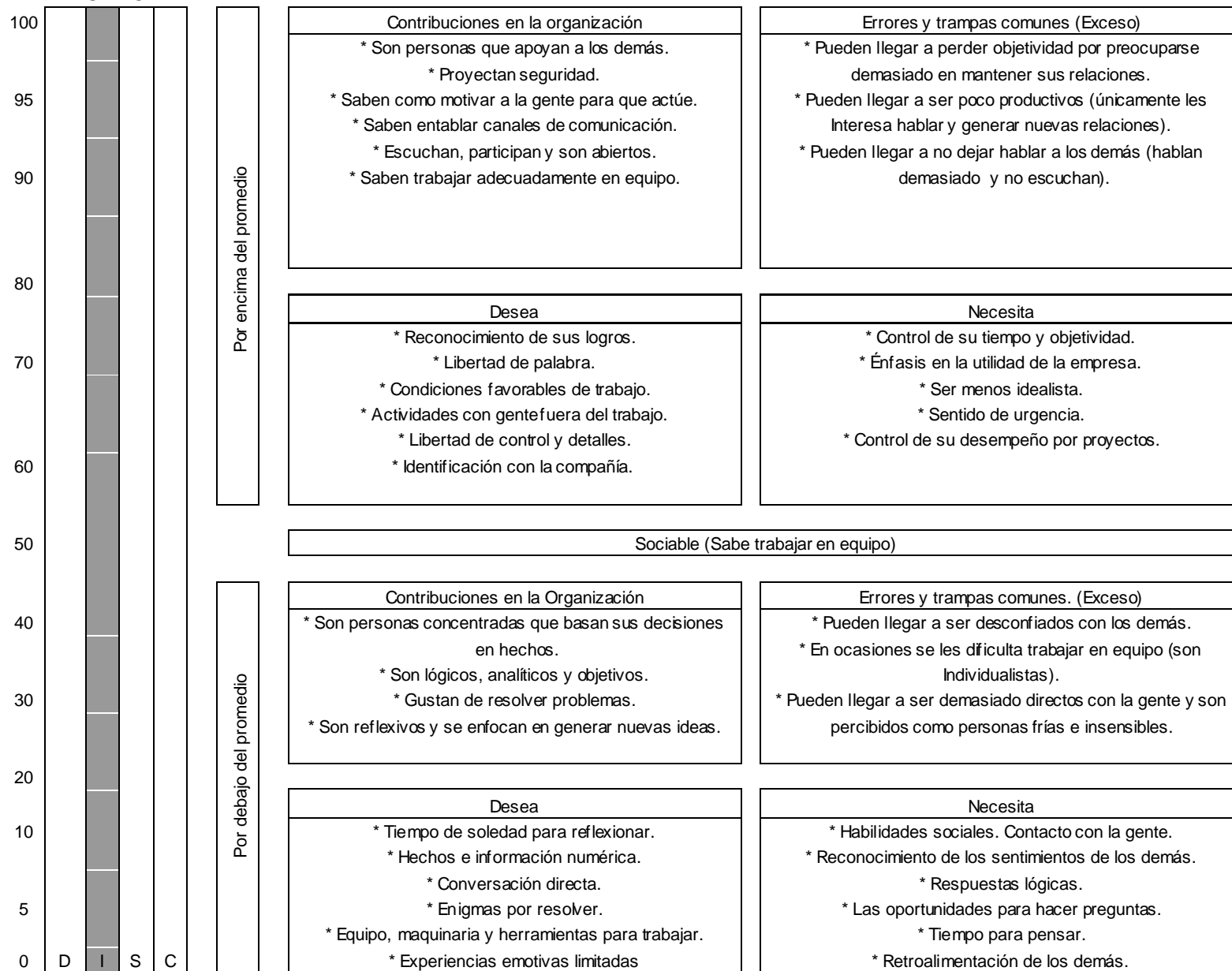
El autoconocimiento que una persona tenga de forma previa a la resolución de la prueba psicométrica Cleaver, permitirá generar resultados certeros y objetivos que permitan identificar los comportamientos de las personas ante situaciones presentes en puestos específicos.

A continuación se muestran las tablas de los factores críticos según su nivel de dominio:

## D - EMPUJE



## - INFLUENCIA



[illegible]

Los factores críticos de la prueba psicométrica Cleaver (empuje, influencia, constancia y apego a normas) deben ser considerados como marco de referencia para el análisis del comportamiento de la persona ante determinadas situaciones laborales. Sin embargo los factores de referencia no son absolutos, independientemente de su dominio, debido a que la subjetividad propia de la persona, originada por su naturaleza, singularidad, autonomía, apertura y unidad, hacen que ésta se comporte en ocasiones de forma imprevisible.

Es necesario considerar que la aplicación de esta prueba, permitirá obtener determinada información del comportamiento de una persona, que en conjunto con otros factores que influyen en ella, podrán dar un panorama más amplio sobre la capacidad que tiene la persona para superar retos, lograr objetivos, realizar trabajos de manera continúa, la habilidad para comunicarse con las personas y para desarrollar actividades conforme a normas y reglas.

El valorar si una persona es responsable, sociable, estable o madura para llevar a cabo alguna actividad, conlleva el descubrimiento de una serie de características presentes y potenciales en ella, las que suelen ser la base de los planes de carrera y desarrollo del capital humano dentro de la organización.

### **III.5. La planeación de carrera y vida como uso de la técnica Cleaver**

Para considerar los beneficios de la Técnica Cleaver es importante recordar que su finalidad es determinar la compatibilidad de una persona con un determinado puesto, lo que ha permitido que las organizaciones, tomen esta prueba psicométrica como una herramienta de apoyo en las decisiones de la administración de su capital humano.

Como parte de la administración del talento humano, las organizaciones hoy en día implementan esta técnica en distintas actividades, tales como: la selección de personal, la promoción interna, la capacitación y desarrollo, supervisión de personal, análisis de puestos, formación de equipos de trabajo y planeación de carrera y vida. En cada una de

ellas, los especialistas en la formación del capital humano, buscan ubicar a las personas en puestos clave e idóneos para que logren un desarrollo profesional y personal, que permita cubrir sus necesidades y las de la organización.

Debido a la inestabilidad laboral, que hoy en día las personas experimentan como resultado de la movilidad de los mercados y en sí del mundo, las organizaciones implementan una serie de estrategias que permitan generar una sinergia entre sus objetivos y los de su capital humano; estas acciones han sido enfocadas a los objetivos de los planes de incentivos, de formación y en específico de carrera y vida.

La planeación de vida y carrera es el uso más sobresaliente de la técnica Cleaver, debido a que propone una estabilidad laboral en la organización, mediante la generación de una mezcla integral y sinérgica tanto de los objetivos institucionales como de los propios individuos. De aquí que las organizaciones implementen una serie de estrategias <sup>144</sup> para apoyar los planes de vida y carrera, y propiciar tanto su crecimiento institucional, como el crecimiento de las personas que la integran.

Los planes de vida y carrera son considerados como un medio por el cual las organizaciones mantienen o elevan la productividad de las personas, a través de un análisis de su sentido vital; por ello es que implementan una serie de actividades que generan en las personas un proceso intelectual y de contacto íntimo con lo más profundo de su ser, lo que permite que se conozcan y que encaucen su potencial hacia un desarrollo integral; en el cual sus conocimientos, actitudes y habilidades serán un factor diferencial clave dentro del ámbito laboral.

Es relevante considerar que las organizaciones no pueden detener u obstaculizar los planes de vida de una persona debido a la falta de previsión en los requerimientos del mercado.

---

<sup>144</sup> Desarrollo de correctas y objetivas evaluaciones de desempeño que permitan detectar las necesidades de capacitación.



Las organizaciones sólo deben ser promotores o guías del potencial humano, sin embargo no deben olvidar aquellos factores (pérdida y/o reemplazo de personal) que pueden considerarse como una amenaza a su crecimiento y posición en el mercado; así, es a partir de este punto de donde reflexionamos sobre la necesidad que tienen las organizaciones de hacer un análisis interno con su personal, por medio de un instrumento de autoconocimiento reforzado por una técnica psicométrica como el Cleaver, para detectar a personas clave, que mediante su trabajo, fortalezcan la estructura de la compañía para hacer frente a todas aquellas eventualidades que pueden llegar a presentarse como resultado de un mundo globalizado.

El instrumento de diagnóstico de perfiles con base en el autoconocimiento de las personas y la aplicación de la prueba Cleaver considero que permitirá identificar y dirigir el capital humano de la organización por medio de la generación de planes de vida y carrera; por ello es que creo que será una eficaz técnica de diagnóstico de necesidades personales que ayudará a la formulación de las estrategias de desarrollo de talento humano.

Cabe indicar que en el siguiente capítulo se diseña la estructura del instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea crear con base en la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver y el autoconocimiento.

## **CAPÍTULO VI**

### **INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE PERFILES CON BASE EN EL AUTOCONOCIMIENTO Y EN LA TÉCNICA PSICOMÉTRICA CLEAVER**

En el presente capítulo se desarrollará el instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento y a la técnica psicométrica Cleaver, teniendo como referencia los procesos reflexivos que se trabajaron en los capítulos anteriores.

El capítulo está formulado en base a la estructura del instrumento que se desea desarrollar. En él se considerarán los factores que intervienen en su desarrollo y la manera en como éstos se interrelacionan, para generar un reporte que señale las fuerzas y los puntos susceptibles de mejora de las personas a las que se les aplique.

La necesidad de este instrumento se genera por la urgencia de generar un mecanismo de ayuda para la capacitación y planes de desarrollo de personal, interrelacionándolo con los objetivos de éste y con los de la organización. Todo esto bajo la idea de buscar un desarrollo integral en la persona mediante la correcta aplicación de sus fuerzas y la mejora de sus puntos débiles.

Es importante señalar que la formulación de este instrumento se llevo a cabo considerando su aplicación en el ámbito laboral, sin embargo por su estructura puede ser implementado en casos de orientación vocacional, pues se busca que la persona potencialice sus áreas cognitivas, de habilidades y actitudinales con base en un proceso de autoconocimiento que le ayude a lograr sus metas y planes de vida.

