



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PERFILES PROFESIOLOGICOS DE PUESTOS DE MANDO EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO

25053.8

UNAM 45

1981

279
PSI

T E S I S
QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
CECILIA DE LOURDES CARRANZA ALONSO
MA. DE LA ASUNCION DEL S. C. DODERO RIVERA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Z5053.08
UNAM. 45
1981

M.-34292

Apr. 724



A NUESTROS PADRES
CON AMOR Y GRATITUD.

AGRADECEMOS A LA DRA. GRACIELA SANCHEZ BEDOLLA
POR EL APOYO Y ORIENTACION QUE NOS BRINDO.

I N D I C E

Introducción.-	-----	
Capítulo I.-	Funciones Administrativas y Sociales que llevan a cabo las personas que ocupan puestos de mando -----	1
Capítulo II.-	Métodos para medir las diferencias individuales -----	17
Capítulo III.-	Interpretación de resultados e integración de reportes psicológicos-----	43
Capítulo IV.-	Metodología -----	54
Resultados.-	-----	73
Conclusiones.-	-----	86
Bibliografía.-	-----	87

INTRODUCCION.

Para las organizaciones de trabajo es de vital importancia el contar con el personal adecuado para poder lograr sus objetivos, por lo que la selección de personal representa un proceso fundamental en toda organización.

Consideramos básico el hecho que la persona trabaje en forma satisfactoria tanto desde su punto de vista como desde el punto de vista de la organización.

Trabajar satisfactoriamente desde el punto de vista del ser humano, dependerá fundamentalmente de sus capacidades, conocimientos, aptitudes, motivaciones, intereses, etc.

Trabajar satisfactoriamente desde el punto de vista de la organización significa el poder realizar un determinado tipo de trabajo, en condiciones específicas y dentro de un marco de políticas establecidas.

Los puestos de mando se integran de un conjunto de actividades, responsabilidades y condiciones de trabajo que tienen gran repercusión en toda la organización, -- por lo que la selección de personal a este nivel es fundamental, al realizarla se trata de establecer de antemano si el aspirante va a sentirse a gusto en su trabajo, si las labores que realizará corresponden a sus ras

gos intelectuales y de personalidad, por ello es necesario contar con herramientas que permitan realizar -- una selección efectiva.

Un perfil profesiológico de cada puesto de mando -- sería una herramienta de mucha utilidad para la selección de personal ya que se contaría con las características y rasgos que se deben poseer para desempeñar adecuadamente determinado tipo de puesto.

Por lo que en la presente investigación nos proponemos elaborar perfiles característicos de las personas que ocupan puestos de mando en las áreas de finanzas, -- personal, producción y ventas, así como ver las diferencias que presentan estas personas según el área en que laboran.

Para el desarrollo de este estudio consideramos de importancia el conocimiento de las funciones administrativas y sociales que llevan a cabo las personas que ocupan puestos de mando.

Por tal motivo en el primer capítulo trataremos brevemente estos conceptos para posteriormente ya adentrarnos en los métodos para medir diferencias individuales, tipos de interpretación de resultados, integración de reportes psicológicos y la metodología de la investigación, por último presentaremos los resultados obtenidos y conclusiones de este estudio.

CAPITULO I.FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES QUE LLEVAN
A CABO LAS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS DE MANDO.

Al hombre a través de la historia le ha sido indispensable agruparse para poder cubrir sus necesidades, - tanto físicas como biológicas y psicológicas, lo que lo ha llevado a la formación de organizaciones, por lo que podemos decir que el desarrollo del hombre ha sido para lelo al desarrollo de las organizaciones.

"Las Organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos".(1)

Cada organización debe tener como características esenciales una estructura y una finalidad.

La estructura de las Organizaciones se representa gráficamente a través de un "Organigrama", el cual es - un esquema de la interrelación de los componentes de la organización.

La finalidad de las organizaciones va ligada con - los objetivos de la misma, por ejemplo: una sociedad de caridad cuyo objetivo es ayudar al necesitado, su finalidad es esta misma.

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1978, Pag. 49.

En las organizaciones de trabajo o empresas, generalmente la finalidad se puede considerar de tipo económico.

De acuerdo a Katz y Kahn (2) existen cuatro tipos principales de organizaciones.

- a) De mantenimiento.
- b) Adaptación.
- c) Administrativas o políticas.
- d) Productivas o económicas.

-- Las organizaciones de mantenimiento se dedican a la interacción social de las personas, entre ellas tenemos por ejemplo las escuelas, las sectas religiosas y son de mantenimiento porque cumplen las funciones de adoctrinar, de educar y preparar.

-- Las organizaciones de adaptación están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías, etc. ejemplo de éstas son las universidades e institutos de investigación.

-- Las organizaciones administrativas son las que se ocupan principalmente de mantener la estructura social más que la de los miembros de la sociedad. El estado como principal estructura de autoridad es la organización

(2) Urrego Rodil Florencio y Mendoza Trejo Francisco.

Lecturas sobre Organización. Ed.Trillas, México 1975, Pag.

más importante al respecto.

-- Las organizaciones productivas o económicas son - las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el pueblo en general o para un sector del mismo y crean riquezas, llevan a cabo actividades como las agrícolas y - mineras, las manufactureras y elaboración de productos.

En este tipo de organizaciones y sobre todo en las personas que colaboran en ellas teniendo un puesto de - mando o directivo serán en las que centraremos nuestra atención y a dichas organizaciones denominaremos "Organizaciones de Trabajo".

En toda organización se realizan un conjunto de ac tividades distintas pero relacionadas entre sí por la fi nalidad común que persigue la organización y el buen fun cionamiento de ésta dependerá de la armonía que exista - entre todas las actividades. Cada función debe realizarse en una sola sección, departamento, unidad o área de - la empresa. En la presente investigación trataremos cuatro de las principales áreas que componen una organiza-- ción de trabajo.

- a) Area de Finanzas.
- b) Area de Personal.
- c) Area de Producción.
- d) Area de Ventas.

El área de finanzas es básica en toda organización

ya que es la que se encarga de llevar un control de los activos y pasivos, es decir, regula los ingresos y egresos que se tienen en la empresa, las personas que ocupan puestos de mando en esta área poseen una gran responsabilidad al manejar todos los factores económicos de la organización ya que como mencionamos anteriormente la finalidad de las organizaciones generalmente es de tipo económico.

-- El área de personal se encarga de todos los aspectos relacionados con las personas que laboran en la organización, es decir, su responsabilidad va desde la selección de la persona que va a ocupar un puesto en la empresa, su inducción a la misma, capacitación, calificación de méritos, comunicación, mejoramiento de las condiciones de trabajo, seguridad, en fin todo aquello que permita al trabajador sentirse satisfecho en sus labores y -- las realice de la manera más adecuada. Tomando en cuenta que el factor humano es de vital importancia en la organización, esta área representa para las personas que ocupan puestos de mando un alto nivel de responsabilidad.

-- El área de producción es la que se encarga de la elaboración de los productos que se trabajen en la organización, siendo de gran importancia dentro del proceso funciones como control de calidad, análisis y pruebas correctivas y en ocasiones tratamientos estadísticos (de

pendiendo del producto que se elabore) hasta tener el producto terminado, la importancia de esta área reside en que es la que maneja la elaboración de los productos con los cuales la organización va a competir en el mercado y podrá desarrollarse, por lo que sus puestos de mando son vitales en la empresa.

-- El área de ventas es la que comercializa los productos ya sea al menudeo o al mayoreo según sea el caso, ú ofrece servicios al cliente si se trata de una organización o empresa de servicios, finalmente esta área es la que se relaciona más con el consumidor o cliente, por lo que sus puestos de mando son importantes.

Puesto de Mando.

En el Organigrama de toda empresa o institución se muestra la estructura de ésta dando jerarquías a cada puesto. En él se encuentran los enlaces que existen entre diferentes niveles.

Es necesario definir y determinar obligaciones, responsabilidades y autoridad correspondientes a cada puesto, es importante que todo el personal de la empresa sepa quién es su jefe, sus responsabilidades y el alcance de autoridad, de lo contrario los resultados del trabajo serán insatisfactorios. Sabemos que cualquiera que sean las características de la organización en todas se tendrá un grupo de personas que trabajen juntas para alcan

zar objetivos o fines comunes. El elemento humano es uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de la empresa.

La personalidad, habilidades y capacidades del individuo, son determinantes en el desempeño de las labores, sin embargo estos factores van a ser de mayor trascendencia en la medida que el puesto que se ocupe sea de un mayor nivel jerárquico en la estructura orgánica de la empresa, así para las personas en un puesto de mando estos factores serán más importantes ya que desempeñan un papel fundamental al determinar políticas, normas, etc. respecto a la producción y comercialización de productos, a las finanzas y al clima mismo de la organización.

Los puestos de mando serán los que posean mayor responsabilidad ya que ejercen autoridad sobre otros y sus acciones influyen sobre el personal.

"La autoridad se puede entender como la facultad para tomar decisiones".⁽³⁾

La autoridad es una característica de todo puesto de mando en la organización por lo que es un medio indispensable para que las personas que ocupan estos puestos

(3) Valdivia Isaac Guzmán. La Sociología de la Empresa. Ed. Jus, México 1977, Pag. 50.

puedan cumplir con sus obligaciones. El puesto de mando se compone de deberes u obligaciones y de facultades (como el tipo y grado de autoridad) necesarios para llevarlos a cabo, es decir según el grado de responsabilidad será el grado de autoridad.

Dentro de toda organización surge la relación entre jefe y subordinado siendo ésta la más simple, sin embargo consideramos que es la más importante.

Para la persona que se encuentra en un puesto de mando es necesario familiarizarse con la autoridad de su puesto ya que puede caer en un poder arbitrario y despótico, por lo que debe conocer los objetivos hacia los cuales debe encauzar su poder de mando, así como las políticas y normas previamente establecidas en la organización, programas y procedimientos.

Cuando existe una verdadera identificación del jefe con sus subordinados es cuando se empiezan a alcanzar las metas de ambas partes.

Comportamiento administrativo en la Organización.

Existen cinco funciones administrativas esenciales (4) las cuales, las personas que ocupan puestos de mando en cualquiera de las áreas anteriormente menciona

(4) Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc.Graw-Hill, México 1979, Pag. 137.

das deben realizar para el logro de sus metas en la organización, estas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

La Planeación es un enfoque para alcanzar los objetivos establecidos, es decir, es seleccionar entre diversos caminos o alternativas el adecuado para poder actuar, es el decidir por adelantado que hacer, cómo y cuándo - hacerlo y quién ha de hacerlo, se considera que es la función administrativa básica ya que las otras funciones (organización, integración, dirección y control) deben reflejarla.

La Planeación posee cuatro metas principales (5) - que son:

- El reducir incertidumbre y cambios futuros.
- El fijar la atención en los objetivos.
- Minimizar los costos de operaciones.
- Facilitar la evaluación tanto de su actuación como de los subordinados.

La Organización es el definir y mantener una estructura para que el personal labore y coopere eficazmente en el logro de las metas.

La estructura de la organización debe reflejar una clasificación de actividades necesarias para lograr las

(5) Idem Pag. 156.

metas y entre más se elaboren las funciones para ajustar se a las capacidades y motivación de las personas que -- las realizarán más eficaz será la organización.

La Integración se ocupa de proporcionar personal a la organización a través de una adecuada selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar - puestos en la empresa. La integración está relacionada - con la estructura de la organización y ésta a su vez depende de los planes de la empresa.

La Dirección o Liderazgo es el medio por el cual - los subordinados cooperan y contribuyen en el logro de los objetivos.

La persona que ocupa un puesto de mando debe poseer la capacidad de guiar y dirigir con efectividad.

El Control es la medición de lo realizado en relación con los planes y la corrección de desviaciones para el logro de los objetivos planeados. Un control adecuado puede generar el establecimiento de nuevas metas, formulación de distintos planes, la modificación de la estructura organizacional, el mejoramiento de la integración, realizar cambios en la dirección, en fin, el control es más que la simple medición de planes.

Estas funciones son básicas para un adecuado desempeño de las personas que ocupan puestos de mando.

Liderazgo y Dirección.

Las organizaciones se enfrentan al problema de buscar personas con la capacidad necesaria para ocupar --- puestos directivos o de mando, estas personas actuarán como un líder y deben saber como tratar y dirigir a la gente, en el momento que pierdan contacto con su grupo el líder o directivo dejará de serlo, otra de sus funciones que debe ser capaz de hacer es delegar su autoridad para que exista una interacción entre el directivo y el grupo.

La comunicación con los subordinados es de vital importancia para el directivo así como crear un ambiente de cooperación.

Blum y Naylor⁽⁶⁾ proponen varios puntos referentes a lo que el director debe hacer y lo que no debe hacer aclarando desde luego la dificultad de enlistar recomendaciones generales cuando casi todas las situaciones a las que se enfrenta la persona son específicas.

Entre lo que los puestos de mando deben hacer, se encuentran los siguientes puntos:

-- Evaluación justa del trabajo.

(6) Blum Milton L., Naylor James C. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales.

Ed. Trillas, México 1976, Pag. 619.

- Suficiente delegación de autoridad.
- Trato justo para todos.
- Disponibilidad hacia todos los empleados.
- Discusión de los problemas del empleado con ellos mismos.

Entre las prácticas que se deben evitar se encuentran:

- Simulación de conocimientos.
- Interferencia con el trabajo de los demás.
- Favoritismo o discriminaciones.
- Reprimendas en público.
- Ordenes conflictivas.
- Ordenes superfluas.

Existen dos métodos para estudiar la dirección. Uno sería el método de rasgos. Sugiere que existen ciertos rasgos necesarios para que la persona dirija eficazmente, es decir que exista el perfil del director ideal donde se marquen las características que debe poseer y en qué proporción, un ejemplo de este método fué el estudio realizado por Randle (1956) ⁽⁷⁾ en el cual incluyó 1427 ejecutivos de 25 compañías.

Constó de cuatro fases, en la primera se evaluó a cada ejecutivo proporcionando el historial completo de

(7) Idem Pag. 597.

cada persona.

En la segunda fase se examinó a cada ejecutivo -- para determinar su grado de posibilidades de ascenso, -- clasificándolos en tres grupos: premovible, satisfactorio e inadecuado.

En la tercera fase se analizó el contenido de todas las evaluaciones para determinar las características comunes, las cuales fueron treinta.

En la cuarta fase se determinó de las treinta características cuáles podrían relacionarse con la posibilidad de ascenso.

Sus resultados consistieron en ocho cualidades -- que distinguía al "ejecutivo compuesto", estas cualidades eran: desempeño en el puesto, impulso, capacidad intelectual, liderato, administración, iniciativa, motivación, creatividad.

Existen otros estudios basados en este método como el de Ghiselli (1959), Porter y Henry (1964).

Método de Conducta. El enfoque que se da es situacional donde lo más importante es el comportamiento observado del dirigente más que de sus rasgos. Un estudio representativo de este método es el de Ohio State, dirigido por Hemphill, Fleishman, Stogdill, Shartle y -- Pepinsky (8), en el cual se elaboró un cuestionario --

(8) Blum Milton L., Naylor James C. Op. Cit. Pag. 602

que describía la conducta de los líderes o directivos - (150 ítemes) clasificados en nueve dimensiones de liderazgo que eran: conducta de integración, de comunicación, - de énfasis en la producción, de representación, de fraternización, de organización, de evaluación, de iniciativa, de dominación.

