



El arte de evaluación

Perfil Manager

(Versión en español)

Manual del evaluador

CENTRAL TEST

www.centraltest.es
www.centraltest.ca
www.centraltest.fr
www.centraltest.de
www.centraltest.com

Nuestras oficinas: 18-20, rue Claude Tillier – 75012 Paris, France

Tel : (00 33) 1.46.28.18.95

Servicio al cliente: atencion.cliente@centraltest.com

Este manual ha sido elaborado por el departamento de Investigación y Desarrollo: rd@centraltest.com

Central Test – Miembro de International Test Commission

CONTENIDO

Introducción

¿Qué mide el test?

¿Qué información obtiene el examinado/administrador del test?

Descripción de los factores

Propiedades psicométricas

Media y desviación estándar

Fiabilidad

Validez

Consideraciones socio-culturales

Género

Diferencias socio-culturales

Edad

Puesto laboral

Introducción

*“La gestión es el arte de alcanzar objetivos utilizando para ello grupos formalmente ordenados de personas.” **Harold Koontz***

La gestión empresarial es el acto de lograr que varias personas trabajen en conjunto en pos de una determinada meta. Se trata de la capacidad de motivar a grupos de personas con vistas a lograr objetivos definidos de la forma más adecuada y eficiente. También podemos decir que es la habilidad de gestionar individuos y recursos, con el fin de ofrecer un servicio o producto de forma eficaz.

¿Qué mide el test?

El Perfil Manager evalúa la actitud de liderazgo y gestión de cada persona en referencia a siete dimensiones dicotómicas, a saber, **EXPERTO vs. APROXIMACIÓN GLOBAL (PMG)**, **PRAGMATISMO vs. IDEAS Y CONCEPTOS (PMC)**, **ESPONTANEIDAD vs. REFLEXIÓN (PMM)**, **DISCRECIÓN vs. VALORACIÓN (PME)**, **DELEGACIÓN vs. INTERVENCIÓN DIRECTA (PMD)**, **PRODUCTIVIDAD vs. CONCIENCIA SOCIAL (PMH)**, **CONSERVADOR vs. INNOVACIÓN (PMI)**. Además, identifica las características destacadas de la actitud de cada individuo y las compara con las características destacadas de seis modelos de manager. Estos son: **JEFE-LÍDER, ESTRATEGA, EMPRENDEDOR, MOTIVADOR, JEFE DE PROYECTO, GESTOR Y EXPERTO.**

El presente test ayuda a mejorar la selección y la formación de los puestos ejecutivos, además de detectar el talento para el liderazgo en las personas y desarrollar un estilo de gestión empresarial más adecuado.

Aplicación: El test está dirigido a presidentes de empresa, directores generales, gerentes y jefes de equipo.

Formato: 49 preguntas de elección obligatoria.

Duración: 8-10 minutos.

Administración: Online.

¿Qué información obtiene el examinado/administrador del test?

- Una presentación gráfica de las cualidades de liderazgo inherentes y el estilo de gestión del candidato.
- Una presentación con los resultados del candidato respecto a los principales factores/ factores opuestos.
- Una tabla de proximidad entre el perfil del candidato y los perfiles de 7 diferentes modelos de gestión/liderazgo.
- Una descripción detallada del estilo de liderazgo y gestión del candidato.