Dentro de las aplicaciones del instrumento de diagnóstico de perfiles encuentro que:

- Favorece el autoconocimiento, sensibilizando a la persona acerca de las ventajas de su uso para el desarrollo personal y profesional.
- Busca la orientación profesional para aquellas personas que están trabajando y para quienes están por iniciar alguna actividad laboral.
- Favorece al diagnóstico y al análisis de la administración de recursos humanos dentro de una organización.
- Permite vincular el desarrollo de las personas con la productividad y crecimiento de la empresa.

Considerando las posibles aplicaciones que se le pueden dar al instrumento que se desea crear, es indispensable considerarlo como un recurso metodológico cuya función está encaminada al desarrollo de las personas, mediante el conocimiento de si mismas y de la aplicación de una herramienta psicométrica, que permita predecir su comportamiento bajo situaciones laborales específicas.

A lo largo del capítulo se describirán los elementos que integran el instrumento y las fases que lo conforman, con la finalidad de presentar una propuesta de consultoría a aquellas empresas que estén preocupadas por el desarrollo profesional y personal de su capital humano.

A continuación se analizarán las variables que forman parte de la estructura del instrumento que se desea elaborar.

## **IV.1 Elementos de la estructura del instrumento de diagnóstico de perfiles**

El instrumento de diagnóstico de perfiles tiene su fundamento en dos factores: el autoconocimiento y la prueba psicométrica Cleaver, los que serán marco de referencia de

los elementos que conforman su estructura que abarcan el cuestionario de autoconocimiento, la entrevista por competencias, la prueba y el reporte psicométrico.

Cabe señalar que algunos elementos, como el cuestionario de autoconocimiento y la entrevista por competencias, han sido considerados como aspectos modificables para la aplicación del instrumento, debido a la diversidad de puestos y niveles jerárquicos dentro de una organización; es importante aclarar que en el caso que se le dé una aplicación como herramienta de orientación vocacional, su modificación será con base en la edad y sexo de la persona.

El cuestionario de autoconocimiento y la entrevista por competencias, como elementos constitutivos del instrumento, permitirán obtener información que complemente los resultados que arroje la prueba psicométrica, los que serán plasmados en el reporte psicométrico que se generará, para conocer las áreas de oportunidad y cambio.

#### **IV.1.1 Cuestionario de autoconocimiento**

El cuestionario es diseñado para que la persona, al momento de resolverlo, analice diversos aspectos de su vida personal y profesional, para comprender todo aquello que la conforma, lo que generará que, al momento de contestar la prueba psicométrica Cleaver, lo haga de forma conciente con el fin de que sus resultados sean lo más certeros y apegados a la realidad.

Otra de las ventajas de la aplicación del cuestionario de autoconocimiento es la información que obtiene el especialista sobre la persona, lo que puede ayudarle a completar los resultados obtenidos en la prueba psicométrica y en la entrevista por competencias.

Es importante señalar que la combinación de los datos que se obtengan del cuestionario de autoconocimiento, de la prueba psicométrica y de la entrevista por competencias, serán la base para el desarrollo del reporte psicométrico de cada persona.

Para que la persona pueda llegar a conocer y comprender todo aquello que la conforma, fue necesario formular un cuestionario que recabara información específica sobre sus habilidades, conocimientos, aspiraciones y metas, tanto en el ámbito personal como profesional.

A continuación se señalan los rubros de la información que se desea conocer con la aplicación del cuestionario, en donde la distribución de los mismos se lleva a cabo considerando que la persona al momento de resolverlo realiza un ejercicio de introspección que parte de aspectos generales, de sus actos y vivencias, hasta la forma en como resuelve las situaciones que se le presentan en su vida.

- Información general de la persona (Fecha de nacimiento y estado civil).
- Datos académicos (Grado académico, cursos recibidos y metas académicas).
- Información laboral (Actividades realizadas en los distintos puestos que ha ocupado, técnicas que domina –uso de herramientas-, conocimientos específicos, tareas que le gustan desarrollar, expectativas de desarrollo y manejo de relaciones interpersonales).
- Datos familiares (relación con las personas más cercanas, situaciones difíciles que hayan provocado replantearse retos, satisfacciones y metas familiares).
- Aspectos personales (en este rubro se desea identificar aquellos factores que son marco de referencia en el comportamiento de las personas ante algunas situaciones, por ejemplo: nivel de seguridad en si misma, la constancia, liderazgo, entre otros).

Es importante señalar que el cuestionario de autoconocimiento es una herramienta de tipo cualitativa, en la que se analizarán aquellos factores que no son medibles y que la persona proyecta basándose en aspectos de su personalidad y de las distintas formas de lenguaje.

La aplicación de esta herramienta se llevará a cabo considerando la orientación que se le desea dar, es decir como herramienta laboral o de orientación vocacional. En los anexos 1 y 2 se muestran los cuestionarios de las dos posibles aplicaciones.

#### **IV.1.2 Entrevista por competencias**

Al igual que el cuestionario de autoconocimiento, la entrevista por competencias es una herramienta cualitativa que busca detectar características específicas que determinen rasgos de la personalidad de una persona.

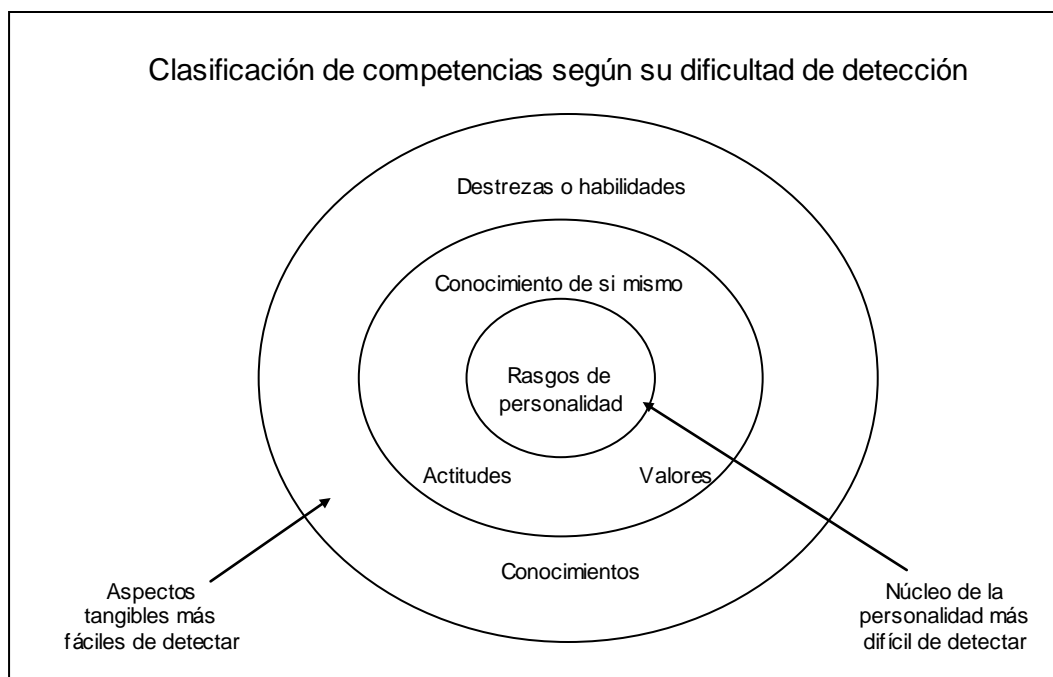
Es importante señalar que una competencia es “(...) una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”<sup>139</sup>; lo que puede llevarnos a implicar que una competencia es un elemento “profundo de la personalidad” que al descubrirla permite ponderar el comportamiento y desempeño de la persona ante diversas situaciones, considerando parámetros preestablecidos.

A continuación se muestra de forma gráfica la clasificación de las competencias según su grado de detección<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> Spencer L. y S. Spencer, *Competence at work, models for superior performance*, p. 56.

<sup>140</sup> Cfr. Alles, M., *Cómo entrevistar por competencias*, p.106.



Spencer L. y S. Spencer, consideran que las competencias son características de la personalidad, que por su detección suelen clasificarse en dos grupos<sup>141</sup>:

- Visibles o más fáciles de identificar y de desarrollar: destrezas y conocimientos.
- No visibles o difíciles de identificar y de desarrollar: actitudes, valores, rasgos de personalidad y conocimiento de uno mismo.

Considerando el grado de dificultad para detectar algunas características de la persona, los especialistas en dirección de personal han formulado una serie de pruebas psicométricas que ayudarían a identificar rasgos específicos que les lleven a valorar y prever el comportamiento de una persona ante determinadas situaciones, es por eso que hoy en día las organizaciones preocupadas por llevar a cabo una competitiva administración de su capital humano, han diseñado una serie de planes enfocados a una gestión por competencias que englobe de manera sistemática los requerimientos de las áreas de personal.

---

<sup>141</sup> Alles, M., *Cómo entrevistar por competencias*, p. 106.

El siguiente esquema muestra aquellos factores que engloban la gestión por competencias<sup>142</sup>.



Para que una organización establezca una gestión por competencias en las áreas de dirección de personal, es necesario que se consideren los objetivos y metas generales para delimitar las características que se desean desarrollar en el capital humano. Una vez que se lleve a cabo esto, las distintas áreas de personal implementarán sus metas en función a lo establecido por la dirección, formulando así una gestión por competencias que represente una ventaja competitiva para la organización.

Para la aplicación del instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea formular, es necesario considerar dos factores que intervendrán en la determinación de las competencias que se desean ubicar durante la entrevista.

- a) En el caso de la aplicación laboral, específicamente en el área de capacitación y desarrollo de personal, las competencias serán determinadas por el Director de Área en conjunto con el Jefe directo de aquellas personas que serán valoradas.

---

<sup>142</sup> Cfr., Alles, M., *Cómo entrevistar por competencias*, p. 111.



b) Con respecto a la orientación vocacional, las competencias que se considerarán en función de aquellas que señala Martha Alles para jóvenes profesionales que no tienen una experiencia laboral<sup>143</sup>:

- Iniciativa – Autonomía
- Dinamismo – Energía
- Responsabilidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Liderazgo
- Team Work
- Tolerancia a la presión
- Modalidades de contacto
- Habilidad analítica

Es importante señalar que estas competencias son retomadas considerando, que si bien la persona si no tiene experiencia laboral, pueden ayudar a proporcionar información sobre el desempeño de la persona a la que se está ayudando con su orientación vocacional.

En los anexos 3 y 4 se muestran las guías de entrevistas por competencias implementadas según la aplicación que se le de; considero necesario señalar que en el caso de la aplicación laboral, la guía estará en función de las características del puesto que desempeña la persona que será entrevistada.