Las calificaciones que resultaron de las nueve escalas fueron muy seguras y demostraron alta correlación entre sí por lo que aparentemente no se trataba de aspectos diferentes de la conducta de dirigir. Se volvieron a analizar los 150 ítemes y resultó que había dos grupos principales de conducta de dirección. Estos eran "consideración" (grado en que el director toma en cuenta los sentimientos de los subordinados), "iniciación de estructura" (grado en que el director facilita la interacción del grupo para la obtención de una meta). Se concluye - que estos conceptos son independientes y que cualquier persona puede comportarse en alguna forma para presentar alguna o ambas características.

Otros estudios basados en el método de la conducta son los realizados en la Universidad de Michigan por -- Likert, Katz, Noscoby, Kahn, Seashore.

Bradford y Lippitt ⁽¹⁰⁾ mencionan cuatro tipos de -

(10) Blum Milton L., Naylor James C. Op. Cit. Pag. 593.

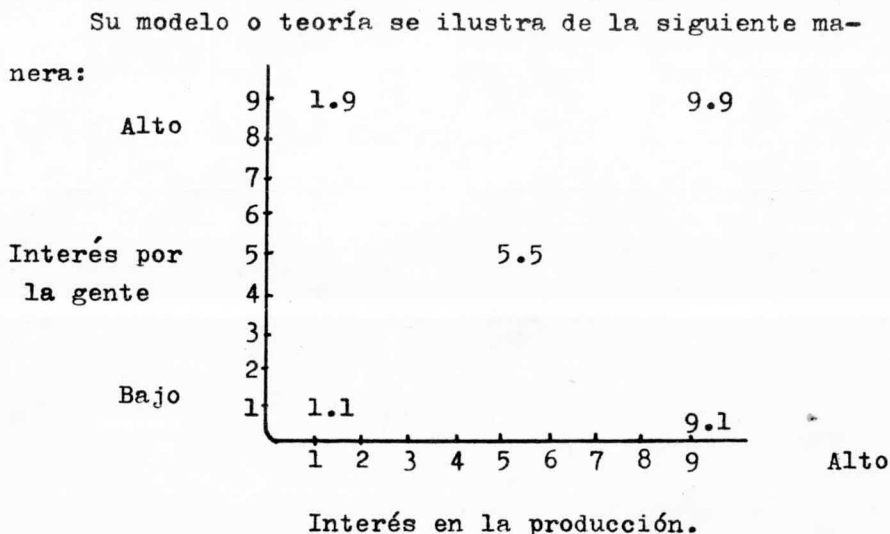
dirección.

- a) El autócrata estricto. Es aquel preocupado de la producción que solo dá órdenes, severo, rígido, sin confianza en sus empleados. La reacción de los subordinados es de sumisión, tensión, inseguridad, agresividad.
- b) Autócrata benevolente. Es aquel que domina a los subordinados, él marca las reglas y las normas. El grupo - ante este tipo de dirección se muestra sumiso, sin iniciativa, dependientes, incapaces de aceptar responsabilidades.
- c) Líderes indiferentes. Este tipo de dirigentes se mantiene alejado de sus empleados, sin tomar decisiones ni marcar metas y su producción es baja. Los subordinados se encuentran inseguros, frustrados, fracasados.
- d) Supervisión democrática. Es cuando el directivo toma en cuenta al grupo para las decisiones y expone sus razones y deja que la gente exponga las suyas, muestra un gran entusiasmo. Los subordinados presentan gran confianza y seguridad.

Tomando en cuenta estos cuatro tipos de dirección - podemos decir que la supervisión democrática sería la -- idónea y que se debe tratar de alejarse de las formas -- autocráticas e indiferentes, sin embargo actualmente todavía existen personas que piensan que la dirección democrática constituye un signo de debilidad por parte del

líder.

Robert Blake y Jane Mouton presentan una teoría - sobre la eficiencia en supervisión llamada "Grid" o -- "Malla Gerencial" en ella se "aclara y cristaliza mu-- chas de las diferentes maneras posibles en que se pue- de supervisar". (11)



Proponen dos dimensiones críticas de liderato:

Interés en la producción o en los resultados, e interés por las personas. Estas dimensiones son independientes.

(11) Blake Robert R. y Mouton Jane S. El Grid para la má- xima eficiencia en supervisión.

Ed. Diana, México 1979, Pag. 13

Un directivo puede tener cualquier combinación posible.

El liderato óptimo sería el 9.9 es decir, el gerente directivo que se preocupa tanto por la producción, - como por las personas que trabajan con él.

El 9.1 representa un alto grado de interés en la - producción pero poco en las personas.

El 1.9 es aquel que promueve la armonía entre los - subordinados olvidándose de la producción.

El 1.1 sería un supervisor que no muestra interés - ni en la gente ni en la producción.

El 5.5 presenta un grado moderado de intereses por la producción al igual que por las personas.

Pueden existir muchas combinaciones posibles, sin - embargo, estos estilos son los más frecuentes.

De acuerdo a lo comentado anteriormente se ha visto que el estudio de los puestos de mando ha sido importante para muchos investigadores, enfocando su atención en un mejor desempeño de los puestos de mando dentro de las Organizaciones de Trabajo.

CAPITULO II.

MÉTODOS PARA MEDIR LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Sabemos que los seres humanos presentan diferencias entre sí, por lo que no existen dos personas iguales en el mundo. Las diferencias están dadas por grados, es decir, que una persona posee cierta característica o rasgo en mayor o menor grado que otra, por esto podemos decir que las diferencias individuales son cuantitativas y no cualitativas.

Alguien puede tener una gran habilidad numérica pero no ser tan hábil para la mecánica, en este caso se podría decir que posee ambas características, sin embargo una en mayor grado que la otra.

La realización del trabajo y la conducta surgen de las diferencias en las características personales del individuo, los cuales cubren la gama completa de las características humanas como son las desigualdades en la complexión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, los intereses, la destreza física y otros valores como la preparación, la educación, los conocimientos adquiridos, la habilidad para el trabajo, etc.

Las diferencias individuales influyen de manera primordial en el desempeño de las labores dado que un mismo trabajo de características idénticas es desarrollado en forma distinta por cada persona.

Se ha llegado a la conclusión de que las causas - principales de las diferencias individuales son: la herencia y el ambiente. De acuerdo a la herencia las diferencias pueden ser de orden físico como, la altura, el peso, la fuerza corporal, aunque en estos factores también influye el ambiente.

Como factores del ambiente tenemos la cultura, educación o cualquier otro tipo de actividad aprendida, -- aunque en éstos también influyen los factores hereditarios ya que el aprovechamiento de una persona a otra es distinto.

Las diferencias individuales han sido la base para el desarrollo de métodos con los cuales podemos medir o evaluar el grado de cada característica o rasgo de las personas, en el presente capítulo trataremos dos de estos métodos.

ENTREVISTA.

La entrevista puede definirse como "La comunicación interpersonal oral que tiene como objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (11) y en

(11) Arias Galicia Fernando. Op. cit. Pag. 265.

la medida en que se maneje ésta se tendrá mayor o menor éxito.

Para que una entrevista se realice con éxito debemos de prepararla adecuadamente tomando en cuenta algunos factores, entre los cuales mencionaremos los que consideramos más determinantes.

Primero debemos de fijar los objetivos que tenemos para realizar la entrevista y lo que pretendemos obtener con ella.

El lugar donde se realizará es de gran importancia, éste deberá ser aislado, fuera de ruidos y distracciones (como teléfonos, máquinas, etc.) amplio, bien iluminado y ventilado, con asientos adecuados, lo que se persigue con todo esto es que el entrevistado se sienta cómodo y tranquilo.

Se debe preparar una guía la cual deberá abarcar los aspectos claves a investigar, esta guía nos puede servir como recordatorio en la entrevista para no olvidar ningún punto importante. También se debe planear -- aproximadamente la duración, de modo que no resulte muy corta para que se pueda profundizar en los puntos de interés pero sin cansar al entrevistado.

Desarrollo de la Entrevista.

Al inicio debemos de crear un ambiente en el cual el entrevistado se sienta relajado y libre de tensiones,

esto se puede lograr comentando algún acontecimiento de interés común o alguna anécdota de manera que se creé un ambiente de confianza, se debe garantizar que todo lo que se hable ahí será tratado con absoluta discreción y en forma confidencial.

Es importante tratar los temas adecuados en el momento preciso, se deben hacer preguntas sencillas para lograr que se facilite la contestación de las siguientes, dejando que el entrevistado exponga los hechos a su modo, dándole libertad de que diga todo lo que siente y piensa sin contradecir sus puntos de vista.

La formulación de las preguntas deben ser una por una, esto hace que se facilite la respuesta, ya que si hacemos dos o más preguntas a la vez se puede confundir a la persona y hasta omitir ciertas respuestas las cuales pueden ser de utilidad. Existen personas muy comunicativas que prefieren preguntar y averiguar a que se -- las investigue, por lo que hay que estar alertas de que el entrevistador no pase a ser el entrevistado.

Se debe escuchar a la persona entrevistada con -- gran atención e interés, haciendo interrupciones solo -- para ampliaciones o aclaraciones, es importante dar la sensación de que no se tiene prisa, mostrándose paciente ante el entrevistado y demostrarle que disponemos de todo el tiempo necesario para la entrevista.

Para realizar una adecuada entrevista es necesario observar manifestaciones secundarias tales como gesticlaciones, movimientos del cuerpo, nerviosismo, timidez, seguridad en las respuestas, etc., esto nos permitirá - hacer un juicio más completo acerca de la persona.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista debemos asegurarnos de que hayamos preguntado todo, también se debe notificar que es el final de - la misma dando oportunidad al entrevistado para que haga las preguntas que él crea pertinentes o para que a--clare puntos que considere necesarios.

Al finalizar la entrevista se debe hacer un resumen de la misma, así como de nuestras interpretaciones personales y verificar si se obtuvo la información que pretendíamos.

Tipos de Entrevista.

La entrevista se puede dividir principalmente en - dos grupos: Dirigida (o Directiva) y No Dirigida (No - Directiva). Esta clasificación se hace de acuerdo al -- grado de participación del entrevistador.

La entrevista Dirigida es en la que el entrevista--dor ya tiene una serie de preguntas o puntos específi--cos a investigar y la entrevista se limita exclusivamen--te a ellos.

La entrevista No Dirigida coloca al entrevistado --

en condiciones de libertad y autodeterminación para abordar los temas que desee teniendo la dirección disimulada del entrevistador estimulando éste constantemente al entrevistado de modo que cada vez requiera menos dirección.

Las entrevistas también se pueden clasificar de diferentes formas:

Entrevista de tipo introductorio, entrevista de investigación, entrevista de evaluación, entrevista de tipo informativo, entrevista de orientación, etc.

La validez de cualquier entrevista depende de la forma de conducción de la misma, la recolección de datos, la interpretación de ellos y la habilidad persuasiva del entrevistador.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Uno de los métodos que se vale la Psicología para medir las diferencias individuales son las "pruebas psicológicas" o "test mentales". Su empleo obedeció a la necesidad de hacer una apreciación objetiva y cuantitativa de funciones psicológicas o aspectos de la conducta y de la personalidad.

Se llama prueba mental "a una situación experimental estandarizada que sirva de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la -

misma situación lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o tipológicamente".(12)

James Mc.Keen Cattel (1860-1944) fué el primero en usar en 1890 el término "test mental" para designar una serie de pruebas psicológicas utilizadas para la medición de las diferencias individuales, tales como el tiempo de reacción, sensibilidad al dolor, agudeza visual, energía muscular.

A fines del siglo XIX varios autores contribuyeron con pruebas o estudios sobre la posibilidad de establecer grados de capacidad intelectual. Gilbert en 1894 trató de apreciar el desarrollo de la capacidad mental de niños mediante el uso de pruebas de memoria, tiempos de reacción y discriminación sensorial.

Alfred Binet y Theodore Simon en 1905 publicaron un artículo que contenía el primer test mental práctico. En 1911 Hugo Münsterberg inició estudios sobre la aptitud individual de los conductores de tranvías eléctricos ante el número tan elevado de accidentes que ocurrían y determinó una serie de razones tanto psíquicas como físicas que originaban el problema. Otros contemporáneos

(12) Pichot Pierre. Los Test Mentales.

de Münsterberg aportaron valiosas experiencias pero puede decirse que el factor que más influyó en el desarrollo de las pruebas psicológicas fué la Primera Guerra Mundial, cuando Estados Unidos decidió emplear test mentales para realizar una efectiva selección militar dando un gran impulso a ellos.

En la Segunda Guerra Mundial aumentó el interés por las pruebas psicológicas, tanto de inteligencia como de aptitudes y fué un gran estímulo para el desarrollo de los test de personalidad.

Cualidades.

Todas las pruebas psicológicas deben poseer ciertas cualidades o características como son: La Confiabilidad, La Validez, La Sensibilidad.

-- La Confiabilidad. "Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces seguidas al mismo sujeto proporcione idénticos resultados". (13)

La Confiabilidad de un test está en relación con varios aspectos, por ejemplo con la longitud de la prueba, es decir los tests largos se hallan menos influenciados por el azar. Los diferentes niveles de puntuación también influyen ya que muchos tests solo son fia

(13) Ibidem Pag. 15.

bles en ciertos niveles de puntuación, las pruebas fáciles proporcionan medidas poco exactas para encontrar diferencias individuales si se aplican a niveles superiores, un test debe tener la dificultad apropiada a las decisiones que se van a tomar basándose en él.

La confiabilidad se representa por medio de un coeficiente de confiabilidad que es la correlación entre dos medidas obtenidas con el mismo procedimiento.

Existen varios procesos diferentes para determinar la confiabilidad.

a) Método de Homogeneidad. Consiste en dividir el test o prueba en dos partes equivalentes y se calcula la correlación entre los resultados que se obtendrán en las dos partes, los mismos sujetos.

b) Método de Equivalencia. Consiste en construir dos pruebas "paralelas", es decir con preguntas iguales tanto en naturaleza como en dificultad y se calcula la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en las dos formas.

c) Método de Test-Retest. Consiste en aplicar a los mismos sujetos un mismo test en dos ocasiones diferentes. Se calcula la correlación entre los resultados obtenidos la primera vez con los de la segunda ocasión.

-- La Validez.-- "Es la cualidad por la que un test mide lo que se pretende medir". (14)

No se puede hablar en términos absolutos de que una prueba sea mejor que las demás. Cada una tiene por sus cualidades (tiempo, costo, facilidad de aplicación, etc.) un campo preciso de acción, tampoco se puede hablar de validez general, ya que la validez es relativa al tipo de decisión que se va a tomar en relación con los resultados de un test. Existen varios métodos para determinar la validez de una prueba, entre ellos se encuentran:

a) Validez Predictiva. Se comparan las predicciones hechas por las pruebas con la conducta futura de la persona.

b) Validez Concurrente. Se compara el resultado obtenido en la prueba con el resultado de una conducta presente. Las dos fuentes de información son de la misma fecha.

La Validez se expresa por medio del coeficiente de validez y es la correlación que existe entre el test y el criterio.

-- La Sensibilidad. -Es la cualidad de los tests que permite clasificar o diferenciar a las personas en más o menos grados o escalones.

Clasificación.

Las pruebas psicológicas se pueden clasificar en muchas formas.

Por la forma de realización se dividen en:

-- Pruebas de lápiz y papel. La persona contesta por escrito las preguntas formuladas, hace marcas, traza líneas o dibujos.

-- Pruebas de Ejecución. La persona ejecuta cierta actividad de manipulación como por ejemplo reunir cubos.

-- Pruebas Orales. La persona responde, asocia una palabra a otra, etc.

Por su modo de administración se dividen en:

-- Pruebas Individuales. Son aquellas que se aplican a una sola persona cada vez (examinado y examinador).