Descripción de los factores

<p>Experto: Este tipo de manager se basa en el conocimiento y la capacidad técnica. Se hace hincapié en un enfoque concreto y el método analítico para solucionar los problemas. El manager “experto” tiene fama de meticuloso y exigente. Además, se interesa más por el “cómo” que por el “porqué”.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Aproximación global: El manager se plantea las situaciones desde un punto de vista generalista. En primer lugar, analiza los objetivos antes de asignar los recursos técnicos, económicos y humanos. Es una persona que da prioridad a desarrollar respuestas que combinen parámetros generales.</p>
<p>Pragmatismo: El manager tiene un interés específico por la producción y el ámbito operativo (ventas, controles de gestión, producción, etc.). Es una persona más interesada en pensar desde el punto de vista productivo; es decir, resolver los problemas basándose en hechos concretos. Tras llegar a una conclusión realista, el manager pragmático pone en marcha acciones orientadas a obtener resultados cuantificables, inmediatos y pertinentes.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Ideas y conceptos: Desde el punto de vista de este enfoque, los conceptos teóricos y los modelos analíticos resultan fundamentales. A este tipo de manager le gusta la estrategia y tiende a adoptar un enfoque de "marketing". Es una persona que sabe cómo preparar el futuro, planifica el mañana y, por lo tanto, puede anticiparse a los problemas.</p>
<p>Espontaneidad: Describe a un manager entusiasta y que consigue lo que se propone. El instinto y la capacidad de reacción son dos cualidades que están bien vistas y, por lo general, son codiciadas. Un manager “espontáneo” sabe evaluar a las personas y las situaciones. El fuerte sentido de la intuición de este tipo de managers les hace actuar rápidamente y casi de forma instintiva. Ello puede conllevar que posea escasa objetividad y, a veces, diplomacia.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Reflexión: Gracias a su calma y serenidad, este manager es apreciado por su sangre fría y ecuanimidad. El manager que está en la dimensión introspectiva es un buen ejemplo de que el control de las emociones es una de las piezas clave a la hora de tener éxito en las negociaciones. Además anima a los demás a actuar del mismo modo. La cualidad humana de este manager, especialmente por su paciencia y disponibilidad, le proporciona cierta autoridad ante los ojos de sus colegas. Sin embargo, su disponibilidad para escuchar a los demás puede deberse más a motivos tácticos que a la sinceridad.</p>

<p>Discreción: Es un manager que no busca el reconocimiento o ser el centro de la atención. La mayoría de las veces, es una persona reservada y discreta que espera a que los demás se le acerquen. El resto de personas aprecia sus cualidades humanas, sensibilidad, sinceridad y la capacidad de verdaderamente escuchar. Al centrarse en las acciones, este tipo de manager es más independiente y perseverante que los managers de tipo “Valoración”, quienes buscan principalmente seguridad.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Valoración: Dotado de un espíritu abierto y de cierto carisma, este tipo de manager necesita hacerse notar. Tiene capacidad para generar entusiasmo, crear una dinámica de trabajo y motivar al grupo. Cuando tiene oportunidad, busca el reconocimiento y la valoración para el equipo, no sólo para sí mismo. Este manager también puede sentirse incomodo en situaciones en las que no sea suficientemente valorado o no reciba reconocimientos.</p>
<p>Delegación: Este manager delega de forma inteligente, sabiendo cómo asignar tareas motivadoras y de responsabilidad a sus trabajadores. Usa un método de control de calidad empírico mediante el establecimiento de indicadores de gestión. Es una persona que no tiene problemas en confiar en otros, pero también puede retirar dicha confianza si fuera necesario. Este tipo de manager hace hincapié en el diálogo para tratar de alcanzar un consenso.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Intervención directa: Es la tendencia a trabajar y tomar decisiones de forma independiente y/o desde su posición preferencial. Al trabajar en equipo, este tipo de manager prefiere su propia opinión, aunque tenga que imponerla a sus compañeros. Es una persona que mantiene vigilados los objetivos generales y los medios utilizados para alcanzarlos. Si no tiene cuidado, el contenido de las tareas que delega en sus compañeros suele ser algo aburrido. Es posible que se le considere una persona autoritaria. Este tipo de supervisión encaja bien en los primeros estadios de los proyectos, o en el caso de cambios estructurales o crisis.</p>
<p>Productividad: El manager que destaca en este factor se centra en la productividad y la optimización de los recursos asignados. En su opinión, el beneficio probado y objetivo es el mejor indicador del éxito. Considera los factores sociales (motivación, ambiente, formación, etc.), más que como un fin, como un medio para alcanzar el fin.</p>	<p>Vs.</p>	<p>Conciencia social: El manager que destaca en este factor hace hincapié en la satisfacción de sus trabajadores, la armonía del grupo, el progreso individual y, en general, el establecimiento de cierto código ético en la empresa. Al poseer tendencias humanistas, este tipo de manager busca dar sentido a sus acciones y a la asignación de sus subordinados. Todo esto resulta muy apreciado por el resto del equipo. El hecho de tener en cuenta todos estos objetivos humanos en ocasiones puede obstaculizar la productividad.</p>
<p>Innovación: A este tipo de manager le encanta las novedades y los cambios, lo cual tiene un</p>	<p>Vs.</p>	<p>Conservador: Posee un enfoque prudente para tratar de garantizar la estabilidad y confía en los métodos</p>