Debe considerarse como relevante indicar que el instrumento que se desea desarrollar no sólo considera la aplicación de una prueba psicométrica, sino un aspecto previo que genere un autoconocimiento que permita detectar características visibles y no visibles

---

<sup>143</sup> Alles, M., **Op. cit.**, p. 123.

(competencias) que den la pauta sobre el desenvolvimiento de la persona, en este caso tanto el cuestionario de autoconocimiento como la entrevista por competencias, serán los factores determinantes para que el especialista en dirección de personal y en si la persona misma, detecten aspectos del patrimonio de esta última.

Una vez que se hayan determinado aquellas características que se deseen detectar para predecir el comportamiento de la persona, se implementará la prueba psicométrica Cleaver. Lo cual permitirá conocer el actuar de la persona en escenarios de motivación, de presión y/o cotidianos, de su vida personal o profesional.

#### **IV.1.3 Prueba Psicométrica Cleaver**

La prueba psicométrica Cleaver busca valorar el nivel de compatibilidad de una persona con las características que demanda el puesto, tomando en cuenta su nivel de empuje, influencia, constancia y apego a reglas.

Considerando los factores que componen el marco de referencia de la prueba: el factor humano (requerimientos del puesto) y la auto descripción (imagen de la persona bajo situaciones motivantes, cotidianas y de presión), el instrumento de diagnóstico podrá determinar de manera aproximada el comportamiento de la persona para hacer un trabajo, tomando en cuenta aquellos aspectos que señalan “el qué y el cómo se debe hacer”

Para ejecutar la prueba psicométrica es necesario partir de los requerimientos que el puesto demanda, los que son impuestos por el jefe directo. Una vez que se conocen dichas necesidades, el especialista de personal formula el perfil de comportamiento que se desea alcanzar y sobre el cual se analiza aquel que se obtiene de la aplicación de la prueba.

Dentro del desarrollo del instrumento de diagnóstico, la aplicación de la prueba psicométrica se lleva a cabo después del cuestionario de autoconocimiento, porque en la primera actividad se espera que la persona identifique sus fuerzas, debilidades y

preferencias para seleccionar funciones o labores dependiendo de su patrimonio personal, lo cual le permitirá contestar de manera conciente la prueba, para que los resultados sean lo más cercanos a la realidad y a aquellas características que se detectaron durante la entrevista por competencias.

El anexo 5 muestra el formato de los reactivos de la prueba psicométrica.

#### **IV.1.4 Reporte psicométrico**

El reporte psicométrico es el documento que, de forma sintética, engloba los resultados obtenidos de la persona a la que se le aplica alguna prueba psicométrica.

Para efectos del instrumento de diagnóstico de perfiles que se desea elaborar, el reporte psicométrico se desarrollará dependiendo del enfoque laboral o de orientación profesional que se le dé; tomando en consideración esto, la estructura del documento se hará por apartados secuenciales para tener una idea precisa y completa de las características generales de la persona.

Los apartados van desde los datos particulares de la persona hasta las recomendaciones que se le hacen para el desarrollo de sus actividades profesionales. En el anexo 6 se muestra un ejemplo del reporte psicométrico que el especialista en dirección de personal deberá llenar para dar un informe final sobre la persona a la que se le aplicó el instrumento de diagnóstico de perfiles.

Es importante señalar que el reporte psicométrico es un resumen ejecutivo que contiene de manera concreta y concisa aquellos factores que se desean conocer de las personas que están siendo evaluadas.

El instrumento de diagnóstico de perfiles ha sido creado como una herramienta de ayuda en la selección y orientación profesional de personal. Uno de los objetivos del desarrollo

de este mecanismo es su implementación y para eso se ha formulado un esquema de presentación para que las empresas conozcan sus beneficios.

En el siguiente inciso se desglosará la presentación del proyecto para las empresas. La cual será dividida en dos secciones: la explicación del instrumento y la representación gráfica del proceso.

## **IV.2 Propuesta formal a las empresas del instrumento de diagnóstico de perfiles**

Uno de los objetivos de la formulación del instrumento es la aplicación que se le de en el ámbito empresarial o educativo por medio de la orientación profesional.

Para efectos del desarrollo de la presente tesis, nos enfocaremos en la aplicación empresarial, por ello, para echar a andar este proyecto con dicho enfoque, deberá de partirse de una presentación donde se muestren sus objetivos, beneficios y en si el desarrollo; así, con esta idea se presentará de forma práctica y concisa la manera en como se aplicaría este tipo de instrumento.

## **IV.3 Presentación del instrumento de diagnóstico de perfiles**

Considerando la necesidad e inquietud de conocer y encauzar el potencial de las personas que laboran en una organización, a continuación se presenta la estructura del documento que describe las características del instrumento de diagnóstico de perfiles; creo que es relevante señalar que la presentación de la constitución del instrumento se llevará a cabo bajo los lineamientos del formato que se le quiera dar, siempre y cuando se consideren los puntos que se desglosarán a continuación.

En seguida se muestra el contenido del documento que servirá para que las empresas conozcan el instrumento de diagnóstico de perfiles.

Objetivos:

- Favorecer el autoconocimiento personal.
- Identificar las necesidades de desarrollo de las personas, en base a sus habilidades, conocimientos y actitudes.
- Determinar una serie de perfiles mediante la medición de la conducta de la persona.
  - Adaptar al personal a su trabajo y así mejorar su actitud.
  - Ofrecer una consultoría personalizada a los trabajadores.

¿A quién va dirigido?

#### **Empresas**

- Que tengan preocupación por el desarrollo de los recursos humanos.
- Que comprendan el costo-inversión que se genera al capacitarlos.

#### **Personas o trabajadores:**

- Con interés en obtener un desarrollo integral
- Que tengan insatisfacción laboral o que deseen mejorar su desempeño.

¿Qué beneficios se obtendrán?

#### **Para la empresa:**

- ✓ Integración de procesos de entrenamiento y desarrollo.
  - ✓ Cumplimiento de metas definidas que tiendan a la productividad.
- ✓ Enfrentar los diversos conflictos de un mercado globalizado.
  - ✓ Formular estrategias, para hacer frente a problemas de reemplazo y pérdida de talento humano.

#### **Para la persona o trabajador:**

- ✓ Encontrar una mayor satisfacción en el trabajo.
- ✓ Adaptar y unir sus capacidades con las exigencias del mercado.
  - ✓ Obtener un conocimiento de si mismo.
  - ✓ Alcanzar un desarrollo integral.

¿Cómo se llevará a cabo?

✓ **Entrevista de análisis de necesidades**

Se llevará a cabo con los responsables del área donde se realizará la consultoría. Tiene como objetivo la determinación de las características de las personas que serán evaluadas.

✓ **Cuestionario de autoconocimiento.**

Tiempo: Una semana.

Se enviará por correo electrónico el formato de aplicación, para que los trabajadores lo resuelvan. Es recomendable desarrollarlo bajo situaciones tranquilas y fuera del lugar de trabajo.

✓ **Aplicación de la prueba psicométrica Cleaver.**

Duración de la prueba: 40 min. Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.

✓ **Entrevista por competencias**

Se realizará una entrevista para detectar aquellas características que el puesto demanda en la persona que lo ejecuta. Su objetivo, además de la detección de competencias, es complementar y remozar los datos obtenidos en la prueba y en el cuestionario de autoconocimiento. Cada entrevista dura aproximadamente 30 minutos, se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa una vez finalizada la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver.

✓ **Reporte psicométrico**

El reporte psicométrico es individual y en él se hará una breve reseña de las características de la persona, se señalarán los factores que se desean conocer de ella para determinar su posible comportamiento y las recomendaciones que se harán sobre el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes para su óptimo desenvolvimiento laboral y personal.

La entrega del reporte psicométrico será personal y tendrá una duración de 15 min.

✓ **Presentación final**

Se hará para los directivos del área donde se desea ubicar al personal al que se le aplicará el instrumento de diagnóstico de perfiles.

Algunas consideraciones:

- Dentro del desarrollo de la consultoría, se hace un profundo análisis sobre el significado del autoconocimiento, su importancia y los métodos implementados para determinar todos aquellos factores (intereses, valores, expectativas, habilidades, aptitudes, su capacidad intelectual y de motivación) que lo constituyen y que la persona adquiere por medio de su relación con diversos agentes (familia, trabajo, escuela, etc.). Es importante considerar que dentro del análisis se señalan aquellas características biológicas, psicológicas y sociales que constituyen al ser humano.
- Como parte de la justificación en el uso de la prueba psicométrica Cleaver, ésta fue seleccionada debido al factor de autodescripción que forma parte del marco de referencia de la prueba. Esto significa que la prueba considera la imagen que tiene el candidato de sí mismo sobre tres escenarios de acción (cotidiano, motivante y de presión) y bajo aquellas variables que determinan el empuje, la influencia sobre otros, la constancia y el apego a normas.
- En cada una de ellas podemos observar las contribuciones que se hacen a la organización, los errores en los que puede caer, lo que necesita y lo que desea la persona según el nivel de dominio que tenga en cualquiera de los factores. Esto permite tener un panorama general del comportamiento de una persona ante determinadas situaciones, sin embargo es importante tener muy en claro que una persona puede variar su comportamiento y actitudes, dependiendo de las situaciones que se le presenten en su vida, de aquí que sea importante la aplicación de la herramienta de autoconocimiento en las personas, para detectar áreas de oportunidad que generen un desarrollo integral.

Como se indicó, la presentación del instrumento dependerá del formato que se le quiera dar, considerando el giro de la empresa y en si las necesidades detectadas en la entrevista de análisis.

A continuación se mostrará el proceso de cada una de las actividades que conforman el instrumento, para tener una idea más clara de la consecución de las mismas.

## **VI.4 Propuesta para el uso del instrumento de diagnóstico de perfiles**

El instrumento está conformado por 7 etapas, en las que se llevan a cabo las actividades que le dan forma y que sirven de sustento para la consecución de sus fases.

A continuación se enlistan las distintas etapas y actividades que conforman el instrumento, así como las fases en las que se desarrollan.