-- Pruebas Colectivas. Son aquellas que se aplican a un grupo de personas. Los test colectivos permiten un trabajo independiente a cada uno de los miembros del grupo.

Por su duración se dividen en:

-- Pruebas de Nivel.- Permiten utilizar todo el tiempo que el examinado necesita para responder a la totalidad de los ítemes o subtests.

-- Pruebas de Rapidez. Establecen un límite de tiempo para que el examinado intente la solución, pasando el tiempo fijado la respuesta se considera insatisfactoria.

Por las características medidas las pruebas se dividen en:

Pruebas de Inteligencia. Es un hecho que no existe -

Un acuerdo sobre como definir la inteligencia de un modo científico que tenga aceptación general. Actualmente existen dos tendencias claras en cuánto a lo que es la inteligencia y las posibilidades de medirla.

Una de ellas se deriva de la utilización del método factorial, que considera la inteligencia como la integración de dos factores: uno general "G" y otro específico. La habilidad general o factor "G" consiste en la facilidad para hacer observaciones y deducir de -- ellos principios generales.

La segunda tendencia es la que se denomina "No Factorial" porque aprecia y califica un número de aptitudes igualmente diferentes pero están ligados a lo que se conoce por inteligencia.

Existen pruebas de inteligencia basadas en cada - una de estas tendencias, por ejemplo "Matrices Progre- sivos de Raven", fué construída de acuerdo a los prin- cipios de la teoría factorial, la escala Binet, así como sus revisiones posteriores son un ejemplo de instru- mento "no factorial".

La escala Wechsler para adultos (WAIS) es una de las pruebas de inteligencia más utilizadas actualmente y para fines de este estudio es interesante describir- la más ampliamente.

Hace ya más de 25 años que se hizo la primera for

ma de esta escala, y al parecer durante este tiempo en su amplio y continuo uso, así como la literatura que provocó nos indica que satisface lo que algunos críticos llaman necesidad existente. Esta necesidad se puede resumir en un examen individual proyectado principalmente y adaptado específicamente para medir y evaluar la inteligencia de los adultos, pero aparte de utilizarse para ésto se le ha dado una más amplia y creciente aplicación.

Un rasgo importante de este prueba es que se calcula la clasificación de la inteligencia comparando la ejecución de la persona con la calificación obtenidas por otros de un mismo grupo de edad.

Esta prueba está dividida en once subtests:

Conocimientos, comprensión, aritmética, semejanzas, retención de dígitos, vocabulario, dígitos y símbolos, dibujos incompletos, diseño con cubos, ordenamiento de figuras y composición de objetos.

Estos se dividen en dos escalas: la verbal que corresponden los seis primeros y la de ejecución que corresponden los otros cinco. La escala de ejecución a su vez se divide en dos grupos que son: el de coordinación visomotriz (diseño con cubos, composición de objetos, símbolos y dígitos) y el de organización visual (completamiento de figuras, ordenamiento de figuras).

Conocimiento. Consta de 29 preguntas de información general a las cuales se les da una puntuación de uno por respuesta acertada. Se descontinúa a los cinco errores consecutivos. Mide en parte la memoria, el caudal de información adquirida el cual depende del medio ambiente original, ya que éste se puede enriquecer por medio de la enseñanza, por lo tanto este subtest va a hablar del medio en el que se ha desarrollado la persona y -- del recuerdo auténtico y espontáneo de su información, la que determina un rendimiento satisfactorio.

Comprensión. Consta de 14 preguntas que se pueden considerar de criterio, se les da una puntuación de 0, 1, 2, de acuerdo a las respuestas establecidas. Examina el juicio "El concepto de juicio implica la movilización automática y sin esfuerzo de aquellas informaciones que conduzcan a una respuesta apropiada y pertinente ante una situación dada"⁽¹⁵⁾. Esto implica más allá de factores intelectuales, lógicos y de información ya que incluyen factores emocionales de lo que se cree -- apropiado y pertinente.

(15) Rapaport David. Test de Diagnósticos Psicológicos. Ed. Paidós, Argentina 1974, Pag. 42.

Aritmética. Comprende 14 problemas en los cuales se va a calificar tiempo y respuestas correctas y de acuerdo a ésto se le dará diferentes puntuaciones. Es un subtest de concentración, ésta se puede considerar como un esfuerzo voluntario para recibir el estímulo en forma discriminada y significativa o bién para proyectarlo hacia afuera desde patrones existentes en el interior.

Semejanzas. Comprende 13 reactivos en los que se le solicita a la persona que indique en que se parecen las dos palabras mencionadas y de acuerdo a esto se le da una puntuación de 2, 1 y 0. Este subtest pone a prueba la formación de conceptos verbales, los cuales a través de la experiencia nos muestra que existen tres planos diferentes: el concreto, el funcional y el conceptual abstracto y se puede definir a cual corresponde la persona de acuerdo al tipo de respuestas que proporcione, por medio de dichas respuestas se puede saber como la persona ve al mundo y la relación que tienen entre sí las cosas.

Retención de Dígitos. Se le solicita al examinado que repita los dígitos que se le menciona hasta llegar al número de éstos en que se equivoque y esa puntuación se le otorga. Posteriormente se le pide que los repita en orden inverso a como se le dicen e igualmente se le da la puntuación de acuerdo a los números de dígitos que

repitió sin equivocarse y se suman las dos calificaciones.

Vocabulario. Consta de 40 palabras y la persona debe dar el significado de cada una, se da una puntuación de 2, 1, 0. Este subtest examina el caudal adquirido automáticamente en el curso de una maduración sin trabas de la dotación natural. Nos va a hablar del medio que ha rodeado a la persona y como lo ha aprovechado.

Dígitos y Símbolos. Se le pide a la persona que resuelva un ejercicio donde se debe poner al dígito un símbolo correspondiente, el tiempo límite es de 90 seg. y se valora de acuerdo a los aciertos.

Refleja la coordinación visomotora, este tipo de actividad la realizamos en la vida diaria automáticamente.

Dibujos Incompletos. Se muestran 21 láminas para que la persona diga que les falta a cada uno, se proporciona un punto por cada respuesta. Es un subtest de concentración visual, difiere del de aritmética en que este último se produce una concentración o retroceso sobre patrones interiorizados y el de dibujos incompletos nos habla aparte de modelos externos.

Diseño con Cubos. Se presentan diez diferentes láminas con las figuras que se deben realizar con los cubos. Se tiene límite de tiempo en cada una y de acuerdo al gra-

do de dificultad se da la puntuación ya establecida. Es un subtest de coordinación visomotora, así como de capacidad de análisis-síntesis.

Ordenamiento de Figuras. Se muestran 8 diferentes grupos de tarjetas para ordenarlas en la forma correcta, de acuerdo a ésto y al tiempo se otorgan puntuaciones.

Mide la aptitud de anticipación y planeación, dichas aptitudes las desempeñamos indistintamente en nuestra vida hasta para formar un concepto verbal y expresado. Este subtest se puede ver afectado si se tiene una organización visual pobre o falta de atención y juicio y se le considera el más vulnerable de la escala.

Composición de Objetos. Se proporcionan cuatro diferentes rompecabezas u objetos en partes para que la persona los arme lo más rápido posible y se da la puntuación de acuerdo a la rapidez de ejecución. Es un subtest de coordinación visomotora y de capacidad de análisis-síntesis.

Las calificaciones de todos los reactivos de cada subtest constituye lo que se denomina "puntuación natural" para cada prueba. Estas puntuaciones se van a transferir a la hoja de respuestas dando dentro de la gráfica lo que se considera puntuaciones normalizadas, las cuales se suman por separado en cada una de las escalas y nos dará de acuerdo a las tablas ya establecidas el -

C.I. de cada escala y el global, estas tablas se encuentran divididas de acuerdo a la edad de la persona ya -- que se considera un factor determinante en el C.I.

Pruebas de Aptitudes.

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así alguna actividad o empleo. Las pruebas de aptitudes se destinan a medir capacidades, es decir a predecir lo que se puede adquirir con el adiestramiento, como ejemplo de estas pruebas podemos mencionar tests de memoria, aptitud numérica, aptitud verbal.

Pruebas de Rendimiento. Los test de realización o de rendimiento se utilizan principalmente en instituciones educativas y proporcionan una norma característica sobre las que se basan los test de aptitud. Por ejemplo, pruebas de eficiencia de mecanografía.

Pruebas de Personalidad. Existen varios enfoques para el estudio de la personalidad, estos enfoques pueden agruparse en dos grandes categorías: Mecanicista y Organicista o Vitalista.

Las posturas Mecanicista sostienen que el hombre es como una máquina cuyas partes tienen determinadas funciones físicas o psíquicas pero estáticas. La postura Organicista o Vitalista sostiene que cualquier función psíquica o física tiene un fin y una dinámica que no -

alcanza a explicarse considerando la función aislada.

La Psicología Dinámica fué la que permitió el desarrollo de gran número de tests de personalidad, resulta difícil dar una clasificación de pruebas de personalidad, sin embargo la más práctica sería por sus características exteriores: Cuestionarios y Tests Proyectivos.

-- Cuestionarios. Son pruebas compuestas de preguntas que se presentan por escrito, referentes a las opiniones de las personas así como sus gustos, comportamiento en situaciones precisas, sentimientos, etc. Generalmente se le pide al examinado que conteste "si" o "no". Un ejemplo de estas pruebas sería el 16 P.F., el cual "consta de 187 preguntas e investiga 16 factores bipolares de la personalidad, aislados por medio de análisis factorial"⁽¹⁶⁾ los cuales se valoran en una escala del 1 al 10 ya habiendo hecho la transformación del puntaje en bruto.

Factor A.- Puntaje Bajo. Significa que la persona es poco sociable, retraída, reservada.

Puntaje Alto. Significa que la persona es fácil de llevar, participante, sociable.

(16) Bela Szekely. Los Test. Manual de Técnicas de Exploración Psicológicas.

Factor B.- Puntaje Bajo. Significa que se es menos inteligente, pensamiento concreto (capacidad mental baja).

Puntaje Alto. Significa mayor inteligencia, - pensamiento rápido.

Factor C.- Puntaje Bajo. Significa que la persona es afectada por sentimientos, poca estabilidad - emocional, fácil de afectar sentimentalmente. Puntaje Alto. En este caso la persona es estable emocionalmente, calmado, maduro, enfrenta la realidad.

Factor E.- Puntaje Bajo. Significa que la persona es humilde, moderada, conformista, sumiso ante la autoridad.

Puntaje Alto. Significa que la persona es -- afirmativa, dependiente, agresiva y competitivo, dominante.

Factor F.- Puntaje Bajo. En este caso la persona es serena, prudente, serio, callado.

Puntaje Alto. Significa que la persona es jovial, impulsiva, entusiasta, activa.

Factor G.- Puntaje Bajo. Significa que la persona es oportuna, evade reglas, siente pocas obliga--ciones, inestable, inconstante.

Puntaje Alto. Significa que la persona es -

perseverante, responsable, atado a reglas.

Factor H.- Puntaje Bajo. En este caso la persona es tímida, restringida, reprimida, opacada.

Puntaje Alto. Significa que la persona es venturosa, espontánea, deshinibida, sociable.

Factor I.- Puntaje Bajo. Significa que la persona tiene un carácter fuerte, confiado en sí mismo, -- realista, líder.

Puntaje Alto. Significa que tiene pensamiento flexible, dependiente, sobreprotegido.

Factor L.- Puntaje Bajo. Es confiado, adaptable, fácil - de llevar y de tratar.

Puntaje Alto. Significa que es suspicaz, alterado, difícil de engañar, premeditado en - sus amores.

Factor M.- Puntaje Bajo. Significa que es práctico, convencional, regulado por la realidad externa.

Puntaje Alto. Significa que la persona es imaginativo, creativo, rechaza actividades en -- grupo.

Factor N.- Puntaje Bajo. En este caso se es natural, -- simple, recto, sentimental.

Puntaje Alto. Significa que se es astuto, -- calculador, experimentado.

Factor O.- Puntaje Bajo. Significa que se es apacible, -- confidente, sereno, confiado en sí mismo.

Puntaje Alto. Significa que la persona es -
aprensivo, preocupado, depresivo, problemático.

Factor Q₁.-Puntaje Bajo. Significa que la persona es con-
servadora, tolerante, respeto por las ideas -
establecidas.

Puntaje Alto. Se es radical, crítico, liberal,
analítico, piensa libre.

Factor Q₂.-Puntaje Bajo. Significa que la persona es -
dependiente grupal, compañero.

Puntaje Alto. En este caso la persona es au-
tosuficiente, prefiere decisiones personales.

Factor Q₃.-Puntaje Bajo. Indisciplinado, impulsivo, no -
sigue las normas establecidas.

Puntaje Alto. En este caso significa que es -
controlado, preciso, guiado por la imagen que
da.

Factor Q₄.-Puntaje Bajo. Significa que la persona es re-
lajado, tranquilo, inactivo, no frustrado (ba-
ja tensión).

Puntaje Alto. Significa que la persona es ten-
so, frustrado, impulsivo, impaciente, nervio-
so, (alta tensión) sobre-exitado.

Test Proyectivos.

Se presenta al examinado una serie ambigua y sin --
estructura de estímulos. Se le induce a contestar con to

da libertad y se supone que las respuestas a dichos es t́mulos son proyecciones de los pensamientos, deseos y necesidades de la persona. Podemos mencionar al Test - de Rorschach como un ejemplo de este tipo de pruebas. Pruebas de Intereses.

Para tener una idea de la motivación de alguien - debemos conocer sus intereses. Estos se han agrupado - en diversas categorías. Las más aceptadas son las esta - blecidas por Kuder, Strong, y Guilford: actividades -- científicas, de servicio social, literarias, mecánicas, al aire libre, de oficina, de contabilidad, de persua - ción artística.

Existe otra clasificación que divide a los intere - ses en : humanos, (interés por las personas) e imperso - nales, (por los objetos y las ideas). Entre los inventa - rios de intereses más usados están el de "intereses vo - cacionales de Strong" y el "inventario de preferencias de Kuder".

G. Federick Kuder inició sus investigaciones voca - cionales en el estado de Ohio en 1930 publicando su cono - cido "Registro de Preferencias" en 1939. Este registro - fué modificado después de revisiones y aplicaciones en - 1948 y se publicó en forma reducida para el uso de las - industrias.

La técnica Kuder consigue que la persona analice -

y concrete su preferencia por una gran cantidad de actividades así como su aversión hacia otras. Muchas de estas actividades que permanecían ignoradas ante los ojos de la persona, aparecen y así esto nos dará un perfil de preferencias.

Se conocen varias formas de registros de preferencias de Kuder y estas formas proporcionan 9 diferentes áreas de preferencias o escalas.

Intereses:

-- Interés de actividad al aire libre.- Gustar de pasar la mayor parte del tiempo en el campo, bosques, mar.

-- Interés mecánico.- Gusto para trabajar con máquinas, herramientas, construir o arreglar objetos mecánicos, eléctricos, muebles.

-- Interés por el cálculo. Gusto por trabajar con números.

-- Interés científico. Gusto en investigar la razón de los hechos o de las cosas, descubrir causas y resolver problemas.

-- Interés persuasivo. Gusto del trato con la gente, imponer puntos de vista, convencer a los demás.

-- Interés artístico. Gusto por hacer trabajos de creación, actividades de tipo manual.

-- Interés literario. Gusto por la lectura, encuentra el placer al expresar sus ideas en forma oral o escrita.

-- Interés musical.- Gusto por tocar instrumentos musicales, cantar, bailar, leer sobre música.

-- Interés para el servicio social.- Gusto de servir a los demás y en primer lugar a los necesitados, enfermos, ancianos y niños.