potencial clave. El manager siempre ofrece retos nuevos y motivadores a su equipo y une a todos sus trabajadores a su alrededor. Aunque se esfuerce en evaluar los riesgos, este tipo de manager debería confiar en métodos que funcionen y no tratar de superar los problemas de forma sistemática.

probados como efectivos. Este tipo de manager busca la fiabilidad tanto como la eficacia. Es una persona con tendencia a imponer su punto de vista a sus colegas. Esta actitud puede transformarse en cierta forma de rutina e incluso de resistencia al cambio. Pero, al mismo tiempo, es un indicador de tener las cosas claras. El lema de este manager podría ser "Si no está roto, no lo arregles".

Propiedades psicométricas

La evaluación periódica de la sensibilidad y la puesta a punto del test son dos aspectos cruciales para obtener la máxima eficacia y una larga vida útil en cualquier test psicométrico. Al igual que el resto de tests desarrollados por Central Test, el test Perfil Manager también ha sido sometido a una serie de estudios de validación desde que fue publicado online por primera vez en 2002. El último estudio de validación fue llevado a cabo en el mes de enero 2009 con el objetivo de incorporar normas actualizadas y los más recientes cálculos de fiabilidad, validez y sensibilidad socio-cultural del test.

Media y desviación estándar

	Media	Desviación estándar
(PMG) EXPERTO vs. APROXIMACIÓN GLOBAL	5.18	2.06
(PMC) PRAGMATISMO vs. IDEAS Y CONCEPTOS	5.17	2.17
(PMM) ESPONTANEIDAD vs. REFLEXIÓN	5.45	2.17
(PME) DISCRECIÓN vs. VALORACIÓN	4.94	2.29
(PMD) DELEGACIÓN vs. INTERVENCIÓN DIRECTA	4.40	2.07

(PMH) PRODUCTIVIDAD vs. CONCIENCIA SOCIAL	4.09	2.40
(PMI) CONSERVADOR vs. INNOVACIÓN	5.19	2.08

- Los valores de la media y la desviación estándar proporcionan conjuntamente una estimación sobre la posición del candidato con respecto a la población de referencia.

La media corresponde al promedio matemático de todas las puntuaciones observadas. La media proporciona un cálculo provisorio sobre el grado en que los datos son representativos de los supuestos teóricos. Desde un punto de vista matemático, la media nos dice en qué punto de la escala se sitúa la mayoría de las puntuaciones. En el presente test, todos los factores están puntuados mediante una escala de 10 puntos que va desde 0 hasta 10. De forma ideal, la puntuación media debería encontrarse entre 4.5 y 5.5. De los valores mostrados en la tabla anterior se observa que las puntuaciones medias se sitúan dentro del margen ideal de puntuación, excepto en muy pocos factores. Por consiguiente, se puede tomar en consideración ya que todas las mediciones contienen algún error por mínimo que sea.

La desviación estándar es la media matemática de todos los valores de desviación de los individuos. Ésta proporciona información sobre hasta qué punto las puntuaciones se dispersan de la puntuación media. Una puntuación alta implica demasiada dispersión, mientras que una puntuación baja implica demasiado poca. Se considera adecuada para una escala de 10 puntos una desviación estándar de entre 1,5 y 2,0, asumiendo que la característica que mide la escala se distribuya de forma homogénea entre la población.