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fase del Instrumento</b>
1ª.	Diagnóstico general de la empresa	Diagnóstico
2ª.	Inducción al proceso de aplicación del instrumento	Inducción
3ª.	Aplicación del cuestionario de autoconocimiento	Autoconocimiento
4ª.	Aplicación de la prueba psicométrica	Valoración de compatibilidad del puesto con las características de comportamiento del candidato
5ª.	Entrevista por competencias	Diagnóstico de competencias
6ª.	Entrega de reporte psicométrico	Retroalimentación personal
7ª.	Presentación final	Retroalimentación en grupo

Para comprender cada una de las etapas, del instrumento que se desea generar, en el siguiente inciso se hará una descripción de lo que se espera obtener en cada una; lo que se hará para alcanzar sus objetivos y la manera en cómo se llevarán a cabo las actividades.

## **IV.5 Descripción de actividades**

Considerando cada una de las etapas, las actividades que las conforman y la fase a la que pertenece, a continuación se llevará a cabo la descripción de cada una, tomando en cuenta su objetivo particular, las generalidades y el plan de trabajo para su desarrollo.



## **Etapas: Primera**

 Actividad. Diagnóstico general de la empresa

 Fase del instrumento: Diagnóstico

Objetivo particular: Conocer la situación actual de la empresa desde lo general a lo particular, considerando el área donde se desarrollará el instrumento.

Generalidades: Es necesario iniciar con un diagnóstico de la empresa que permita conocer su realidad actual, considerando aquellos factores internos y externos que influyen en sus procesos.

Es importante señalar que el instrumento tiene como objetivo la determinación de perfiles de comportamiento en base al autoconocimiento y a la aplicación de la prueba psicométrica Cleaver. De ahí que sea necesario determinar algunos factores que muestren las características de la organización y la interrelación de la misma con su personal, para establecer los lineamientos que se seguirán para el desarrollo del instrumento.

Plan de trabajo: Para llevar a cabo el diagnóstico es necesario tener un primer acercamiento con aquella persona o personas que conozcan a fondo los procesos de la organización. Los puntos que deben considerarse para definir la situación de la empresa son:

- Misión, visión y valores.
- Objetivos generales y particulares de la empresa y de las distintas áreas que la conforman.
- Estructura formal de la organización.
- Productos y/o servicios que ofrece señalando el giro y el mercado al que pertenece.
- Procesos administrativos.
- Recursos materiales.

La obtención de información será a través de entrevistas con el director general o responsables directos de la administración general de la empresa, así como de recorridos por las instalaciones para determinar las condiciones laborales.

El contacto con los responsables directos de la administración de la organización, le dará al especialista una primera impresión de las necesidades, planes de desarrollo y en general las expectativas que se tienen sobre el desarrollo de la empresa.

Otro de los puntos que se deben de tomar en cuenta es que durante las entrevistas con los responsables, el especialista deberá darles una introducción general de lo que es el instrumento de diagnóstico de perfiles y la forma en que puede ser útil para cubrir las necesidades de la organización. Durante esta etapa, el especialista deberá recopilar información sobre aquellas características que los directivos quieren desarrollar en su capital humano.

Para finalizar la actividad es necesario documentar el proceso por medio de la integración del formato de diagnóstico general (Anexo 7), el cual contendrá todos los datos que se recaben durante las entrevistas y recorridos físicos que se hagan en la organización.

### **Etapas: Segunda**

 Actividad. Inducción al proceso de aplicación del instrumento

 Fase del instrumento: Inducción

Objetivo particular: Explicar el Instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento, considerando los objetivos de aplicación, los factores que lo integran y los beneficios que pueden tener tanto la empresa como las personas a las que se les aplicará la herramienta.

Generalidades: Durante esta etapa el especialista en factor humano presentará el proceso de aplicación del instrumento, con el fin de que los integrantes conozcan, lo comenten y especialmente que manifiesten sus inquietudes y expectativas en relación a los objetivos del Instrumento.

Las personas a las que se les aplique el instrumento serán señaladas por los responsables generales de la organización de la empresa o por aquellos que estén encargados de algún departamento en específico. La cantidad de las personas puede variar, sin embargo esto influirá en el tiempo que se requerirá en cada etapa de Instrumento; es importante señalar que es necesario delimitar adecuadamente las personas a quienes se les aplicara el instrumento, para comprender los objetivos concretos que tendrá el proceso.

Plan de trabajo: Se llevará a cabo una sesión expositiva en la que el especialista en factor humano explicará las generalidades del Instrumento y tendrá un primer acercamiento con las personas con quienes trabajará durante el proceso; lo que permitirá diagnosticar en primera instancia el nivel de conocimiento que tienen de si mismas, lo que significa para ellas el concepto de persona, de trabajo y en general lo que espera de la organización y de las actividades que conforman el instrumento.

Una vez finalizada la presentación, se escucharán las dudas, comentarios y expectativas de las personas con las que se trabajara, con el fin de adecuar las actividades del instrumento y así alcanzar los objetivos planteados.

Es importante señalar que durante la exposición e interacción con los participantes, el especialista deberá de motivar a participar con una buena disposición en las actividades del instrumento para obtener beneficios en lo que se refiere su desarrollo personal y laboral. Esta actividad tiene una duración de una hora aproximadamente, aunque en sí el tiempo dependerá del espacio que se de para aclarar las dudas y conocer los comentarios y expectativas de los participantes sobre el instrumento.

### **Etapas: Tercera**

 Actividad. Aplicación del cuestionario de autoconocimiento

 Fase del instrumento: Autoconocimiento

Objetivo particular: Lograr que la persona pueda ubicarse en su propia realidad para potencializar y enriquecer su existencia, por medio de la aplicación de un cuestionario que le permita conocer e identificar su riqueza.

Generalidades: Los participantes contestarán de forma personal y de manera tranquila los reactivos del cuestionario de autoconocimiento. Esto les permitirá hacer una introspección que despierte en ellos el interés de conocer lo que son y lo que pueden llegar hacer.


Plan de trabajo: El especialista en factor humano enviará por correo electrónico a cada participante su cuestionario de autoconocimiento, explicándole los apartados que lo componen y la manera en cómo será el llenado.

Los participantes tendrán una semana para resolver el cuestionario, debido a que se busca que analicen los diversos aspectos de su vida personal y profesional para la comprensión de todo aquello que los conforma. Una vez concluido el llenado, se remitirá por el mismo medio al especialista de factor humano.

Es importante recordar que las respuestas del cuestionario, permitirá que los resultados obtenidos de la prueba psicométrica Cleaver sean lo más apegados a la realidad y que el especialista tenga información complementaria para reforzar la entrevista por competencias y en si el reporte psicométrico.

### **Etapas: Cuarta**

 Actividad. Aplicación de la prueba psicométrica

 Fase del instrumento: Valoración de compatibilidad del puesto con las características de comportamiento del candidato

Objetivo particular: Aplicar la prueba psicométrica Cleaver a los participantes con el fin de conocer su nivel de compatibilidad con el puesto, considerando su comportamiento bajo los escenarios de presión, cotidianeidad y de motivación.

Generalidades: Los participantes llevarán a cabo la prueba psicométrica, una vez concluido el proceso de llenado del cuestionario de autoconocimiento.

Es relevante recordar que para aplicar la prueba es necesario partir del diseño de un perfil de comportamiento deseado (formado por los requerimientos del puesto), que permita comparar los resultados obtenidos bajo situaciones cotidianas, de presión y motivantes.

Los resultados obtenidos en la prueba servirán para proyectar el comportamiento de la persona, considerando el dominio de aquellas variables que determinen su empuje, la influencia sobre otros, la constancia y el apego a normas.

Plan de trabajo: Una vez concluido el proceso de aplicación del cuestionario de autoconocimiento, los participantes serán citados en las instalaciones de la organización para el desarrollo de la prueba psicométrica Cleaver.

Antes de que inicie la aplicación de la prueba, el especialista en dirección de personal dará las instrucciones para su ejecución y resolverá las dudas de los participantes. La prueba tendrá una duración de 40 minutos.

## **Etapas: Quinta**

 Actividad. Entrevista por competencias

 Fase del instrumento: Diagnóstico de competencias


Objetivo particular: Detectar características específicas que determinen rasgos de la personalidad de una persona, por medio de una interacción verbal con los participantes.

Generalidades: El especialista entrevistará a cada participante conforme a las competencias que los directores responsables le señalen. Se busca complementar y remozar los datos obtenidos del cuestionario de autoconocimiento y de la prueba psicométrica.

Plan de trabajo: Las entrevistas se llevarán a cabo conforme los participantes finalicen la aplicación de la prueba psicométrica. Su duración será de 30 minutos por persona.

Para el desarrollo de las entrevistas, el especialista seguirá el guión de competencias que elaboró en base al diagnóstico que hizo durante la primera fase del instrumento. Durante esta actividad el especialista deberá detectar rasgos de personalidad que le permitan predecir el comportamiento de una persona ante determinadas situaciones.

#### **Etapas: Sexta**

 Actividad. Entrega de reporte psicométrico

 Fase del instrumento: Retroalimentación personal

Objetivo particular: Entregar los reportes psicométricos y dar una retroalimentación a cada participante sobre los resultados del instrumento de diagnóstico.

Generalidades: El reporte psicométrico es un resumen ejecutivo que contiene de manera concreta y concisa las características de cada persona y los factores que se desean conocer de ella para proyectar su posible comportamiento ante determinados escenarios.

El especialista no debe olvidar que la retroalimentación que le dé a cada participante deberá llevarse a cabo de manera profesional y ética; la labor que tenga contribuirá al desarrollo integral de la persona para su óptimo desenvolvimiento laboral y personal.

Plan de trabajo: Una semana después de haber finalizado las entrevistas por competencias, el especialista entregará de manera individual a cada participante su reporte psicométrico.

Durante la retroalimentación, el especialista le señalará al participante aquellas características que conforman su patrimonio y que puede potencializar para su desarrollo y en si para la consecución de sus metas personales y profesionales.

### **Etapas: Séptima**

 Actividad. Presentación final

 Fase del instrumento: Retroalimentación en grupo

Objetivo particular: Informar a los responsables de la administración de la organización y de las áreas de los participantes, sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de diagnóstico de perfiles.

Generalidades: La presentación final estará constituida por dos elementos: la exposición de los resultados generales y las recomendaciones sobre los puntos de mejora que se detectaron con la implementación del instrumento de diagnóstico de perfiles.

Plan de trabajo: Al día siguiente de la entrega de los reportes psicométricos se llevará a cabo la presentación final y la retroalimentación en grupo, con el fin de generar un plan de acción que posibilite el desarrollo personal de los participantes y la productividad de la organización.