-- Interés en el trabajo de oficina.- Gusto por un tipo de trabajo de escritorio que requiere exactitud y -- precisión.

BATERIA DE PRUEBAS.

Dada la complejidad del ser humano, es imposible - suponer que una sola prueba nos pueda permitir hacer -- predicción sobre la conducta de alguien. Surge aquí la necesidad de emplear varias pruebas.

Existen dos criterios básicos para determinar un - conjunto de pruebas o lo que se la llama "Batería de -- Pruebas". Uno de ellos es el de obtener una calificación total adicionando calificaciones parciales. De esta forma una persona puede compensar bajas puntuaciones con - otras altas.

El segundo método es el de utilizar un criterio múltiple empleando pruebas a las que se les da igual importancia para el reporte final, dándonos un perfil de la persona tomando en cuenta todos los factores o caracte-rísticas que se midieron.

Como cualquier instrumento, es necesario conocer -

muy bién una prueba para no tratar de obtener con ella algo que no se puede dar, cualquier prueba por sencilla que parezca es un instrumento delicado que puede ser útil si se emplea correctamente pero puede ser muy peligroso si se utiliza sin cuidado.

CAPITULO III.

INTERPRETACION DE RESULTADOS E INTEGRACION DE REPORTES PSICOLOGICOS.

Existen dos orientaciones en cuanto a la integración de las pruebas. Una es la psicométrica, que intenta obtener una estimación cuantitativa de los aspectos aislados de una ejecución; la otra es la tendencia que pretende obtener una imagen totalitaria del individuo, pues hace hincapie en el aspecto cualitativo de la conducta.

Consideramos que lo óptimo es la combinación de - ambos puntos de vista, particularmente si intentamos - medir las características de una persona.

Al aplicar la medición al campo de la Psicología - es necesario tener en cuenta las propiedades de los fenómenos psicológicos para saber que tipo de escala es - la más adecuada.

Analizaremos los cuatro tipos de escalas.

-- Escala Nominal. Estas escalas operan en el nivel - más bajo de la medición, únicamente admiten la clasificación, se utilizan números para designar categorías y esta asignación de números, es solo para diferenciarlos.

-- Escala Ordinal. En esta escala el número sirve pa - ra realizar un ordenamiento entre las distintas categorías, es un nivel de medición superior al de la escala

nominal. Se ordena de mayor a menor o viceversa a las categorías según las variaciones de un atributo o característica, en esta escala no se exige que la distancia que separa la categoría primera de la segunda sea igual a la que separa la segunda de la tercera, etc.

-- Escala de Intervalos o Distancias Iguales. Es de un nivel de medición superior al de la escala ordinal, ya que las distancias numéricamente iguales en la escala representan distancias también iguales en la cualidad o característica medida. En esta escala el punto 0 se establece arbitrariamente.

-- Escala Con Punto Cero Absoluto y Unidades Iguales. Admiten todas las operaciones aritméticas. En psicología no existen instrumentos de medida que admitan el uso de estas escalas.

Al elegir un test o prueba psicológica debemos tener en cuenta diversos factores como son el grado de validez y confiabilidad que poseen, (estas características fueron tratadas en el capítulo anterior) también se debe conocer los datos o resultados que cada prueba nos proporciona.

La aplicación de las pruebas psicológicas conduce por lo regular a la obtención de una expresión numérica a la que se denomina "puntaje". La naturaleza y significado de éste puede ser considerado desde diferentes -

puntos de vista.

Los test generalmente están constituidos por preguntas, problemas o situaciones a los cuales se les da un valor numérico de acuerdo a la respuesta dada y la suma de esta puntuación es lo que nos da el puntaje bruto, éste no significa nada en sí mismo ya que un test puede tener más items que otro, o pueden ser más difíciles, para darle significación al resultado es necesario convertir las puntuaciones a términos comparables.

Se sabe que la puntuación sobre un continuo no es dada como un puntaje absoluto sino como un puntaje relativo. Esto es quesi solamente se tiene un individuo, - su posición sobre un continuo psicológico no puede medirse pues sólo podemos comparar a los individuos entre sí.

Estas comparaciones se fundamentan en la medición standard y en las estadísticas.

Como se mencionó anteriormente, los puntajes por si solos no son nada, sino lo que les da el significado es la comparación o la relación con los demás individuos y los grados en los que las características se presentan en cada uno.

Una manera conveniente de mostrar y organizar estos datos es en una gráfica que tenga en el eje horizontal lo que se está midiendo y en el eje vertical el nú-

mero de personas y como la mayoría de los individuos se acercan al centro de la curva, es más alta en el centro y dicha curva en forma de campana representa lo que es una distribución normal. Este es el tipo de curva que se utiliza para medir rasgos psicológicos.

Al hacer este tipo de distribución del puntaje se obtienen las que se denominan medidas de tendencia central, estas son: la media, la mediana y la moda.

-- La Media Aritmética. A ésta se le conoce simplemente como media y es la medida más comúnmente usada en psicología, corresponde al promedio que se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas por las personas y dividiéndolo entre el número de las mismas.

-- La Mediana. Este es la puntuación que queda en el punto medio de una curva, o sea que existen el mismo número de puntuaciones para abajo y el mismo número de puntuaje para arriba.

-- La Moda. Esta es la medida que se usa menos frecuente y es la puntuación que obtienen el mayor número de personas que ninguna otra. En una distribución normal ésta es igual a la media.

Para describir una distribución de puntuaciones en forma adecuada no es suficiente sólo sacar las medidas de valor central, sino que hay que sacar otras medidas y éstas son de variabilidad o de dispersión.

La más sencilla de estas medidas es el rango la cual es el resultado de la diferencia entre la medida más alta y la más baja, depende de la magnitud de la muestra. Existe otra medida que no depende de esta magnitud y es la desviación estandard; el valor numérico de ésta nos indica cuanto se acumulan las puntuaciones en torno de la media y en cuánto más amplia es la dispersión de las puntuaciones.

Existe también lo que se denominan "partiles", (éstos son los puntos que dividen una distribución en un número determinado de partes iguales. Si se dividen en cuatro se llaman cuartiles, si se dividen en cien partes se llaman centiles (a veces éstas se llaman percentiles).

Aparte de las medidas anteriormente descritas existe lo que se conoce como correlación y ésta nos va a dar la relación que existe entre un rasgo que se mide y otro, o sea, la relación media que se encuentra entre dos rasgos de un grupo de personas.

Cuando los dos rasgos aumentan o disminuyen de igual forma, o sea si uno va en aumento y el otro también se eleva o viceversa, a ésto se le llama correlación positiva. Cuando aumenta un rasgo y disminuye otro a esto se le llama correlación negativa. El valor numérico que muestra el grado de relación que existe en--

tre los dos conjuntos de puntuaciones se denominan coeficiente de correlación, estos van desde -1 hasta $+1$.

Entre mas bajo es este, significa menos relación entre ambos rasgos y entre mas alto sea significa que existe mayor relación.

Este coeficiente de correlación nos ayuda a predecir, ya que si tenemos un test con alto coeficiente de correlación con otro nos dirá que la persona que saca alto porcentaje en este lo sacará muy posiblemente en el otro.

Este coeficiente de correlación es utilizable para la validez y confiabilidad de un test.

Los test de inteligencia se expresan por diversos sistemas o formas como son:

-- Evaluación en edad mental. Se basa en que para cada edad cronológica corresponde a una edad mental.

Las pruebas que nos dan una evaluación en edad mental poseen preguntas de creciente dificultad. Cada pregunta o grupo de preguntas son características de determinada edad mental. Se emplean varias preguntas para -- cada nivel.

Actualmente se considera que este tipo de evaluación presenta inconvenientes y es muy criticado. La -- principal causa de esas críticas es que la evaluación en edad mental solo puede aplicarse para las edades en

que existe crecimiento mental y que para los adultos corresponde a una nota arbitraria.

-- Evaluación en cociente intelectual. Stern propuso en 1912 una medida derivada de la edad mental llamada "cociente intelectual" (C.I.) y la expresó matemáticamente dividiendo la edad mental (E.M.) entre la edad cronológica, al cociente de esta división Stern lo llamó C.I. (cociente intelectual).

$$\text{C.I.} = \frac{\text{E. M.}}{\text{E. C.}}$$

Para evitar decimales se multiplica el C.I. por 100

$$\text{C. I.} = \frac{\text{E. M.}}{\text{E. C.}} \times 100$$

El cociente intelectual "100" expresa una inteligencia normal o término medio.

Las opiniones acerca del C.I. son variadas, mientras unos autores sostenían que el C.I. se mantiene invariable o que solo presenta ligeras variaciones a través del tiempo, otros lo niegan, este problema aún no se ha podido resolver.

-- Evaluación en percentiles. Claparede fué quien introdujo este método de evaluación aplicándolo en la graduación de las pruebas. Consiste en indicar la posición que ocupa una persona con respecto a cien personas de la misma edad cronológica. El centil 100 corresponde al mejor sujeto y el centil 0 al peor.

-- Escala Estandard. (Puntajes estandard o tipo). En este tipo de escala se expresa la inteligencia como la desviación de la media del grupo con el cual es comparado.

Se considera que esta escala es la más adecuada para el investigación científica de los tests.

-- Calificación por la calidad. Es el método más simple de todos, únicamente consiste en clasificar las actuaciones de la persona en cinco grupos.

- 1.- Muy bueno.
- 2.- Bueno.
- 3.- Suficiente.
- 4.- Deficiente.
- 5.- Malo.

-- Notas de Altitud. Se trata de una escala que parte de cero y está compuesta de unidades lineales iguales. Si una persona obtiene veinte puntos sabemos que posee el "doble" de inteligencia que una persona que haya obtenido 10 puntos.

Las pruebas de personalidad nos proporcionarán resultados muy variados según las características de cada uno.

Los cuestionarios pueden ser unifásicos, es decir que solo exploran un rasgo de la personalidad o multifásicos que permiten obtener simultáneamente varios --

rasgos. Los resultados se expresan por medio de escalas de percentiles o por escalas standard.

Las técnicas proyectivas presentan ciertos problemas para su evaluación ya que el número de respuestas posibles para un estímulo dado es tan amplio que resulta difícil la interpretación de los resultados. El psicólogo que emplea estas pruebas debe empezar por un estudio analítico de las respuestas y posteriormente situar su interpretación en un contexto general.

Es necesario tratar de cuantificar las respuestas para obtener una mayor objetividad en estas pruebas.

Una vez aplicada la batería de pruebas psicológicas y obtenidos los resultados de ellas se requiere -- una forma con la cual se expresen todos los datos que se recabaron en el estudio, esta forma es la interpretación del reporte psicológico y va a variar en su contenido y estructura de acuerdo a su finalidad. Existen diversos tipos de reportes, por ejemplo: reportes clínicos, de orientación vocacional, reportes para la industria. Estos últimos serán en los cuales enfocaremos nuestra atención.

En la industria se utilizan tres tipos de reportes; el abierto en el cual se ponen los resultados de una forma extensa, explicándolos detalladamente, el cerrado en el cual se presentan los resultados de una

manera más objetiva por medio de tablas, gráficas, etc., el mixto es una combinación de los dos anteriores, es decir que contiene una explicación de los resultados además de mostrarlos en forma gráfica.

Es importante para la organización de trabajo saber las características de los solicitantes de empleo, así como conocer los aspectos tanto positivos como negativos de sus empleados, ya sea para capacitarlos o bien para promoverlos. También consideramos de interés que se conozcan los rasgos, habilidades y características que se requieren para cada puesto con el fin de ubicar a la persona que cubra estos aspectos y se pueda desarrollar satisfactoriamente dentro de la organización.

La forma más apropiada de reportar las características de las personas es el perfil psicológico, éste es una representación gráfica de los resultados de diversas pruebas, representa a la persona en base a sus diversas puntuaciones y nos permite estudiar al individuo en comparación con otros.

Esta representación se obtiene uniendo mediante una línea los niveles que se alcanzaron en los tests. La finalidad del resultado gráfico que nos da el perfil individual es objetivizar los rasgos que se midieron mediante las pruebas psicológicas, ya que muestra

a simple vista los aspectos en que la persona se encuentra por encima o por debajo del promedio representado por un grupo de comparación.

La diferencia en uno o varios de los rasgos medidos puede explicar el comportamiento "anormal" o bajo rendimiento de la persona, además de que según las diferentes configuraciones del perfil pueden delinearse "formas", "tipos", o "estilos" de la persona.

El perfil analiza la heterogeneidad de las características del individuo así como determina los rasgos peculiares e individuales.

Por medio de los perfiles psicológicos, las organizaciones de trabajo pueden tener un mayor conocimiento de su personal y así realizar una administración de recursos humanos más adecuada.

CAPITULO IV.

METODOLOGIA.

Existen diversos factores que influyen en el adecuado funcionamiento de una organización de trabajo, - uno de los más importantes es el elemento humano. Conociendo las características y habilidades de las personas se les puede ubicar en un puesto donde encuentren tanto satisfacción personal como el logro de los objetivos de la organización. Para poder seleccionar adecuadamente a las personas es necesario saber que características son las que se deben poseer para ocupar cada puesto.

Como nos hemos dado cuenta, a través de las pruebas psicológicas se pueden determinar ciertas características tanto intelectuales como de personalidad. Estas características nos van a marcar las diferencias individuales ya que como mencionabamos no existe una persona igual a otra, sin embargo, consideramos que algunos grupos pueden presentar perfiles psicológicos similares dependiendo de múltiples factores como serían el ambiente social, cultura, educación, religión, de esto nos surge una duda ¿Existen rasgos de personalidad, intereses y características o habilidades intelectuales similares, entre personas que ocupan puestos de mando en la misma área dentro de las organizaciones?

De esta pregunta se deriva otra igualmente interesante:
¿Existen diferencias significativas entre las personas que ocupan puestos de mando en diferentes áreas?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Nos proponemos elaborar perfiles de puestos de mando de las áreas de finanzas, personal, producción y ventas.

El contar con un perfil psicológico característico de cada puesto de mando sería de gran utilidad para las organizaciones de trabajo ya que puede ser una herramienta o apoyo para la selección de personal, así como para promociones.

HIPOTESIS.

De acuerdo a nuestra experiencia en selección de personal consideramos que existen características similares en personas que ocupan puestos de mando en áreas igualmente similares en las organizaciones y por lo tanto existen diferencias significativas entre quienes ocupan puestos de mando en diferentes áreas.

INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación serán pruebas psicológicas. Una de inteligencia, una de personalidad y otra de intereses.

La elección de la batería de pruebas que se aplicará a las personas se determinó en función del tiempo de apli

cación dado que los sujetos disponen de poco tiempo para ser sometidos a la investigación.

VARIABLES.

a) Variables independientes. Pruebas psicológicas.

-- Bellevue de Wechsler (WAIS).

-- 16 P. F. (16 factores primarios de personalidad).

-- Escala de preferencias de Kuder. Forma CH.

b) Variables dependientes. Rasgos o características a medir:

Potencial Intelectivo.

1.- Capacidad intelectual. Es el cociente de inteligencia obtenido por medio de la escala de Wechsler.

2.- Acervo lingüístico. Capacidad para definir conceptos de acuerdo al caudal adquirido automáticamente en el curso de una maduración sin trabas de la dotación natural de inteligencia.

3.- Aprovechamiento del medio ambiente. Recuerdo auténtico y espontáneo de la información que la persona ha obtenido de acuerdo al medio en que se ha desarrollado.

4.- Criterio o juicio. Movilización automática y sin esfuerzo de aquellas informaciones que conduzcan a una respuesta apropiada y pertinente ante una situación dada. El concepto de juicio implica mas allá de factores intelectuales, lógicos y de información ya que incluyen

factores emocionales.