Desde el punto de vista evaluativo, el test (TPM54) da buena prueba de que se corresponde correctamente con los fundamentos teóricos.

Fiabilidad

La fiabilidad es el grado en que el test puede repetirse dando como resultado puntuaciones consistentes. Todos los procedimientos de medición contienen algún error por mínimo que sea, nuestro objetivo es minimizar esta posibilidad. El fin de evaluar la fiabilidad (consistencia) es determinar en qué medida la variabilidad de las puntuaciones puede deberse a errores de medición o realmente a la variabilidad de dichas puntuaciones. Un método para evaluar la fiabilidad de un test consiste en estimar la consistencia con la que se relacionan diversos ítems entre sí dentro del mismo. Por lo general, la consistencia interna se mide con el alpha de Cronbach, que varía entre 0 (baja) y 1 (alta).

El test Perfil Manager ha sido sometido a varios cálculos de fiabilidad desde que fue desarrollado.

Alpha de Cronbach	
(PMC) PRAGMATISMO vs. IDEAS Y CONCEPTOS	0.33
(PMD) DELEGACIÓN vs. INTERVENCIÓN DIRECTA	0.27
(PME) DISCRECIÓN vs. VALORACIÓN	0.42
(PMG) EXPERTO vs. APROXIMACIÓN GLOBAL	0.32
(PMH) PRODUCTIVIDAD vs. CONCIENCIA SOCIAL	0.50
(PMI) CONSERVADOR vs. INNOVACIÓN	0.30
(PMM) ESPONTANEIDAD vs. REFLEXIÓN	0.47

Validez

Por validez entendemos el grado en que un determinado test mide lo que se supone que debe medir. La validez se juzga subjetivamente en base a la observación y a indicadores empíricos. Para que un test sea válido, es importante que en primer lugar sea fiable. La validez de un test se puede evaluar mediante varios medios.

✓ *Validez de constructo*

Decimos que un test tiene validez de constructo cuando mide el dominio que se le supone que debe medir. Para establecer la validez de constructo, es necesario definir cuidadosamente el dominio que se trata de medir. A continuación, se debe seleccionar con cuidado los ítems relevantes para dicho dominio y luego volver a evaluar la relevancia de los mismos. Los ítems del test Perfil Manager han estado sometidos a análisis por numerosos profesionales hasta llegar al consenso sobre la relevancia de los mismos en el dominio del liderazgo empresarial.

✓ *La validez de criterion*

(también llamada validez instrumental) se usa para demostrar la exactitud de una medición o procedimiento mediante la comparación con otra medición o procedimiento que haya sido demostrado como válido. En otras palabras, se dice que un test tiene validez de criterio cuando se demuestra que el test es efectivo a la hora de predecir los criterios o indicadores de un constructo. Dependiendo del posicionamiento temporal del criterio, existen dos tipos: validez concurrente y validez predictiva. De entre las dos, la que más se utiliza es la validez concurrente.

✓ *La validez concurrente*

se realiza cuando se obtienen al mismo tiempo las mediciones del criterio y las puntuaciones del test. Esto indica el grado de exactitud con el que las puntuaciones del test estiman el estado actual de un individuo en relación con el criterio. Por ejemplo, en el Perfil Manager, la validez concurrente se ha establecido comparando las puntuaciones de los candidatos con sus puestos dentro de sus empresas. Así pues, es de esperar que los candidatos que ocupen puestos de liderazgo/gestión dentro de empresas tengan una puntuación más alta en el test. Los estudios de validación concurrente han demostrado que así es, confirmando de este modo la validez concurrente del test.