Una vez descrito el Instrumento de diagnóstico de perfiles con base en el autoconocimiento, se finalizará el capítulo señalando algunas de sus implicaciones que sustenten su utilidad.

## **IV.6 Implicaciones del Instrumento de diagnóstico de perfiles**

Como parte de los objetivos por los que fue diseñado el instrumento, a continuación se describirán una serie de implicaciones que conllevan al desarrollo del instrumento y en si a la consecución de sus objetivos.

- **Diagnóstico de la administración del capital humano**

Sin ser una de las principales actividades del desarrollo del instrumento, sino de tipo complementario, el diagnóstico inicial sirve para fijar los lineamientos del proceso y en si para detectar necesidades en la administración del capital humano y de la propia empresa.

Es por eso que mediante la primera fase del diagnóstico pueden observarse mejoras a los procesos o implementarse nuevos (descripciones de puestos, planes de compensación, de capacitación y desarrollo, entre otros) que optimicen el funcionamiento del área de personal y en si de la propia empresa.

- **Procesos educativos**

Las empresas hoy en día preocupadas por la globalización, han generado una serie de mecanismos de capacitación con el fin de que su capital humano cubra los requerimientos que el mercado exige.

Desafortunadamente los mecanismos de capacitación suelen modificarse por “modas” que el propio mercado impone y que en muchas ocasiones no cubren las necesidades del capital humano.



Es importante recordar que para implementar un plan de capacitación es necesario considerar que cada persona y cada empresa son diferentes, que cada una de ellas experimenta situaciones específicas y que debido a eso su diagnóstico de necesidades es único e irrepetible.

A través del instrumento, se detectarán las necesidades de capacitación con base en el análisis de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas en los puestos que ocupan aquellas personas que participarán. Es decir, se compararán los perfiles que requieren los puestos con los de las personas que los ocupan.

Es importante señalar que el instrumento será el agente que diagnostique y analice las necesidades de los perfiles requeridos, para que con base en él, se generen los planes de evaluación y desarrollo del capital humano, es aquí donde se presentarán las opciones para llevar a cabo actividades educativas que favorezcan el desarrollo de la persona. Tal es el caso de los cursos de capacitación, las conferencias, las entrevistas, entre otras, que adecuadas a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes abren una gama de posibilidades para que la persona potencialice y enriquezca su existencia.

- **El autoconocimiento como herramienta de desarrollo en el trabajo**

Siendo el trabajo la actividad por medio de la cual las personas expresan su potencial y alcanzan un perfeccionamiento, el instrumento busca por medio de la generación del autoconocimiento la reflexión de aquello de lo que está constituido la persona y de la posibilidad de crecimiento que tiene en los ámbitos de su vida.

Una vez que la empresa esté conciente, que como parte del desarrollo y productividad que quiere en sus empleados, debe trabajar en la formulación de estrategias de tipo educativo que permitan extraer y guiar el potencial de cada persona.

Para finalizar el capítulo es necesario considerar que el uso del instrumento de diagnóstico de perfiles es responsabilidad del especialista en capital humano; ya que éste deberá estar conciente que la persona humana es el punto neurálgico del estudio; por lo que deberá actuar de forma profesional y ética.

Es importante recordar que el fin de la Pedagogía es ayudar a vivir a las personas de la mejor manera posible, dándoles las herramientas necesarias para desarrollar sus potencias, afrontar los cambios y resistir el sufrimiento bajo un ambiente armónico que le permita llegar a un perfeccionamiento.

A partir de lo anterior podemos concluir que el instrumento es un recurso metodológico, cuya función es el desarrollo de las personas, mediante la detección de su patrimonio y la correcta orientación del mismo para la ejecución de determinadas tareas. Lo cual permitirá, además de su perfeccionamiento, el que las organizaciones generen una serie de ventajas competitivas (prácticas y redituables) dentro de la administración de su capital humano.

## CONSIDERACIONES FINALES

- La formulación de un instrumento de diagnóstico surge de la necesidad de implementar una sinergia entre los objetivos de la Organización y los de su capital humano, en donde es indispensable el análisis del concepto de persona y de sus características para comprender el alcance de sus acciones en el desarrollo de un trabajo.
- La definición de lo que es la persona humana es una tarea compleja, debido en gran parte a las condiciones que impone el mundo bajo sistemas abiertos en los que interactúan fenómenos económicos, políticos, culturales, ambientales, etcétera, que provocan una uniformidad que originan en el hombre una crisis de identidad, que sólo puede ser corregida por medio de mecanismos que le ayuden a conocerse y a identificar todo aquello que la compone.
- El conocimiento que uno tenga de si mismo, además de ser una preocupación que el hombre ha tenido a lo largo de la historia, es un proceso personal que se va desarrollando durante toda nuestra vida y que dependiendo de la importancia que se le de, genera en nosotros una serie de competencias que perfeccionarán todo aquello de lo que estamos compuestos.
- El conocerse a si mismo es una tarea complicada y gradual que la persona va llevando a cabo conforme asimila su desarrollo y las situaciones que experimenta a lo largo de su vida. Es un proceso de experimentación y reflexión, que desde que somos pequeños, vamos inconscientemente asimilando y conforme se va creciendo, con más conciencia de nosotros mismos, se capitaliza ese autoconocimiento para el propio beneficio.

- El que una persona se conozca a si misma, mediante el análisis, la auto observación y la comprensión de los estímulos externos que influyen sobre ella, permitirá detectar todos aquellos factores que la conforman, para encaminar su potencial a la consecución de sus objetivos. En este contexto no debe de olvidarse que las relaciones interpersonales que se establezcan en los distintos ámbitos donde nos desenvolvemos, deberán estar sustentadas bajo un marco de empatía que nos permita obtener un enriquecimiento adicional.
- Los tests o pruebas psicométricas son herramientas de medición que buscan evaluar las dimensiones de la conducta de las personas, sin embargo, su aplicación puede llegar a depender de factores: emocionales, ambientales, y/o físicos, que condicionan a la persona a responder, por ello, es necesario considerar un elemento complementario que ayude a que la persona se auto conozca con el fin de que en el momento en que aplique una prueba psicométrica, lo haga de forma conciente para que el resultado sea lo más veraz posible.
- La interpretación de las pruebas psicométricas es otro factor que puede modificar los resultados de una persona, por ello es necesario que el especialista en dirección de personal tenga experiencia en el manejo de este tipo de instrumentos, considerando siempre una actitud ética y profesional.
- El especialista que aplique e interprete las pruebas psicométricas deberá estar conciente de que los resultados que obtenga no serán certeros, debido a la complejidad de la persona en sí y a los factores externos que influyen en ella durante la aplicación de la prueba; tomando en cuenta estos agentes, es importante considerar algunos elementos de apoyo que complementen la información que se desea conocer de las personas evaluadas.
- La prueba psicométrica Cleaver es una herramienta de apoyo que a través de sus elementos constitutivos (Factor humano y la autodescripción) señala: a) las

características que la persona debe tener para desarrollar las actividades de un puesto y b) la imagen que el individuo tiene de él mismo, la cual le ayudará a identificar su conducta bajo situaciones cotidianas, motivantes y de presión considerando su nivel de empuje, la influencia sobre otros, la constancia y el apego a normas.

- Los factores críticos de la prueba psicométrica Cleaver (empuje, influencia, constancia y apego a normas) deben ser considerados como marco de referencia para el análisis del comportamiento de la persona ante determinadas situaciones laborales, sin embargo, éstos no son absolutos, independientemente de su dominio, debido a que la subjetividad propia de la persona, originada por su naturaleza, singularidad, autonomía, apertura y unidad, hacen que ésta se comporte en ocasiones de forma imprevisible.
- La inteligencia y los valores son dos factores que pueden determinan la conducta de las personas. La primera deberá ser considerada en función de aquellas capacidades y habilidades que tiene un individuo para desarrollar una tarea (el manejo de palabras, números, entre otras) y los segundos, como motores de acción que orientan la conducta hacía las metas que busca cada persona.
- El determinar si una persona es responsable, sociable, estable o madura para llevar a cabo alguna actividad, conlleva el descubrimiento de una serie de características presentes y potenciales en ella, las que suelen ser la base de los planes de carrera y desarrollo del capital humano dentro de la organización.
- Las organizaciones sólo deben ser promotores o guías del potencial humano, sin embargo no deben olvidar aquellos factores (pérdida y/o reemplazo de personal) que pueden considerarse como una amenaza a su crecimiento y posición en el mercado. Es por eso que, a partir de este punto es de donde se considera la necesidad que tienen las organizaciones de hacer un análisis interno con su personal, por medio de un instrumento de autoconocimiento reforzado por una técnica psicométrica como el Cleaver, para detectar a personas clave, que mediante su trabajo, fortalezcan la

estructura de la compañía para hacer frente a todas aquellas eventualidades que pueden llegar a presentarse como resultado de un mundo globalizado.

- Además de la aplicación laboral, el instrumento que se genera en el trabajo de investigación puede ser implementado en el ámbito de orientación vocacional debido a que se busca que la persona potencialice sus áreas cognitivas, de habilidades y actitudinales en base a un proceso de autoconocimiento que le ayude a lograr sus metas y planes de vida.
- El cuestionario de autoconocimiento, la entrevista por competencias y la prueba psicométrica Cleaver, como elementos constitutivos del instrumento de diagnóstico, permitirán definir el perfil que cada persona deberá tener para llevar a cabo una determinada actividad, considerando su patrimonio.
- La implementación del instrumento, mediante el desarrollo de un diagnóstico de la empresa y del área de dirección de personal, permitirá identificar puntos de mejora en sus distintos procesos y en su personal, lo que permitirá implementar diversos planes educativos que eliminen las deficiencias de los planes de capacitación y de procedimientos obsoletos que impidan el crecimiento integral de las personas y de la empresa en el mercado.
- El desarrollo del instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento es un trabajo que se generó con la idea de implementarse como herramienta de apoyo en la dirección del personal y en la orientación vocacional, debido a que se propone la aplicación de un factor complementario (autoconocimiento) para el desarrollo de una prueba psicométrica; es importante considerar que mediante este instrumento se busca la autorrealización y consecución de los objetivos de la persona y la generación de ventajas competitivas (prácticas y redituables) en las organizaciones, en lo que se refiere la administración de su capital humano.