5.- Concentración. Esfuerzo voluntario para recibir el estímulo en forma discriminada y significativa o -- bien para proyectarlas hacia afuera desde patrones exis- tentes en el interior.

6.- Formación de conceptos. Búsqueda de la generali- zación conceptual. Se da en tres planos: concreto, fun- cional y el conceptual abstracto.

7.- Atención. La aceptación indiscriminada pasiva, sin esfuerzo del estímulo.

8.- Capacidad para trabajar bajo presión. Tolerancia a la presión de tiempo en el trabajo tomando en - cuenta la cantidad y calidad de éste.

9.- Capacidad de organización. Actitud para arre-- glar información de modo que muestre su interrelación o disponerla de acuerdo con algun plan o idea.

10.- Capacidad de planeación. Anticipación de los - antecedentes posibles, dentro de una sucesión unita-- ria o plan.

11.- Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad de atención dirigida a las partes para poder unir las en un todo.

Estas definiciones están basadas en los concep- tos que propone D. Rapaport⁽¹⁷⁾ en relación con las es- calas que mide el WAIS.

(17) Rapaport David. Op. Cit. Pag. 43

Personalidad.

- 1.- Estabilidad emocional. Estar poco afectado por emociones o sentimientos enfrendándose a la realidad.
- 2.- Tolerancia a la tensión. Estar poco afectado - por la presión conservando tranquilidad ante ésta.
- 3.- Inseguridad. Falta de confianza en sí mismo, - tanto en su conducta como en sus creencias y **posición**.
- 4.- Percepción de la realidad. Regularse por los - hechos externos mas que por la propia imaginación.
- 5.- Enfoque a la solución de problemas. Visión an- te una situación dada y tipo de actitud hacia la misma.
- 6.- Relación con las normas establecidas. Comporta- miento regulado de acuerdo a los principios y valores sociales.
- 7.- Responsabilidad. Aceptación y realización de -- las obligaciones propias.
- 8.- Dinamismo. Actitud de mantenerse en constante - actividad.
- 9.- Agresividad constructiva. Tipo de conducta ca- racterizada por la disposición de eludir o afrontar di ficultades para lograr metas.
- 10.- Capacidad para relacionarse. Facilidad para es- tablecer y mantener contacto con las demás personas.
- 11.- Trabajo en grupo. Facilidad para realizar acti- vidades en equipo.

12. Dependencia. Falta de actitudes y pensamientos propios, dados por la actitud o pensamiento de otros.

Estas definiciones están basadas en las referencias del manual del 16 P.F.

Intereses.

1.- Mecánico. Gusto por trabajar con máquinas y herramientas, construir o arreglar objetos mecánicos, -- eléctricos.

2.- Matemático. Gusto por trabajar con números.

3.- Trato con la gente. Gusto por tratar con los demás, imponer puntos de vista, convencer a las personas.

4.- Científico. Gusto por investigar la razón de los hechos o de las cosas, descubrir causas y resolver problemas.

5.- Trabajo de oficina. Gusto por un tipo de trabajo de escritorio que requiere exactitud y precisión.

6.- Actividad manual. Gusto por hacer trabajos de creación de tipo manual.

7.- Sociales. Gusto por servir a los demás.

Estas definiciones están basadas en la interpretación del perfil de preferencias vocacionales de Kuder.

MUESTRA.

Se utilizará un diseño multigrupos, eligiendo personas con una escolaridad a nivel profesional y con un mínimo de dos años en puestos de mando en las siguien-

tes áreas:

-- Area de personal (directores, gerentes o jefes de personal, relaciones industriales, etc.)

-- Area de producción (directores, gerentes o jefes de producción, fabricación, control de calidad, etc.)

-- Area de ventas y promoción (directores, gerentes o jefes de ventas, mercadotecnia, etc.)

-- Area de finanzas (directores, gerentes o jefes de finanzas, contabilidad, administración, organización, etc.)

Debido a la dificultad de contar con sujetos con las características requeridas en las organizaciones que colaboraron en esta investigación, se formarán grupos de 10 personas de cada área mencionada, por lo que contaremos con 40 personas en total.

La muestra será tomada de :

- a) Una institución bancaria.
- b) Un laboratorio de productos farmacéuticos.
- c) Una empresa comercial.
- d) Una institución pública.

Se eligieron estas organizaciones por ser las que nos dieron facilidades en la realización de este estudio.

Escenario.

El lugar en que se realizarán las pruebas serán -

los propios centros de trabajo de las personas.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.

Consideramos que la aplicación de exámenes a las 40 personas (4 grupos) se realizarán en un lapso de dos meses aproximadamente.

En una sola sesión se les aplicará toda la batería, dando las instrucciones ya estandarizadas de cada prueba, explicándoles el objeto de la investigación.

Los experimentadores serán dos personas, quienes aplicarán y calificarán los exámenes.

Los resultados de los exámenes serán registrados - primeramente según las formas estandarizadas de las pruebas que se utilizarán. Posteriormente serán vaciados a un perfil general creado para esta investigación.

El material que se utilizará serán las pruebas psicológicas, hojas de respuesta y hojas de perfil.

Una vez obtenidos los datos de acuerdo a la estandarización de cada prueba se graficará en la hoja de perfil general de acuerdo a los siguientes criterios:

1.- Potencial intelectual.

a) Capacidad intelectual. Esta se obtendrá de C.I. global del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Superior I.Q. 131 o mas

4.- Superior al promedio I.Q. 121 - 130

3.- Promedio Alto	I.Q. 111 - 120
2.- Término Medio	I.Q. 90 - 110
1.- Baja	I.Q. 80 - 89

B) Acervo Lingüístico. Se obtendrá del Subtest de vo cabulario del WAIS. Tomando el siguiente criterio.

5.- Superior	P.N. ¹ 18 - 19
4.- Superior al Promedio	P.N. 15 - 17
3.- Promedio Alto	P.N. 11 - 14
2.- Término Medio	P.N. 8 - 10
1.- Bajo	P.N. 7 - 8

(1) P.N. Puntuación Normalizada.

c) Aprovechamiento del medio ambiente. Se obtendrá del subtest de información del WAIS tomando el siguien te criterio.

5.- Excelente	P.N. 18 - 19
4.- Alto	P.N. 15 - 17
3.- Adecuado	P.N. 11 - 14
2.- Medio	P.N. 8 - 10
1.- Muy pobre	P.N. 7 - 5

d) Criterio o juicio. Se obtendrá del subtest de com prensión del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente	P.N. 18-19
4.- Alto	P.N. 15 - 17
3.- Adecuado	P.N. 11 - 14
2.- Medio	P.N. 8 - 10

1.- Muy pobre P.N. 7 o menos

e) Concentración. Se obtendrá del subtest de aritmética del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente P.N. 16 - 17

4.- Alta P.N. 13 - 15

3.- Adecuada P.N. 9 - 12

2.- Media P.N. 5 - 8

1.- Muy pobre P.N. 4

f) Formación de conceptos. Se obtendrá del subtest de semejanzas del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente P.N. 18 - 19

4.- Alta P.N. 15 - 17

3.- Adecuada P.N. 11 - 14

2.- Media P.N. 8 - 10

1.- Muy pobre P.N. 7 o menos

g) Atención. Se obtendrá del subtest de retención de dígitos del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente P.N. 15 - 19

4.- Alta P.N. 11 - 14

3.- Adecuada P.N. 7 - 10

2.- Media P.N. 3 - 6

1.- Muy pobre P.N. 2 o menos

h) Capacidad de trabajar bajo presión. Se obtendrá del subtest de símbolos y dígitos del WAIS tomando -- el siguiente criterio:

5.- Excelente	P.N.	15 - 19
4.- Alta	P.N.	11- 14
3.- Adecuada	P.N.	7 - 10
2.- Media	P.N.	3 - 6
1.- Muy pobre	P.N.	2 o menos

i) Capacidad de organización. Se obtendrá del subtest de ordenamiento de dibujos del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente	P.N.	17 - 18
4.- Alta	P.N.	13 - 16
3.- Adecuada	P.N.	9 - 12
2.- Media	P.N.	5 - 8
1.- Muy pobre	P.N.	4 o menos

j) Capacidad de planeación. Se obtendrá del subtest de diseño con cubos del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente	P.N.	16 - 17
4.- Alta	P.N.	13 - 15
3.- Adecuada	P.N.	9 - 12
2.- Media	P.N.	5 - 8
1.- Muy pobre	P.N.	Menos 4

k) Capacidad de análisis y síntesis. Se obtendrá del subtest composición de objetos del WAIS tomando el siguiente criterio.

5.- Excelente	P.N.	17- 18
---------------	------	--------

4.- Alta	P.N.	13 - 16
3.- Adecuada	P.N.	9 - 12
2.- Media	P.N.	5 - 8
1.- Muy pobre	P.N.	4 o menos

Estos criterios se tomaron en base a las puntuaciones normalizadas del WAIS, tomando como referencia la media y así dividiéndolas en cinco rangos.

2.- Personalidad.

a) Estabilidad emocional. Se obtendrá por medio del Factor C. del 16 P.F. tomando en cuenta los siguientes criterios.

5.- Bastante	P.N. ¹	9 - 10
4.- Alta	P.N.	7 - 8
3.- Mediana	P.N.	5 - 6
2.- Poca	P.N.	3 - 4
1.- Nula	P.N.	1 - 2

b) Tolerancia a la tensión. Se obtendrá por medio del Factor Q₄ del 16 P.F. tomando en cuenta los siguientes criterios.

5.- Optima	P.N.	1 - 2
4.- Buena	P.N.	3 - 4
3.- Adecuada	P.N.	5 - 6
2.- Poca tolerancia	P.N.	7 - 8
1.- Ninguna	P.N.	9 - 10

1) Puntuación normalizada.

c) Inseguridad. Se obtendrá por medio del Factor O del 16 P.F. tomando en cuenta los siguientes criterios.

5.- Mínima	P.N.	1 - 2
4.- Poca	P.N.	3 - 4
3.- Regular	P.N.	5 - 6
2.- Alta	P.N.	7 - 8
1.- Bastante	P.N.	9 - 10

d) Percepción de la realidad. Se obtendrá por medio del Factor M. del 16 P.F. tomando en cuenta los siguientes criterios.

5.- Realista	P.N.	1 - 2
4.- Adecuada	P.N.	3 - 4
3.- Media	P.N.	5 - 6
2.- Confusa	P.N.	7 - 8
1.- Distorsionada	P.N.	9 - 10

e) Enfoque a la solución de problemas. Se obtendrá por medio del Factor Q_1 del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Integral	P.N.	9 - 10
4.- Analítico	P.N.	7 - 8
3.- Práctico	P.N.	5 - 6
2.- Limitado	P.N.	3 - 4
1.- Confuso	P.N.	1 - 2

f) Relación con las normas establecidas. Se obtendrá por medio del Factor Q_3 del 16 P.F. tomando en cuenta

ta los siguientes criterios.

5.- Optima	P.N.	9 - 10
4.- Positiva	P.N.	7 - 8
3.- Adecuada	P.N.	5 - 6
2.- Tolerante	P.N.	3 - 4
1.- Conflictiva	P.N.	1 - 2

g) Responsabilidad. Se obtendrá por medio del factor G del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	P.N.	9 - 10
4.- Alta	P.N.	7 - 8
3.- Regular	P.N.	5 - 6
2.- Poca	P.N.	3 - 4
1.- Nula	P.N.	1 - 2

h) Dinamismo. Se obtendrá por medio del Factor F. - del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	P.N.	9 - 10
4.- Alto	P.N.	7 - 8
3.- Medio	P.N.	5 - 6
2.- Poco	P.N.	3 - 4
1.- Nulo	P.N.	1 - 2

i) Agresividad constructiva. Se obtendrá por medio del Factor E del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	P.N.	9 - 10
--------------	------	--------

4.- Alta	P.N.	7 - 8
3.- Regular	P.N.	5 - 6
2.- Poca	P.N.	3 - 4
1.- Nula	P.N.	1 - 2

j) Capacidad para relacionarse. Se obtendrá del Factor H del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Optima	P.N.	9 - 10
4.- Alta	P.N.	7 - 8
3.- Media	P.N.	5 - 6
2.- Poca capacidad	P.N.	3 - 4
1.- Ninguna	P.N.	1 - 2

k) Trabajo en grupo. Se obtendrá por medio del Factor Q₂ del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Alta capacidad para formar equipos de trabajo.	P.N.	1 - 2
4.- Buena capacidad para trabajar en equipo.	P.N.	3 - 4
3.- Puede ser cooperativo	P.N.	5 - 6
2.- Poco colaborador	P.N.	7 - 8
1.- Muy individualista	P.N.	9 - 10

l) Dependencia. Se obtendrá por medio del Factor I - del 16 P.F. tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Mínima	P.N.	1 - 2
------------	------	-------

4.- Poca	P.N.	3 - 4
3.- Regular	P.N.	5 - 6
2.- Alta	P.N.	7 - 8
1.- Bastante	P.N.	9 - 10

Estos criterios se obtuvieron en base a las puntuaciones normalizadas del 16 P.F. dividiendo estas - (10 puntos) en cinco rangos.

3.- Intereses.

a) Mecánico. Se obtendrá de la escala 1 del test - de preferencias de Kuder tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	Percentil	61 - 80
3.- Medio	Percentil	41 - 60
2.- Poco	Percentil	21 - 40
1.- Ninguno	Percentil	0 - 20

b) Matemático. Se obtendrá de la escala 2 del Test de Preferencias de Kuder tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

c) Trato con la gente. Se obtendrá de la escala 4 -

del Test de Preferencias de Kuder tomando en cuenta - el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

d) Científico. Se obtendrá de la escala 3 del Test - de Preferencias de Kuder tomando el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

e) Trabajo de oficina. Se obtendrá de la escala 9 del Test de Preferencias de Kuder tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

f) Actividad manual. Se obtendrá de la escala 5 del Test de Preferencias de Kuder tomando en cuenta el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

g) Sociales. Se obtendrá de la escala 8 del Tes de - Preferencias de Kuder tomando el siguiente criterio.

5.- Bastante	Percentil	81 - 100
4.- Alto	"	61 - 80
3.- Medio	"	41 - 60
2.- Poco	"	21 - 40
1.- Ninguno	"	0 - 20

Estos criterios fueron tomados en base a la escala de preferencias de Kuder dividiendo los percentiles en cinco rangos.

Una vez obtenidos los diez perfiles de cada una de las áreas se obtendrá la "media aritmética" de cada factor de los sujetos que integran cada área y se graficará el perfil general por área.

La media aritmética se obtendrá sumando las puntuaciones normalizadas (potencial intelectual y personalidad) o percentiles (intereses) de cada uno de los factores dividiendo la suma total entre el número de los - sujetos (10).

$$\text{Media Aritmética} = \frac{\text{Suma de Puntuaciones}}{N}$$

N= Número de Sujetos.

Se elaborará una tabla por área conteniendo los - datos obtenidos por cada sujeto y la media aritmética de cada factor.

Las medias aritméticas se calcularán con un decimal, y para graficarlas se seguirá este criterio.

de .1 a .5 se tomará el mismo valor

de .6 a .9 se tomará el valor superior.

Consideramos que una diferencia significativa entre las áreas estudiadas estará dada por aquellas -- puntuaciones que de acuerdo con los cinco rangos mues tren una diferencia de un rango por lo menos.

RESULTADOS.

Los resultados de esta investigación se presentan a continuación por medio de tablas de resultados para cada área estudiada especificando en ellas los puntajes obtenidos por los sujetos en cada factor o característica investigada así como la media aritmética de cada factor.