Consideraciones socio-culturales

Género

N=	Mujer	Hombre
(PMC) PRAGMATISMO vs. IDEAS Y CONCEPTOS	4.8	5.47
(PMD) DELEGACIÓN vs. INTERVENCIÓN DIRECTA	4.52	4.3
(PME) DISCRECIÓN vs. VALORACIÓN	4.98	4.91
(PMG) EXPERTO vs. APROXIMACIÓN GLOBAL	5.06	5.28
(PMH) PRODUCTIVIDAD vs. CONCIENCIA SOCIAL	4.28	3.94
(PMI) CONSERVADOR vs. INNOVACIÓN	5.09	5.27
(PMM) ESPONTANEIDAD vs. REFLEXIÓN	5.29	5.58

- Se muestran en rojo las diferencias significativas desde un punto de vista estadístico $p < 0.05$

La comparación de las puntuaciones medias muestra una diferencia de género en el Perfil Manager. Se observa que los hombres obtienen puntuaciones significativamente más altas en factores como Pragmatismo, Experto, Conservador y Espontaneidad. Por otro lado, las mujeres difieren significativamente en factores como Productividad y Delegación.

Diferencias socio-culturales

País	N	PMC	PMD	PME	PMG	PMH	PMI	PMM
Europa	186	5.29	3.63	4.65	5.80	4.61	4.00	6.00
Latinoamérica	2382	5.17	4.45	5.04	5.14	3.87	5.37	5.29
Otros países	14	4.29	3.57	4.39	6.02	3.88	4.18	6.12
Sin especificar	790	5.16	4.44	4.73	5.16	4.65	4.94	5.78

La puntuación media de los países muestra que casi todas las puntuaciones medias se encuentran entre 4.5 y 5.5 (que es la puntuación ideal para una escala de 10), lo cual significa que los países están distribuidos de forma igualitaria en relación con la capacidad de gestión empresarial.

Edad

Edad	N	PMC	PMD	PME	PMG	PMH	PMI	PMM
Sin especificar	349	4.71	5.13	5.35	4.58	4.59	5.75	5.08
18-24	977	5.19	4.33	4.94	5.06	3.78	5.15	5.42
25-35	548	5.26	4.17	4.77	5.53	3.83	5.06	5.50
36-45	164	5.33	3.78	4.78	5.63	3.84	4.84	5.43
46 y más	20	5.14	3.64	4.71	5.93	4.29	5.29	5.57

Puesto laboral

Puesto	Tamaño de la muestra	PMC	PMD	PME	PMG	PMH	PMI	PMM
Otros	1056	5.22	4.49	4.79	5.22	4.42	5.08	5.66
Comercial, Comercialización, Compras	461	5.15	4.55	5.80	5.05	3.51	5.72	4.81
Comunicación, Relaciones Públicas, Periodismo	66	5.32	4.96	5.52	4.83	5.00	5.78	4.52
Contabilidad	69	4.84	4.35	3.71	4.78	3.69	4.45	5.78

Dirección General, jefe de empresa, director de asociación	447	5.32	4.28	5.33	5.71	4.00	5.23	5.38
Educador(a), enseñante	44	4.74	4.48	4.64	5.52	4.48	5.52	4.97
Gestión de los recursos humanos	198	5.11	3.89	5.07	5.34	4.35	4.89	5.61
Ingeniero, jefe de proyecto	406	5.27	4.06	4.55	5.28	3.64	4.99	5.71
Oficios administrativos, ofimática, Secretariado	86	4.78	4.60	4.37	4.49	4.29	4.97	5.38
Oficios de las finanzas, auditoría	92	5.06	4.01	4.46	5.30	3.51	4.83	5.59
Oficios del Transporte, la logística y la distribución	57	5.21	4.84	4.46	4.81	4.06	5.01	5.51
Otros (estudiantes, retirados...)	141	4.80	5.17	4.97	4.60	4.42	5.66	5.03
Profesiones jurídicas	66	4.78	4.98	4.13	5.06	3.83	4.83	6.15
Técnico (industria, informática...)	51	4.82	3.45	4.37	4.51	3.95	5.18	5.46