- El instrumento de diagnóstico de perfiles en base al autoconocimiento y a la prueba psicométrica Cleaver es un elemento estratégico, que mediante la detección del patrimonio de la persona y la identificación de sus posibles conductas bajo escenarios cotidianos, de motivación y de presión, permitirá detectar áreas de oportunidad para alcanzar un desarrollo integral.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBERT, Lucien

La dirección de personal: iniciación a la psicología industrial  
Barcelona. 2ª. Edición. Herder, 1991

ALLES, Martha Alicia

Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias  
Buenos Aires. Granica, 1999

ARISTÓTELES

Ética a Nicomaco  
Madrid. Instituto de estudios políticos, 1970

ARISTÓTELES

Acerca del alma  
Madrid. Gredos, 1978

BONO, Edward

Pensar bien  
México. 3ª Edición. Selector, 1986

CASTILLO, Gerardo

Los adolescentes y sus problemas  
México. Editora de revistas, 2000

CERDA, Enrique

Una psicología de hoy  
Barcelona. 14ª Edición. Herder, 1990



CERDA, Enrique  
Psicometría general  
Barcelona. 2ª Edición. Herder, 1982

CHOZA, José  
La realización del hombre en la cultura  
Madrid. Rialp, 1990.

CRAIG, Grace  
Desarrollo psicológico  
México. 3ª Edición. Pearson Educación, 2001

DAVIDOFF, Linda  
Introducción a la psicología  
México. 3ª. Edición. McGraw Hill, 1989

DE AQUINO, Tomás  
Suma Teológica  
México. Espasa, 1985

DICAPRIO, Nicholas S.  
Teorías de la personalidad  
México. 2ª Edición. Interamericana, 1985

SÁNCHEZ CEREZO, Sergio (Dir.)  
Diccionario de las Ciencias de la Educación  
Tomo 1. Santillana, 1987

GARCÍA HOZ, Víctor  
Pedagogía de la Persona  
Madrid. 3ª. Edición. Rialp, 1993

GARCÍA HOZ, Víctor  
El concepto de persona  
Madrid. 2ª Edición. Rialp, 1989

GOLEMAN, Daniel  
La inteligencia emocional  
México. Javier Vergara, 2002

GORDILLO ÁLVAREZ, María Victoria  
La orientación en el proceso educativo  
Pamplona. 4ª Edición. Eunsa, 1984

GRADOS, Jaime  
Capacitación y desarrollo de personal  
México. Trillas, 1999

GUION, Robert M.  
Tests para selección de personal  
Madrid. Rialp, 1969

KANT, Immanuel  
Crítica de la razón práctica  
México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Porrúa, 2001

LLANO CIFUENTES, Carlos  
Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter  
México. Trillas, 1999

LLANO CIFUENTES, Carlos  
Gnoseología  
Pamplona. 4ª. Edición. Eunsa, 1991

MANUAL DE APLICACIÓN. TÉCNICA CLEAVER  
Psicometría Aplicada, A.C.  
México, Psicometría Aplicada, A.C., 2001

MARTÍN, Doris  
E.Q. Qué es inteligencia emocional: cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida  
Madrid. 1ª. Edición. Edaff, 1997

MILLÁN PUELLES, Antonio  
Fundamentos de Filosofía  
Madrid. 3ª. Edición. Rialp, 2001.

MILLÁN PUELLES, Antonio  
Persona humana y justicia social  
Madrid. 3ª Edición. Rialp, 1973

MELENDOS GRANADOS, Tomás  
La dignidad del trabajo  
Madrid. 1ª. Edición. Rialp, 1992

ORIZA VARGAS, Jorge  
La inteligencia emocional y su importancia en el matrimonio  
México. 2ª. Edición. Etoile, 2000

PITTALUGA, Gustavo  
Temperamento, carácter y voluntad  
México. Fondo de Cultura Económica, 1983

PLIEGO BALLESTEROS, María  
Valores y autoeducación  
México. 11ª Edición. Minos, 1991

QUINTANILLA, Beatriz  
Personalidad madura: temperamento y carácter  
México. Publicaciones Cruz O. Universidad Panamericana, 2003

RASSAM, Joseph  
Introducción a la filosofía de Santo Tomás de Aquino  
Madrid. Rialp, 1980

RODRÍGUEZ RIVERA, Víctor Mathias  
Psicotécnica Pedagógica  
México. Trillas, 1994

ROGERS, Carl  
El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica  
México. 3ª. Edición. Paidós, 2006.

SCHOLER, Max  
Ética. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético  
Madrid. Revista de Occidente, 1942

SZÉKELY, Béla

Los Tests: manual de la pruebas psicométricas de inteligencia y aptitudes

Buenos Aires. 4ª. Edición. Kapelusz, 1982

TAYLOR, A. E.

El pensamiento de Sócrates

México. Fondo de Cultura Económica, 1961

UGARTE CORCUERA, Francisco

El hombre actual en busca de la realidad

México. Panorama, 2000

VERNEAUX, Roger

Crítica de la crítica de la razón pura

Madrid. Rialp, 1978

VIGLIETTI, Mario

Psicología y Psicotécnica en la orientación profesional

Alcoy. Marfil, 1967

VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS, Elvia Marveya / LÓPEZ DE LLERGO VILLAGÓMEZ, Ana Teresa

Estrategias didácticas para una conducta ética

México. Publicaciones Cruz O. Universidad Panamericana, 2004

VILLALPANDO CESAR, José Manuel

Manual de psicotécnica pedagógica

México. 27ª Edición. Porrúa, 1985

WILLIAMS, Bernard

Problemas del yo

México. UNAM-Unidad de investigaciones filosóficas, 1986

WOJTYLA, Karol

Persona y acción

Madrid. BAC 1982

YEPES STORK, Ricardo

Fundamentos de Antropología: un ideal de la excelencia humana

Pamplona. 3ª. Edición. Eunsá, 2003.

## **ANEXO 1.** **Aplicación Laboral**

### **CUESTIONARIO DE AUTOCONOCIMIENTO**

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

1. Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_
2. Estado civil \_\_\_\_\_
3. Número de dependientes económicos \_\_\_\_\_

#### **DATOS ACADÉMICOS**

Grado académico:

1. Cursos recibidos. Mencione los cursos que ha recibido y diga porque los ha tomado.

\_\_\_\_\_

2. Metas académicas. Mencione sus metas académicas actuales, considerando el período que se ha trazado para alcanzarlas.

\_\_\_\_\_

#### **DATOS LABORALES**

##### **1. Datos de los últimos dos empleos.**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Actividades  
principales: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Actividades  
principales: \_\_\_\_\_

## 2. Manejo de personal.

2.1 Mencione los puestos en los que ha tenido personal a su cargo y señale el número de personas subordinadas.

Empresa \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

No. De personas subordinadas \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

No. De personas subordinadas \_\_\_\_\_

2.2 Características del subordinado ideal. (Según su opinión, enumere una característica por renglón)

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

## 3. Conocimientos que domina

Escriba las técnicas y/o conocimientos que domina. Uno por renglón.

- Técnicas: Por ejemplo: Manejo de alguna herramienta o maquinaria especializada.

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

- Conocimientos: Por ejemplo: Cálculos matemáticos y/o aritméticos para resolver un problema.

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

## 3. Habilidades laborales.

3.1 Enuncie las habilidades que posee para desarrollar sus actividades laborales.

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

3.2 Interés por actividades laborales. Escriba las actividades que le atraen. Inicie con la que más le gusta.

---

---

3.3. Facilidad para trabajar con cosas. Inicie con el No. 1 a la acción que más se le facilita.

Hacer cosas con uso de la imaginación \_\_\_\_\_

Hacer cosas ya conocidas \_\_\_\_\_

Hacer cosas para resolver posibles problemas \_\_\_\_\_

Hacer cosas aplicando nuevos concepto \_\_\_\_\_

Hacer cosas donde las ideas tienen que ser aplicadas con gran rapidez \_\_\_\_\_

3.4 Limitaciones. Escriba cuales estima que sean sus limitaciones en sus actividades actuales.

---

---

3.5 Fortalezas. Escriba cuales estima que sean sus fortalezas en sus actividades actuales.

---

---

3.6 Tipos de tareas agradables. Jerarquice. El No. 1 a la tarea que más le agrade.

Tareas de análisis \_\_\_\_\_

Tareas que requieren una destreza manual \_\_\_\_\_

Tareas de sistematización \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_ de  
responsabilidad \_\_\_\_\_

Tareas sin cambios \_\_\_\_\_

Tareas de relaciones interpersonales \_\_\_\_\_

Tareas sin supervisión \_\_\_\_\_

Tareas de convencimiento \_\_\_\_\_

Tareas sin conflictos \_\_\_\_\_

Tareas \_\_\_\_\_ con  
cambios \_\_\_\_\_

Tareas con lineamientos \_\_\_\_\_

Tareas que requieren de iniciativa \_\_\_\_\_

3.7. Estilo de mando. Enuncie cinco características de su estilo de mando.

---

---

3.8. Reconocimientos laborales. Bonos, premios, promociones.

---

---

3.9 Logros laborales. Metas, contribuciones y retos. Inicie con la más importante.

---

---

### 3.10 Expectativas laborales.

Puestos o actividades que desea desarrollar.

---

¿Cómo espera llegar a obtener el puesto anhelado?

---

---

Experiencia que le falta para ocupar el puesto anhelado

---

---

Actitudes a desarrollar para ocupar el puesto anhelado

---

¿Considera que dentro de la organización puede obtener un desarrollo personal y profesional? Explique el por qué.

---

3.11 Relación laboral con compañeros. Enuncie las características positivas que idealmente deben tener los colaboradores.

---

---

3.12 Dificultades pasadas con jefes. Describa las dificultades que se le han presentado al tratar con sus jefes anteriores.

---

3.13. Nivel de sueldo y planes de crecimiento.

¿Se siente satisfecho con el nivel de sueldo que percibe actualmente? Explique el por qué.

---

---

## 4. DATOS FAMILIARES

4.1 Dificultades familiares. Enuncie algunas dificultades que hayan sido significativas en su familia y que lo hayan llevado a plantearse retos en su vida.

---

---



---

---

#### 4.2 Satisfacciones familiares.

---

---

#### 4.3 Metas familiares

---

---

### 5. ASPECTOS PERSONALES.

En las cuestiones que se plantean a continuación, elija la respuesta con la que se sienta más identificado.