Además se anexa una tabla de medias aritméticas de cada área así como los perfiles individuales y un perfil general por área.

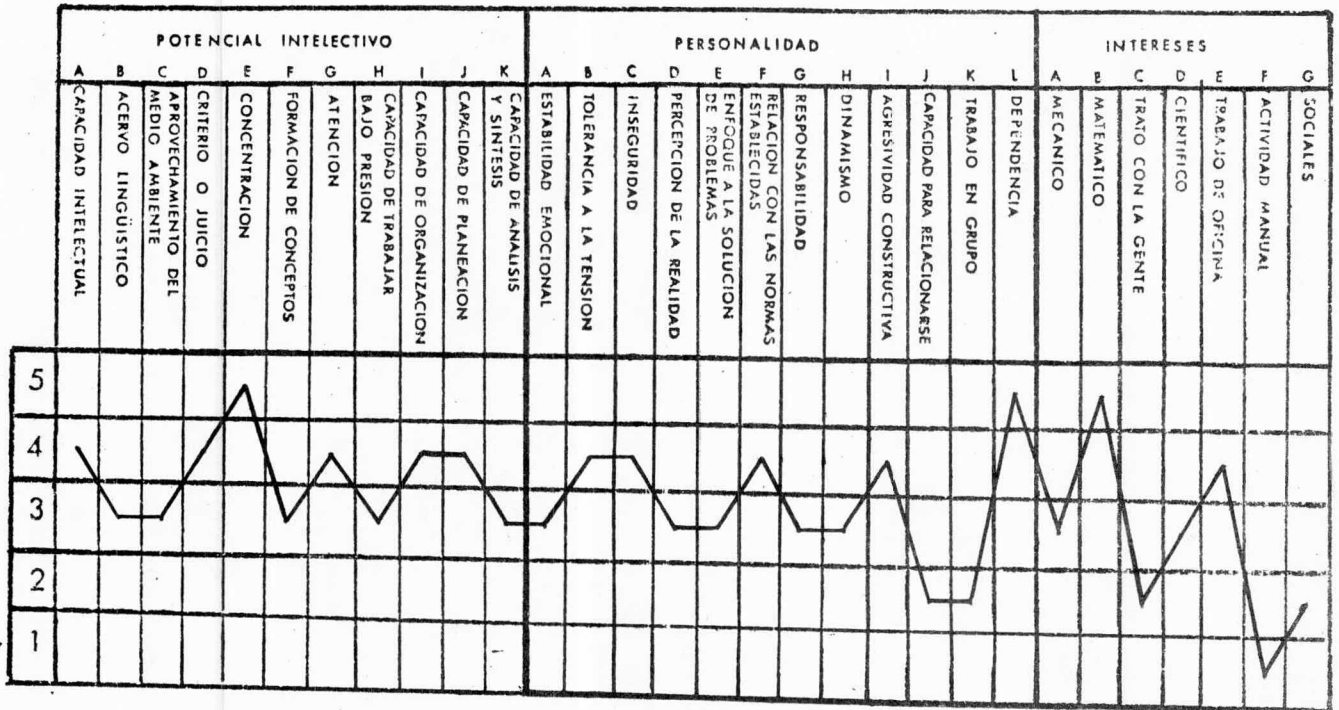
Por último presentamos los resultados comparativos de cada área en los diversos factores.

TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE FINANZAS

	POTENCIAL INTELECTIVO											PERSONALIDAD											INTERESES							
	C.I.	A.L.	A.M.	C.J.	C.	F.C.	A.	B.P.	C.O.	C.P.	A.S.	E.E.	T.T.	I.	P.R.	S.P.	N.E.	R.	D.	A.C.	C.R.	T.G.	D.E.	M.	MA.	T.G.	C.	T.O.	A.M.	S.
S ₁	124	12	13	15	16	13	11	8	14	14	10	5	3	3	5	5	7	6	6	7	4	7	2	51	95	26	44	72	15	35
S ₂	130	18	16	16	16	12	13	11	15	14	16	5	4	4	3	9	7	9	9	7	5	5	6	64	92	46	59	70	17	35
S ₃	121	14	15	14	13	17	10	15	13	11	10	6	3	4	7	6	6	6	5	4	5	6	3	88	84	37	68	55	68	2
S ₄	111	12	12	13	11	13	9	11	10	10	10	6	5	5	3	4	5	7	7	5	6	6	3	33	88	58	45	47	50	12
S ₅	129	15	18	18	15	18	10	12	12	10	9	5	3	5	3	4	7	5	8	3	4	6	5	10	100	49	59	82	10	1
S ₆	132	16	16	15	13	18	11	17	15	14	13	8	4	2	4	7	8	7	5	6	5	5	4	30	85	56	75	85	15	2
S ₇	126	15	15	18	13	12	10	14	13	15	15	6	4	4	5	7	9	6	8	5	5	5	3	63	93	53	79	75	46	15
S ₈	135	15	18	17	14	18	14	13	15	14	13	4	5	5	4	7	7	6	8	6	3	8	3	10	99	45	22	82	10	5
S ₉	122	14	14	13	11	13	12	13	14	13	13	7	4	6	8	5	6	7	8	8	2	8	4	25	75	30	53	97	50	6
S ₁₀	130	15	16	18	14	15	12	13	15	14	12	6	5	3	5	6	7	5	6	6	4	9	6	90	96	35	20	61	16	10
MEDIA ARITMETICA	126	14.6	15.3	15.7	13.6	14.9	11.2	12.7	13.6	12.9	12.1	5.8	4	4.1	4.7	6	6.9	6.4	7	5.7	4.3	6.5	3.9	46.4	90.7	43.5	52.4	72.6	29.7	12.3

<u>INTELIGENCIA</u>	<u>PERSONALIDAD</u>	<u>INTERESES</u>
C.I.. M.A. = $\frac{1260}{10} = 126$	E.E.. M.A. = $\frac{58}{10} = 5.8$	M.. M.A. = $\frac{464}{10} = 46.4$
A.L.. M.A. = $\frac{146}{10} = 14.6$	T.T.. M.A. = $\frac{40}{10} = 4$	M.A.. M.A. = $\frac{907}{10} = 90.7$
A.M.. M.A. = $\frac{153}{10} = 15.3$	I.. M.A. = $\frac{41}{10} = 4.1$	T.G.. M.A. = $\frac{435}{10} = 43.5$
C.J.. M.A. = $\frac{157}{10} = 15.7$	P.R.. M.A. = $\frac{47}{10} = 4.7$	C.. M.A. = $\frac{524}{10} = 52.4$
C.. M.A. = $\frac{136}{10} = 13.6$	S.P.. M.A. = $\frac{60}{10} = 6$	T.O.. M.A. = $\frac{726}{10} = 72.6$
F.C.. M.A. = $\frac{149}{10} = 14.9$	N.E.. M.A. = $\frac{69}{10} = 6.9$	A.M.. M.A. = $\frac{297}{10} = 29.7$
A.. M.A. = $\frac{112}{10} = 11.2$	R.. M.A. = $\frac{64}{10} = 6.4$	S.. M.A. = $\frac{123}{10} = 12.3$
B.P.. M.A. = $\frac{127}{10} = 12.7$	D.. M.A. = $\frac{70}{10} = 7$	
C.O.. M.A. = $\frac{136}{10} = 13.6$	A.C.. M.A. = $\frac{57}{10} = 5.7$	
C.P.. M.A. = $\frac{129}{10} = 12.9$	G.R.. M.A. = $\frac{43}{10} = 4.3$	
A.S.. M.A. = $\frac{121}{10} = 12.1$	T.G.. M.A. = $\frac{65}{10} = 6.5$	
	D.E.. M.A. = $\frac{39}{10} = 3.9$	