*Seguridad en sí mismo:*

1. Cuando alguien expone un punto de vista distinto al suyo:
  - a) Le da la razón, aunque piense que está equivocado, por evitar quedar mal o crear una situación tensa.
  - b) Discute con esa persona y defiende enérgicamente su postura, pase lo que pase.
  - c) Considera los argumentos del otro y, si le parecen acertados, reconoce que tiene razón.
2. Cuando tiene que tomar una decisión:
  - a) Le da muchas vueltas, pero no logra encontrar la solución más acertada y, una vez que decide, a menudo piensa que se ha equivocado.
  - b) Hace lo primero que le viene a la cabeza sin más, y no admite que se pueda haber equivocado.
  - c) Valora los “pros” y los “contras”, se decide y se olvida de las otras alternativas.
3. Cuando algo sale mal.
  - a) Casi siempre piensa que ha sido culpa suya, aunque muchas veces los demás le digan que no hay motivos para considerarse responsable, y le cuesta mucho superar esa situación.
  - b) Siempre piensa que es culpa de los demás.
  - c) Analiza lo sucedido para descubrir si se debe a algún fallo personal. En tal caso, lo acepta y procura que no vuelva a suceder.
4. Si tiene que realizar alguna actividad de mucha responsabilidad:
  - a) Se angustia pensando que no será capaz de hacerla correctamente, a pesar de que los demás opine lo contrario, y, si es posible, la evita.
  - b) Siempre acepta, porque sabe que lo hará mejor que nadie.
  - c) Acepta, considerando las dificultades que puede tener, pensando simplemente que procurará hacerlo lo mejor posible.
5. Cuando tiene que hacer una elección:

- a) Siempre pide consejo a todo el mundo, a pesar de lo cual no suele saber qué hacer. Muchas veces prefiere que otros decidan por usted,
- b) Prefiere no consultar con nadie para evitar que puedan confundirle.
- c) Suele consultar con alguien que le merezca confianza y que entienda de ese tema, en caso de tratarse de un asunto importante.

### *Constancia*

Elija entre verdadero (V) y falso (F).

- 1. Siempre necesita continuas novedades. Odia todo lo que suponga rutina o monotonía.
- 2. \_\_\_\_\_ Suele programar sus actividades a medio y largo plazo y cumplirlas según lo previsto.
- 3. \_\_\_\_\_ Consigue con muchísima más facilidad los objetivos a corto que a largo plazo. \_\_\_\_\_
- 4. Es más capaz de hacer un esfuerzo muy grande un día, que pequeños esfuerzos a diario.
- 5. \_\_\_\_\_ Cuando algo le resulta difícil, prefiere dejarlo, aunque tenga bastante interés en ello. \_\_\_\_\_
- 6. Cree que el éxito se alcanza por el esfuerzo y no por golpes de suerte o inspiraciones casuales. \_\_\_\_\_

### *Liderazgo*

Elija la contestación a cada pregunta. Si dos respuestas encajan con usted, escoja aquella que le suceda con más frecuencia.

- 1. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?
  - a. Acostumbra elevar el tono de voz.
  - b. Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
  - c. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice.
- 2. ¿Qué es el orden para usted?
  - a. Una obligación que le imponen desde afuera.
  - b. Algo necesario en ciertas actividades y lugares, por ejemplo el trabajo.
  - c. Un elemento imprescindible: necesita mantener orden y obliga a que los demás sean ordenados.
- 3. En su oficina hay un trabajo urgente, ¿qué hace?
  - a. Horas extras hasta que se acaba
  - b. Lo pregona con aire lastimero para que alguien le ayude.
  - c. Se lo comunica a los demás para que se pongan manos a la obra.
- 4. ¿Cómo organiza sus planes?
  - a. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
  - b. Va a los sitios que están de moda.
  - c. Se apunta a lo que hacen sus amigos.
- 5. ¿Acepta las ideas de los otros?
  - a. Siempre que coincidan con las suyas.

- b. De entrada, no se niega, luego ya se verá.
- c. Sí, siempre intenta comprenderlas.

*Actitud en el trabajo.*

Conteste SI o NO a cada una de las cuestiones que se exponen a continuación.

1. ¿Suele llegar tarde a sus citas? \_\_\_\_\_
2. ¿Se le amontona el trabajo? \_\_\_\_\_
3. ¿Es raro que su mesa de trabajo esté desordenada? \_\_\_\_\_
4. ¿Acaba con frecuencia un trabajo en el último momento? \_\_\_\_\_
5. ¿Programa sus gastos de acuerdo a sus ingresos y pagos? \_\_\_\_\_
6. Frecuentemente, ¿siente que le falta tiempo para hacer las cosas? \_\_\_\_\_
7. Aunque tenga mucho trabajo, ¿saca siempre tiempo para estar con su familia?
8. ¿Sus obligaciones le impiden verse con las amistades como lo hacían antes? \_\_\_\_\_
9. ¿Tiende a agobiarse cuando tiene mucho que hacer? \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que puede trabajar con personas cuyo punto de vista resulta diferente al suyo?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se siente incómodo y como vigilado cuando trabaja con personas muy distintas a como usted es? \_\_\_\_\_
12. ¿Respalda con su autoridad las decisiones tomadas por sus subordinados, a pesar de que no sean las más acertadas? \_\_\_\_\_
13. ¿Comprende que debe ser exigente y corregir oportunamente, a pesar de que no se lo agradezcan? \_\_\_\_\_
14. ¿Considera que no es conveniente trabajar en equipo? \_\_\_\_\_

*¿Qué representa el trabajo para usted?*

Elija la respuesta que sea más acorde a lo que usted opina

1. Si pudiese, ¿cambiaría de trabajo?
  - a) Quizás, pero por algo parecido que resultase igual de entretenido y llevadero.
  - b) Seguro, le gustaría encontrar algo mejor.
  - c) No lo cree, le encanta lo que hace.
2. Si usted trabaja el fin de semana es porque:
  - a) No le queda otro remedio.
  - b) Se ha acostumbrado a hacerlo y le entretiene.
  - c) Disfruta con ello y lo prefiere a otras actividades.
3. ¿Le gusta el contenido y las actividades que desarrolla en su trabajo?
  - a) Básicamente no, lo hace porque está obligado a ello.
  - b) Más o menos; afortunadamente no son ni una carga ni aburridas.
  - c) En general, bastante.
4. ¿Se preocupa usted por aumentar sus conocimientos en relación a su actividad profesional?
  - a) Sí, lo hace de forma permanente, le gusta estar al día.
  - b) Solo lo imprescindible.

- c) Sí, lo hace cuando tiene tiempo y ganas.
- 5. Haga un poco de introspección y memoria: ¿Qué suele manifestar cuando habla de su trabajo?
  - a) Complacencia y afición.
  - b) Satisfacción y entrega.
  - c) Quejas y desagrado.

**ANEXO 2.**  
**Aplicación de Orientación Vocacional**  
**CUESTIONARIO DE AUTOCONOCIMIENTO**

**INFORMACIÓN GENERAL**

1. Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_
2. Estado civil \_\_\_\_\_
3. Número de dependientes económicos \_\_\_\_\_

**DATOS ACADÉMICOS**

1. Último grado académico \_\_\_\_\_
2. Metas académicas. Mencione sus metas académicas actuales, considerando el período que se ha trazado para alcanzarlas.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Conocimientos que domina

Escriba las técnicas y/o conocimientos que domina. Uno por renglón.

- Técnicas: Por ejemplo: Manejo de alguna herramienta o maquinaria especializada.

---

---

---

- Conocimientos: Por ejemplo: Cálculos matemáticos y/o aritméticos para resolver un problema.

---

---

---

3.1. Facilidad para trabajar con cosas. Inicie con el No. 1 a la acción que más se le facilita.

Hacer cosas con uso de la imaginación\_\_\_\_\_

Hacer cosas ya conocidas \_\_\_\_\_

Hacer cosas para resolver posibles problemas\_\_\_\_\_

Hacer cosas aplicando nuevos concepto \_\_\_\_\_

Hacer cosas donde las ideas tienen que ser aplicadas con gran rapidez\_\_\_\_\_

3.2 Limitaciones. Escriba cuales estima que sean sus limitaciones en sus actividades actuales.

---

---

---

3.3 Fortalezas. Escriba cuales estima que sean sus fortalezas en sus actividades actuales.

---

---

---

## **DATOS FAMILIARES**

4.1 Dificultades familiares. Enuncie algunas dificultades que hayan sido significativas en su familia y que lo hayan llevado a plantearse retos en su vida.

---

---

---

4.2 Satisfacciones familiares.

---

---

---

4.3 Metas familiares

---

---

---

## ASPECTOS PERSONALES.

En las cuestiones que se plantean a continuación, elija la respuesta con la que se sienta más identificado.

*Seguridad en sí mismo:*

6. Cuando alguien expone un punto de vista distinto al suyo:
  - d) Le da la razón, aunque piense que está equivocado, por evitar quedar mal o crear una situación tensa.
  - e) Discute con esa persona y defiende enérgicamente su postura, pase lo que pase.
  - f) Considera los argumentos del otro y, si le parecen acertados, reconoce que tiene razón.
7. Cuando tiene que tomar una decisión:
  - d) Le da muchas vueltas, pero no logra encontrar la solución más acertada y, una vez que decide, a menudo piensa que se ha equivocado.
  - e) Hace lo primero que le viene a la cabeza sin más, y no admite que se pueda haber equivocado.
  - f) Valora los “pros” y los “contras”, se decide y se olvida de las otras alternativas.
8. Cuando algo sale mal.
  - d) Casi siempre piensa que ha sido culpa suya, aunque muchas veces los demás le digan que no hay motivos para considerarse responsable, y le cuesta mucho superar esa situación.
  - e) Siempre piensa que es culpa de los demás.
  - f) Analiza lo sucedido para descubrir si se debe a algún fallo personal. En tal caso, lo acepta y procura que no vuelva a suceder.
9. Si tiene que realizar alguna actividad de mucha responsabilidad:
  - d) Se angustia pensando que no será capaz de hacerla correctamente, a pesar de que los demás opine lo contrario, y, si es posible, la evita.
  - e) Siempre acepta, porque sabe que lo hará mejor que nadie.
  - f) Acepta, considerando las dificultades que puede tener, pensando simplemente que procurará hacerlo lo mejor posible.
10. Cuando tiene que hacer una elección:
  - d) Siempre pide consejo a todo el mundo, a pesar de lo cual no suele saber qué hacer. Muchas veces prefiere que otros decidan por usted,
  - e) Prefiere no consultar con nadie para evitar que puedan confundirle.
  - f) Suele consultar con alguien que le merezca confianza y que entienda de ese tema, en caso de tratarse de un asunto importante.