PERFIL GENERAL

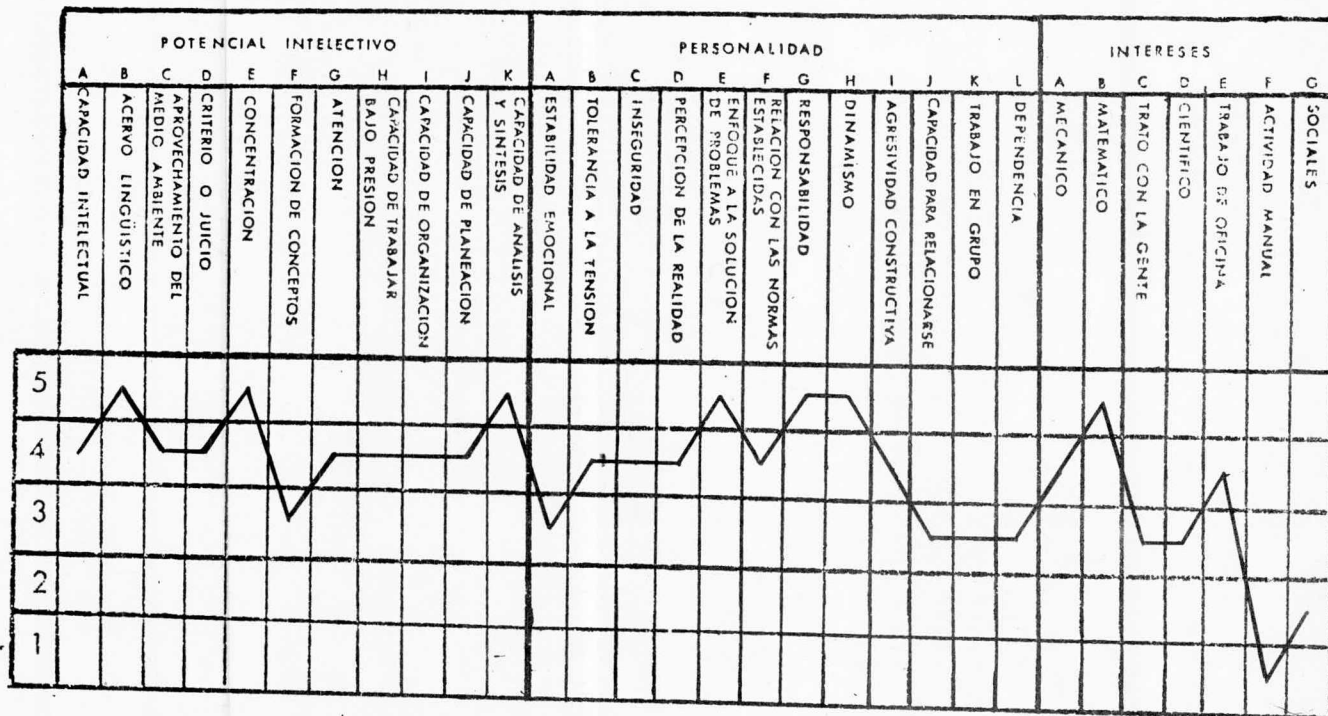


AREA Finanzas SUJETO 1

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Jefe de presupuestos

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL

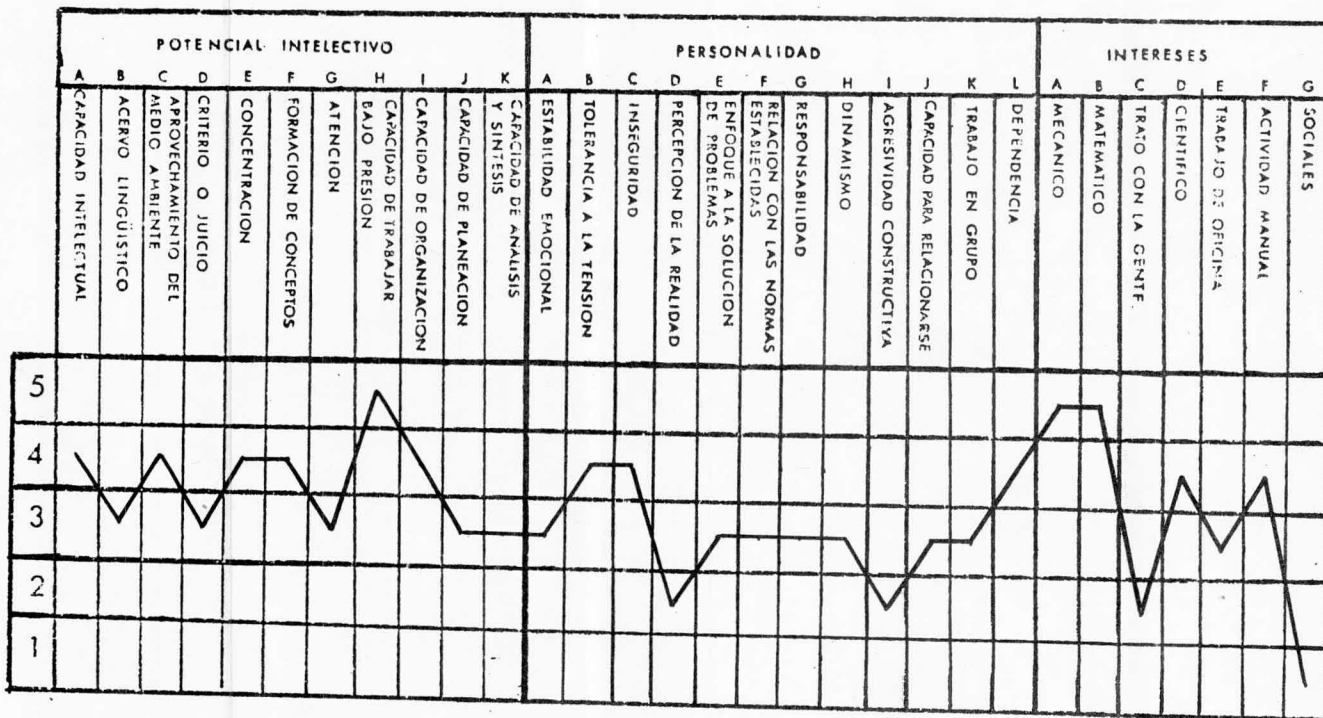


AREA Finanzas SUJETO 2

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Gerente de finanzas

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

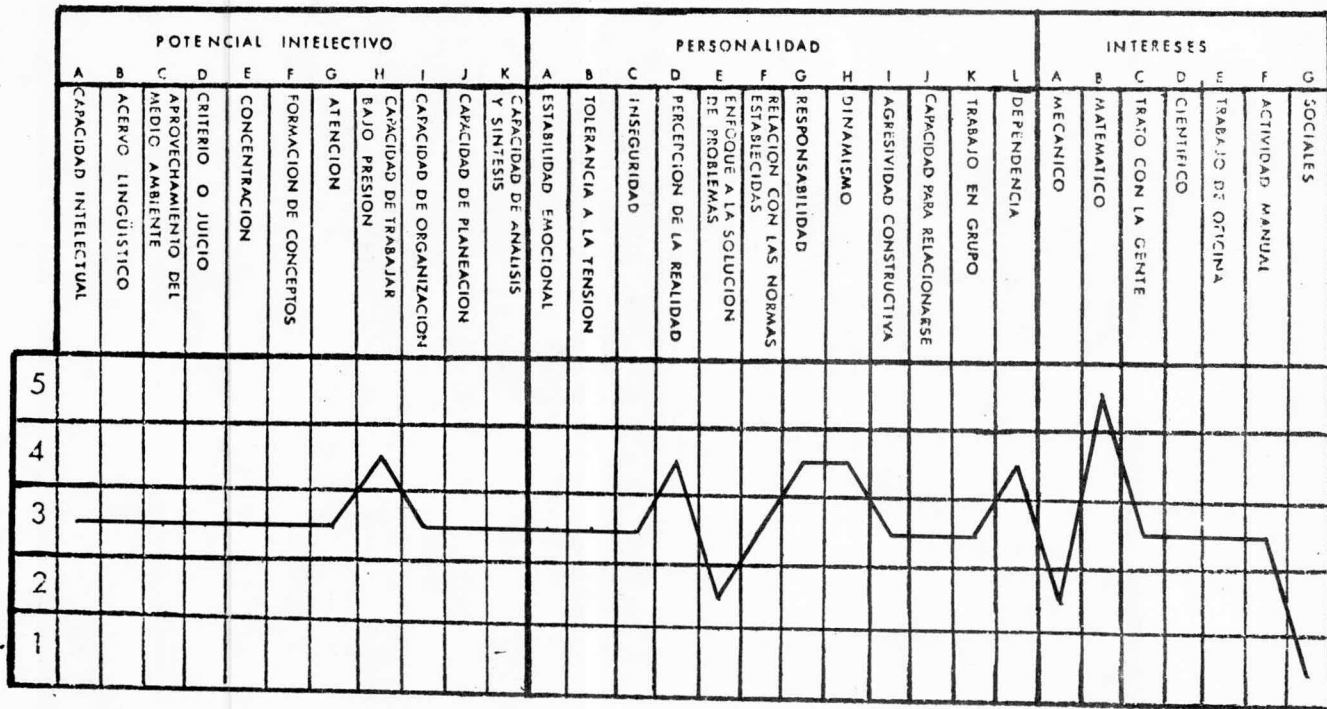


AREA Finanzas SUJETO 3

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Jefe de credito

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL PERSONAL

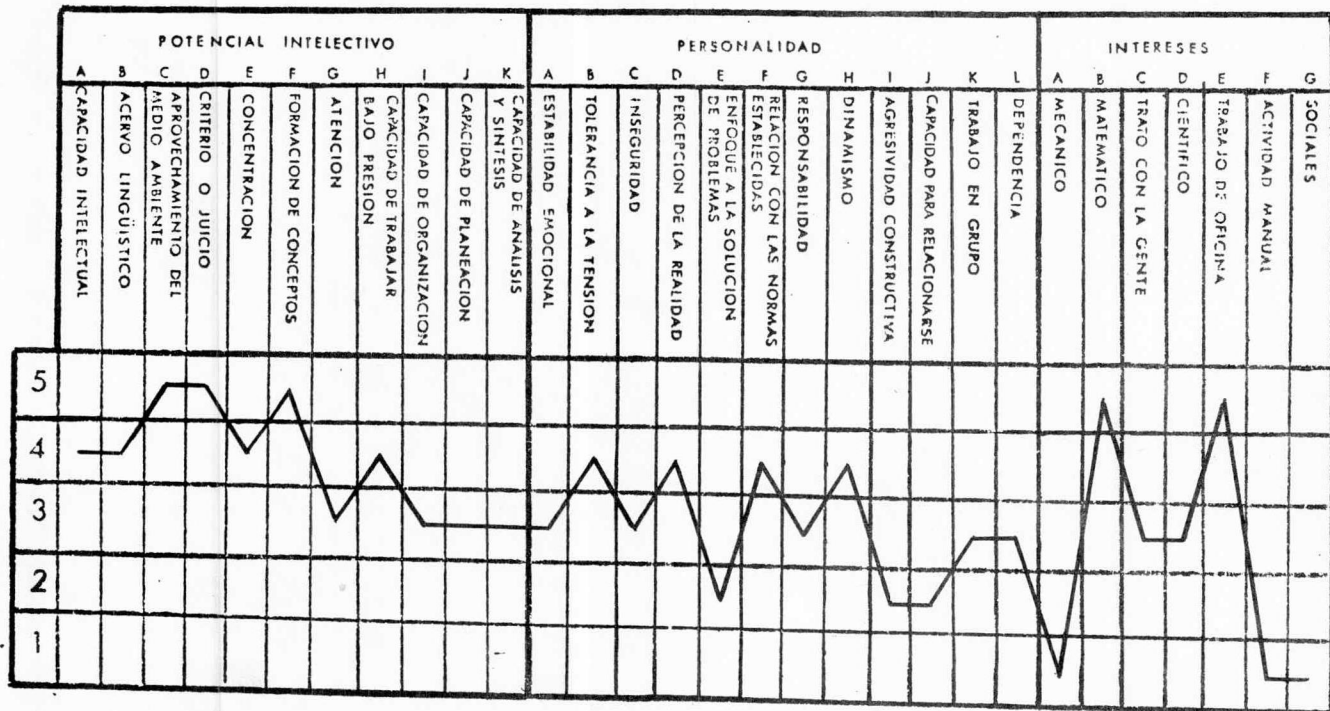


AREA Finanzas SUJETO 4

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Jefe de nominas

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

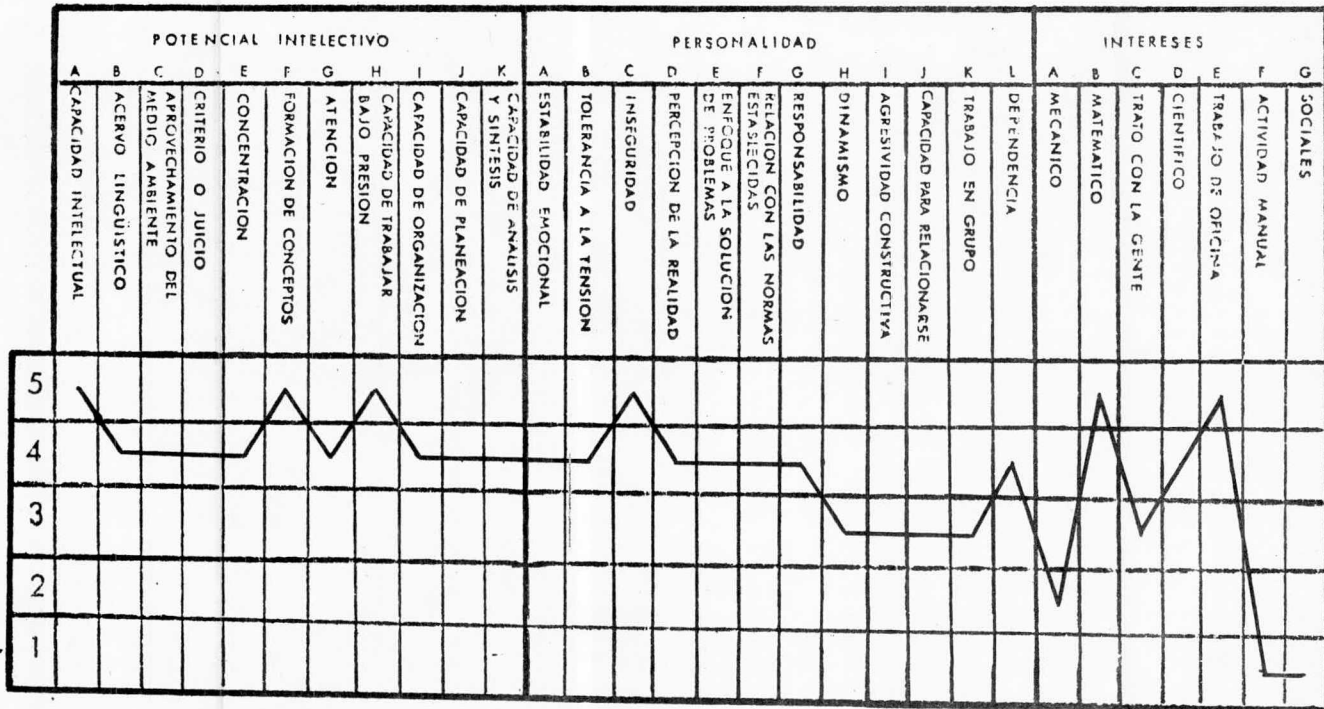


AREA Finanzas SUJETO 5

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Gerente de credito

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

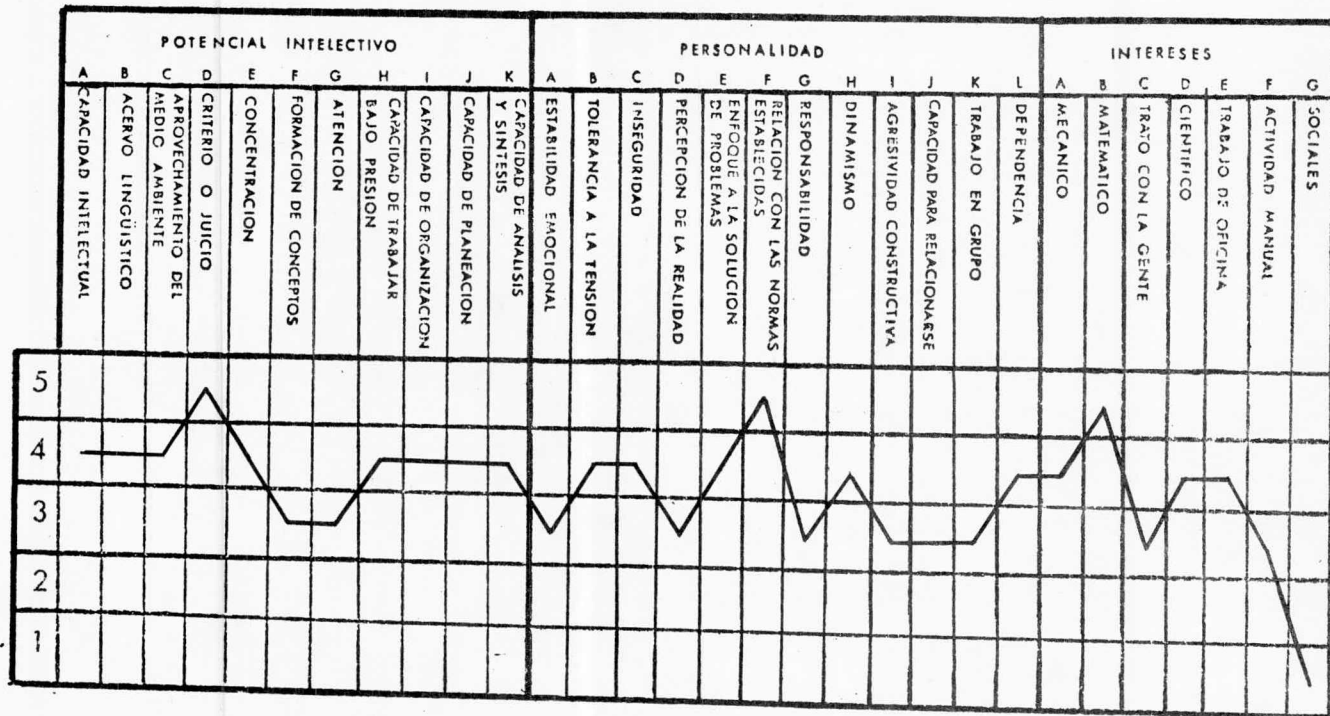


AREA Finanzas SUJETO 6

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Gerente de cobro

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

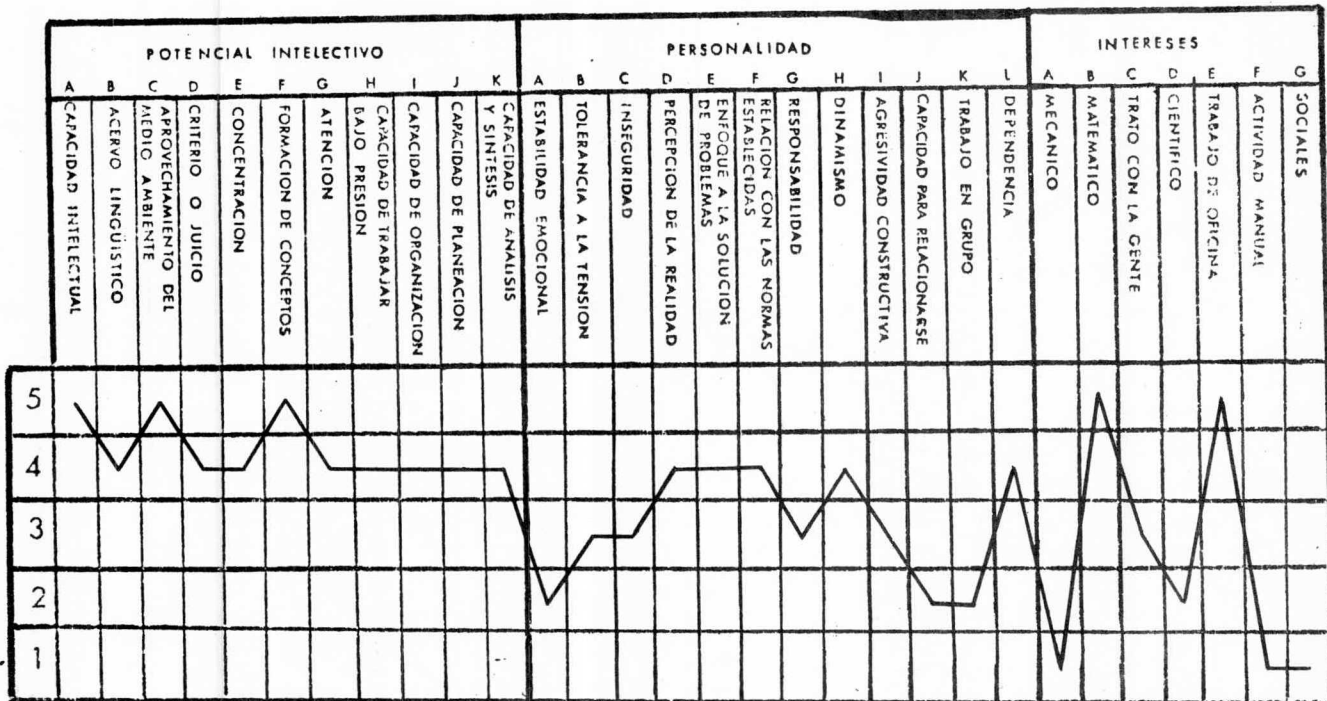


AREA Finanzas SUJETO 7

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Delegado Administrativo

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL PERSONAL

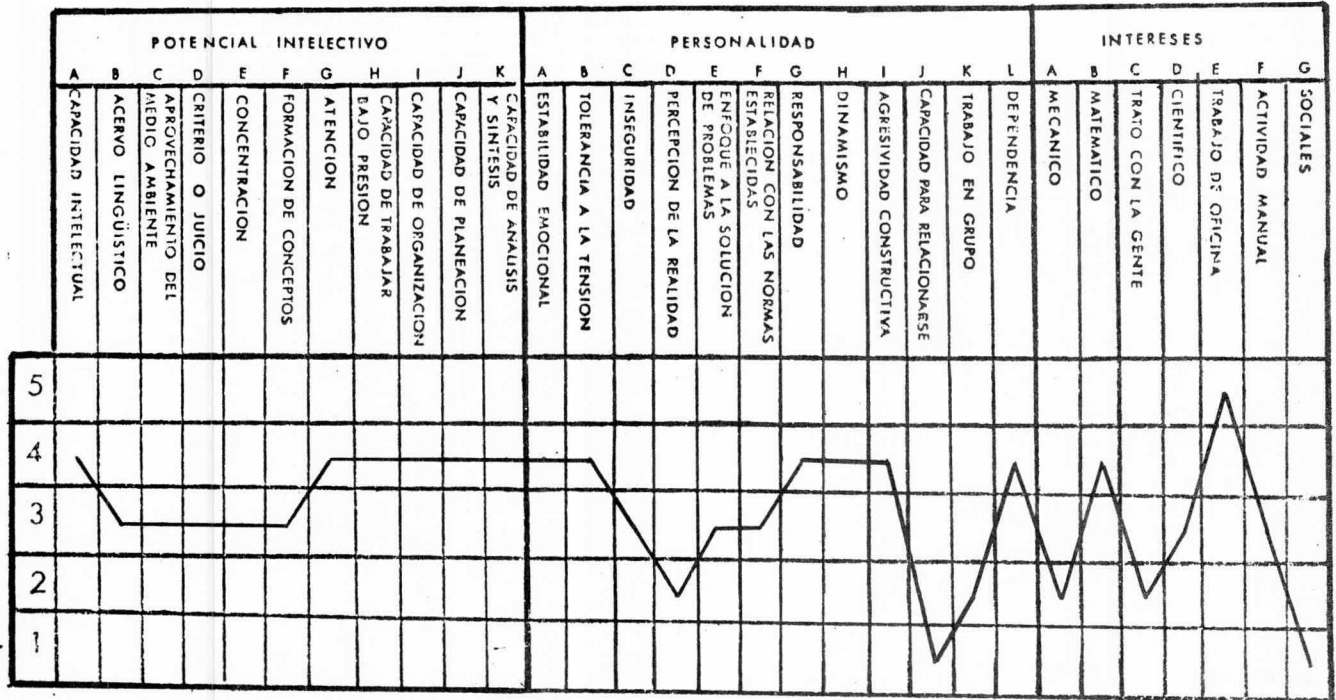


AREA Finanzas SUJETO 8

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Gerente de Contaduria

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Bancaria

PERFIL GENERAL

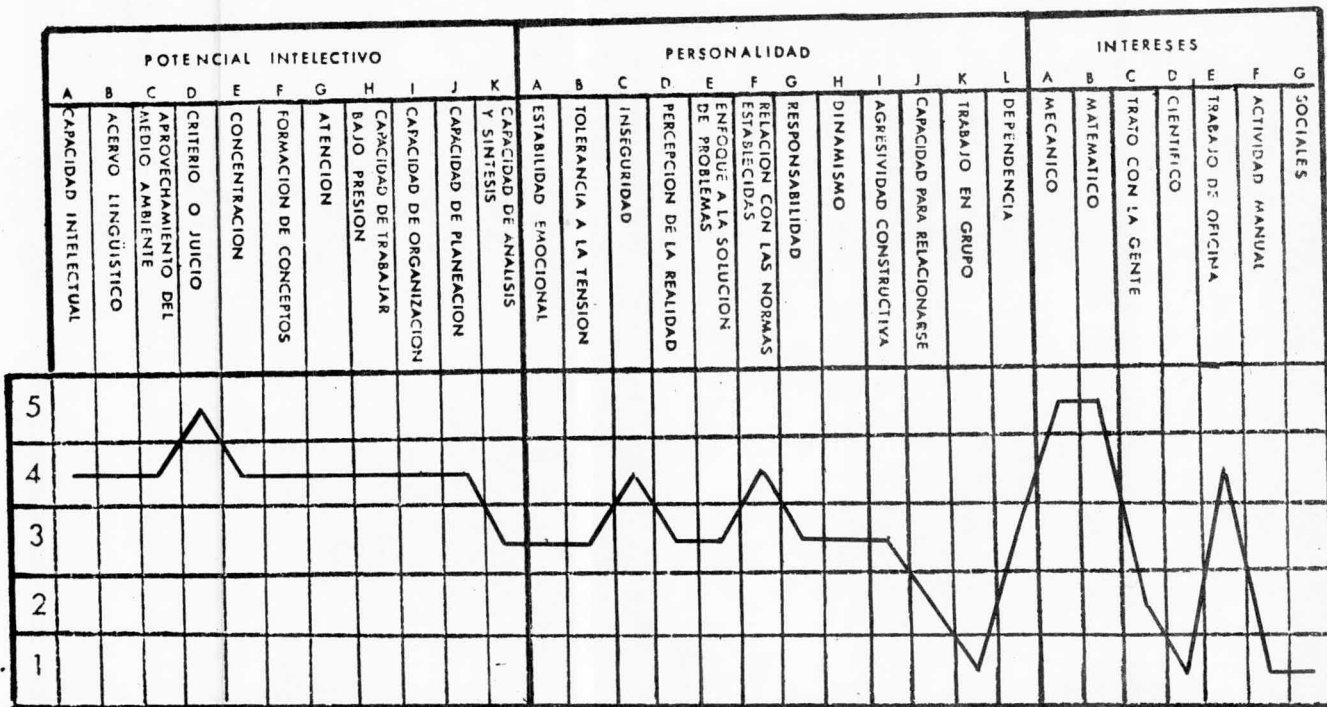


AREA Finanzas SUJETO 9

ESCOLARIDAD C.P PUESTO Jefe de Contabilidad

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL



AREA Finanzas SUJETO 10

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de cobro

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE PERSONAL

	POTENCIAL INTELECTIVO											PERSONALIDAD											INTERESES							
	C.I.	A.L.	A.M.	C.J.	C.	F.C.	A.	B.P.	C.O.	C.P.	A.S.	E.	E.T.	I.	P.R.	S.P.	N.E.	R.	D.	A.C.	C.R.	T.G.	D.E.	M.	MA.	T.G.	C.	T.O.	A.M.	S.