## *Constancia*

Elija entre verdadero (V) y falso (F).

7. Siempre necesita continuas novedades. Odia todo lo que suponga rutina o monotonía. \_\_\_\_\_
8. Suele programar sus actividades a medio y largo plazo y cumplirlas según lo previsto. \_\_\_\_\_
9. Consigue con muchísima más facilidad los objetivos a corto que a largo plazo. \_\_\_\_\_
10. Es más capaz de hacer un esfuerzo muy grande un día, que pequeños esfuerzos a diario. \_\_\_\_\_
11. Cuando algo le resulta difícil, prefiere dejarlo, aunque tenga bastante interés en ello. \_\_\_\_\_
12. Cree que el éxito se alcanza por el esfuerzo y no por golpes de suerte o inspiraciones casuales. \_\_\_\_\_

## *Liderazgo*

Elija la contestación a cada pregunta. Si dos respuestas encajan con usted, escoja aquella que le suceda con más frecuencia.

6. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?
  - d. Acostumbra elevar el tono de voz.
  - e. Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
  - f. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice.
7. ¿Qué es el orden para usted?
  - d. Una obligación que le imponen desde afuera.
  - e. Algo necesario en ciertas actividades y lugares, por ejemplo el trabajo.
  - f. Un elemento imprescindible: necesita mantener orden y obliga a que los demás sean ordenados.
8. ¿Cómo organiza sus planes?
  - d. Suele atraer a la gente a lo que usted decide.
  - e. Va a los sitios que están de moda.
  - f. Se apunta a lo que hacen sus amigos.
9. ¿Acepta las ideas de los otros?
  - d. Siempre que coincidan con las suyas.
  - e. De entrada, no se niega, luego ya se verá.
  - f. Sí, siempre intenta comprenderlas.



## **ANEXO 3.**

### **Aplicación laboral**

### **GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

#### **Manejo de personal /Empowerment**

- 1.- ¿Qué Es para usted un líder?
- 2.- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
- 3.- Cuénteme sobre alguna vez que haya tenido que armar un equipo de trabajo de manera inmediata. ¿Conoce a sus colaboradores?
- 4.- ¿Qué innovaciones de sus colaboradores ha puesto en práctica? ¿Qué riesgos corrió y logro los resultados esperados?
- 5.- ¿Cómo los motiva? ¿Cómo logra que obtengan los resultados deseados?

#### **Toma de decisiones**

- 3.- ¿Cuáles son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles las más difíciles?
- 4.- ¿Ha tenido que aplicar sus habilidades deductivas para aclarar alguna situación?
- 5.- Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar.
- 6.- ¿Cuántos proyectos puede manejar al mismo tiempo?

#### **Habilidades de comunicación / Modalidades de contacto**

- 1.- Cuénteme sobre una situación laboral que requirió un buen manejo de la comunicación.
- 2.- Prefiere comunicarse por escrito o de manera oral.
- 3.- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos?

#### **Ventas y servicio al cliente**

- 1.- ¿Cómo vende su producto?
  - 2.- ¿Qué estrategia utiliza durante una venta para repetirle al cliente los conceptos clave de su producto o servicio?
  - 3.- ¿Cómo obtiene clientes y cómo los identifica?
  - 4.- ¿Cuáles son las tres objeciones más comunes que enfrente y cómo las resuelve?
- ¿Qué podría hacer en la compañía para satisfacer más a sus clientes?

#### **Tolerancia a la presión**

- 1.- Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió para hacerlo?

#### **Pensamiento estratégico**

1.- ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocios de su organización? ¿En qué información se baso?

### **Relaciones públicas**

1.- Defina el concepto de relaciones públicas

2.- ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los avances de sus competidores?

## **ANEXO 4.**

### **Aplicación de orientación vocacional**

## **GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

### **Iniciativa**

- 1.- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en la escuela?
- 2.- Déme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que haya propuesto para el desarrollo de alguna asignatura escolar.
- 3.- Cuénteme sobre sus objetivos profesionales a largo plazo. ¿Qué planes ha realizado para poder lograr dichos objetivos?

### **Dinamismo – Energía**

- 1.- Déme un ejemplo de alguna tarea especial que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo ¿Cómo la comprendió? ¿Cuál fue el resultado?
- 2.- Hábleme de alguna ocasión en sus estudios en que ciertos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?

### **Responsabilidad**

- 1.- ¿Cuáles han sido sus materias favoritas en la escuela? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cuáles son las materias que mayores dificultades se le han presentado? ¿Cómo ha resuelto esas dificultades?

### **Capacidad de aprendizaje**

- 1.- Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida
- 2.- ¿Cuáles son las áreas o asignaturas que le cuesta más trabajo aprender?

### **Productividad**

- 1.- Mencione alguna situación en la escuela en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
- 2.- Describa alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimentó que había alcanzado un logro importante.
- 3.- ¿Qué definiría como un buen trabajo? ¿Qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?

### **Alta adaptabilidad – Flexibilidad**

- 1.- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era usual en su estudio? ¿Qué hizo?
- 2.- Cuénteme de una asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?

## **Liderazgo**

- 1.- ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en la escuela? ¿Cuándo? Describa la situación.
- 2.- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordinaba, ¿cómo logró que todos respondieran?
- 3.- Describa a su jefe ideal.

## **Trabajo en equipo**

- 1.- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de escuela para alcanzar una meta difícil?
- 2.- Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos?

## **Habilidad analítica**

- 1.- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Déme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.

## ANEXO 5.

### REACTIVOS DE LA PRUEBA PSICOMÉTRICA CLEAVER

NOMBRE: _____					FECHA: _____						
	<b>M</b>	<b>L</b>		<b>M</b>	<b>L</b>		<b>M</b>	<b>L</b>		<b>M</b>	<b>L</b>
Persuasivo	_____	_____	Fza. De Voluntad	_____	_____	Obediente	_____	_____	Aventurero	_____	_____
Gentil	_____	_____	Mente abierta	_____	_____	Quisquilloso	_____	_____	Receptivo	_____	_____
Humilde	_____	_____	Complaciente	_____	_____	Inconquistable	_____	_____	Cordial	_____	_____
Original	_____	_____	Animoso	_____	_____	Juguetón	_____	_____	Moderado	_____	_____
Agresivo	_____	_____	Confiado	_____	_____	Respetuoso	_____	_____	Indulgente	_____	_____
Alma de la fiesta	_____	_____	Simpatizador	_____	_____	Emprendedor	_____	_____	Esteta	_____	_____
Comodino	_____	_____	Tolerante	_____	_____	Optimista	_____	_____	Vigoroso	_____	_____
Temeroso	_____	_____	Afirmativo	_____	_____	Servicial	_____	_____	Sociable	_____	_____
Agradable	_____	_____	Ecuánime	_____	_____	Valiente	_____	_____	Parlanchín	_____	_____
Temeroso de Dios	_____	_____	Preciso	_____	_____	Inspirador	_____	_____	Controlado	_____	_____
Tenaz	_____	_____	Nervioso	_____	_____	Sumiso	_____	_____	Convencional	_____	_____
Atractivo	_____	_____	Jovial	_____	_____	Tímido	_____	_____	Decisivo	_____	_____
Cauteloso	_____	_____	Disciplinado	_____	_____	Adaptable	_____	_____	Cohibido	_____	_____
Determinado	_____	_____	Generoso	_____	_____	Disputador	_____	_____	Exacto	_____	_____
Convincente	_____	_____	Animoso	_____	_____	Indiferente	_____	_____	Franco	_____	_____
Bonachón	_____	_____	Persistente	_____	_____	Sangre liviana	_____	_____	Buen Compañero	_____	_____
Dócil	_____	_____	Competitivo	_____	_____	Amiguero	_____	_____	Diplomático	_____	_____
Atrevido	_____	_____	Alegre	_____	_____	Paciente	_____	_____	Audaz	_____	_____
Leal	_____	_____	Considerado	_____	_____	Confianza en si mismo	_____	_____	Refinado	_____	_____
Encantador	_____	_____	Armonioso	_____	_____	Mesurado para hablar	_____	_____	Satisfecho	_____	_____
Dispuesto	_____	_____	Admirable	_____	_____	Conforme	_____	_____	Inquieto	_____	_____
Deseoso	_____	_____	Bondadoso	_____	_____	Confiable	_____	_____	Popular	_____	_____

Consecuente	_____	_____	Resignado	_____	_____	Pacífico	_____	_____	Buen vecino	_____	_____
Entusiasta	_____	_____	Carácter firme	_____	_____	Positivo	_____	_____	Devoto	_____	_____

## **ANEXO 6.**

### **REPORTE PSICOMÉTRICO**

#### **I. DATOS GENERALES**

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_

**Escolaridad** \_\_\_\_\_

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Posición en el organigrama** \_\_\_\_\_

#### **II. RESUMEN**

#### **III. ÁREAS FUERTES**

#### **IV. ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

#### **V. RECOMENDACIONES**



## **ANEXO 7**

### **CHECK LIST PARA EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **EMPRESA**

- ✓ Datos generales: Razón social, giro, misión, visión, valores, número de empleados, trayectoria, unidades de negocio, productos o servicios que ofrece, posición en el mercado, principales clientes y competidores.
- ✓ Planeación: Metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para la consecución de metas y el desarrollo de planes para la implementación de procesos.
- ✓ Organización: Organigrama, recursos tangibles e intangibles, procedimientos, descripción de las áreas funcionales, descripciones de puesto y todos aquellos factores que intervienen en la organización informal de la compañía.
- ✓ Dirección: Canales de comunicación, mecanismos de acción para la consecución de objetivos y aquellos factores que determinen el liderazgo de los responsables del funcionamiento de la empresa.
- ✓ Control: Sistemas de evaluación, políticas de costos, sistemas de calidad, etcétera.
- ✓ Problemas y conflictos actuales.
- ✓ Descripción general de fuerzas y debilidades.

#### **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Planeación
- ✓ Integración
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Sueldos y salarios
- ✓ Políticas de higiene y seguridad