S ₁	130	17	15	17	12	17	11	16	15	13	11	3	5	6	4	6	5	8	5	5	5	5	5	50	82	93	89	69	37	84
S ₂	114	13	12	14	11	16	12	15	13	11	8	5	5	3	6	7	6	5	6	6	4	4	7	20	92	57	26	19	50	71
S ₃	124	15	15	18	11	16	9	14	15	13	12	7	3	4	4	7	8	9	7	5	9	3	3	35	73	97	82	17	45	78
S ₄	133	16	17	18	15	16	11	13	15	13	11	5	3	5	4	6	6	8	6	7	7	6	4	55	39	77	60	50	27	35
S ₅	126	16	15	17	12	17	11	15	14	12	11	8	5	5	5	7	3	5	8	8	9	8	5	35	71	85	50	84	81	73
S ₆	127	16	16	18	15	15	10	15	13	12	10	7	6	5	4	8	6	6	6	7	8	3	4	42	62	99	60	91	62	38
S ₇	127	15	14	17	9	18	10	14	15	13	13	6	5	4	7	5	4	5	9	3	7	2	7	25	30	85	21	65	93	73
S ₈	129	15	17	18	11	15	11	16	14	12	12	5	2	3	4	6	3	5	10	7	8	4	2	12	62	91	11	91	42	26
S ₉	128	15	14	16	12	17	10	16	14	14	14	4	4	3	6	6	5	6	8	5	6	4	7	54	82	95	17	69	21	54
S ₁₀	111	15	13	16	9	12	10	9	15	9	9	8	6	4	3	7	6	5	6	7	7	5	7	14	45	97	2	94	45	25
MEDIA ARITMETICA	124.9	15.3	14.8	16.9	11.7	15.9	10.5	14.2	14.3	12.2	11.1	5.8	4.4	4.2	4.7	6.5	5.2	6.2	7.1	6	7	4.4	5.1	34.2	63.8	87.6	41.8	64.9	50.3	55.7

TABLA DE MEDIAS ARITMETICAS DEL AREA DE PERSONAL.

INTELIGENCIA

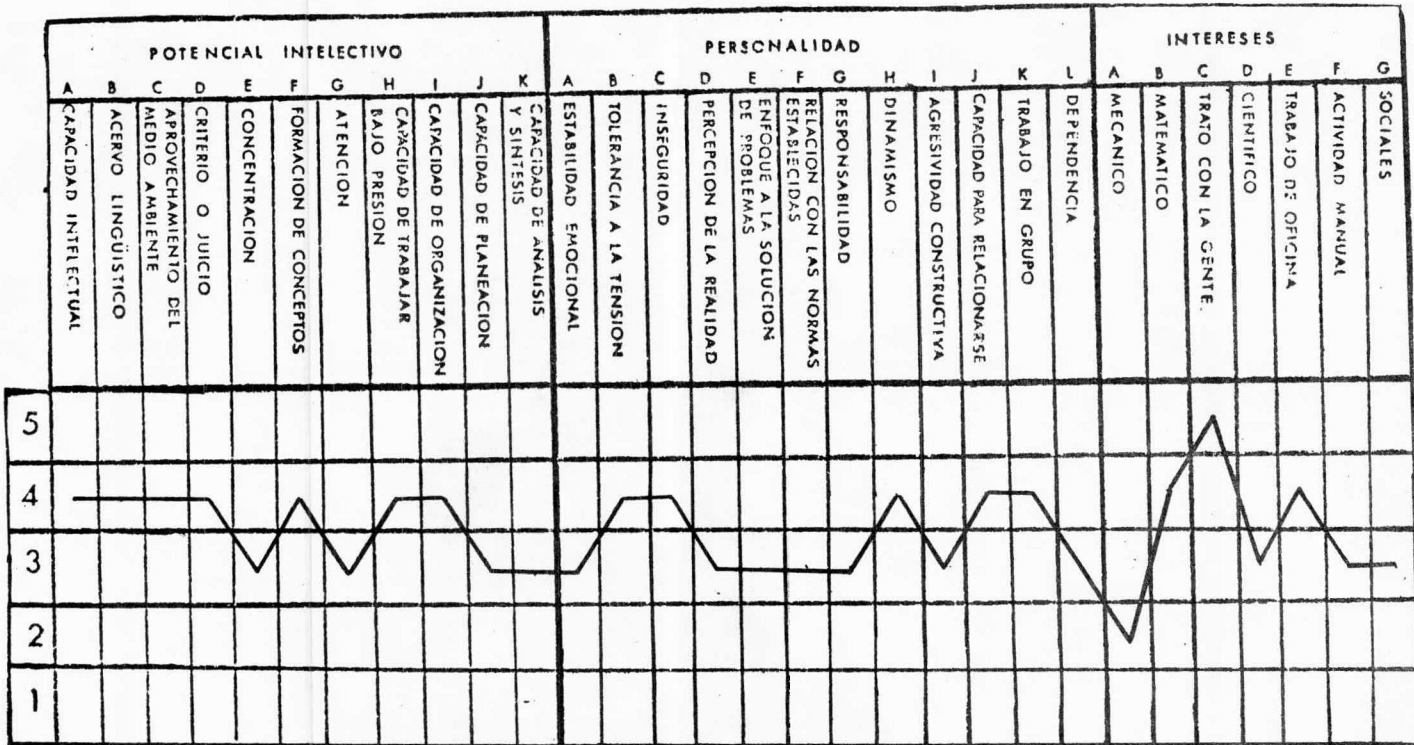
C.I.-	M.A.=	$\frac{1249}{10}$	=	124.9
A.L.-	M.A.=	$\frac{153}{10}$	=	15.3
A.M.-	M.A.=	$\frac{148}{10}$	=	14.8
C.J.-	M.A.=	$\frac{169}{10}$	=	16.9
C.-	M.A.=	$\frac{117}{10}$	=	11.7
F.C.-	M.A.=	$\frac{159}{10}$	=	15.9
A.-	M.A.=	$\frac{105}{10}$	=	10.5
B.P.-	M.A.=	$\frac{142}{10}$	=	14.2
C.O.-	M.A.=	$\frac{143}{10}$	=	14.3
C.P.-	M.A.=	$\frac{122}{10}$	=	12.2
A.S.-	M.A.=	$\frac{111}{10}$	=	11.1

PERSONALIDAD

E.E.-	M.A.=	$\frac{58}{10}$	=	5.8
T.T.-	M.A.=	$\frac{44}{10}$	=	4.4
L.-	M.A.=	$\frac{42}{10}$	=	4.2
P.R.-	M.A.=	$\frac{47}{10}$	=	4.7
S.P.-	M.A.=	$\frac{65}{10}$	=	6.5
N.E.-	M.A.=	$\frac{52}{10}$	=	5.2
R.-	M.A.=	$\frac{62}{10}$	=	6.2
D.-	M.A.=	$\frac{71}{10}$	=	7.1
A.C.-	M.A.=	$\frac{60}{10}$	=	6
C.R.-	M.A.=	$\frac{70}{10}$	=	7
T.G.-	M.A.=	$\frac{44}{10}$	=	4.4
DE.-	M.A.=	$\frac{51}{10}$	=	5.1

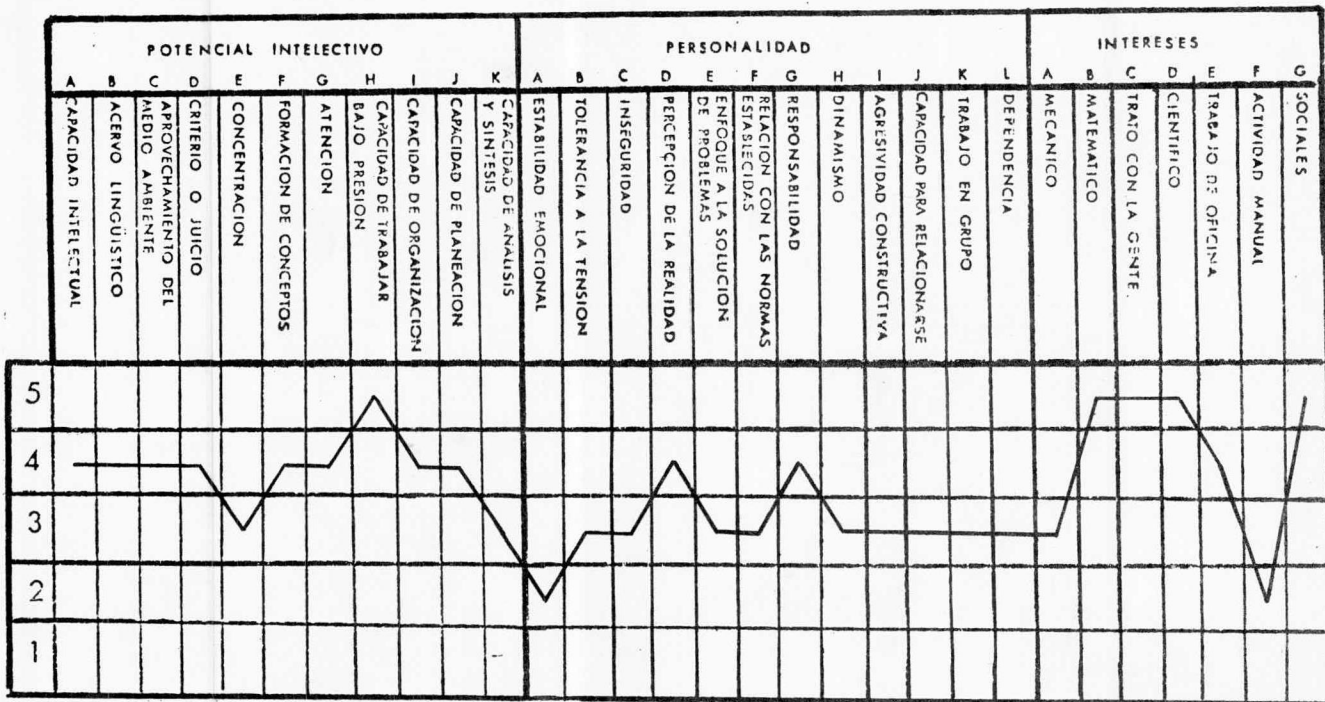
INTERESES

M.-	M.A.=	$\frac{342}{10}$	=	34.2
M.A.-	M.A.=	$\frac{638}{10}$	=	63.8
T.G.-	M.A.=	$\frac{876}{10}$	=	87.6
C.-	M.A.=	$\frac{418}{10}$	=	41.8
T.O.-	M.A.=	$\frac{649}{10}$	=	64.9
A.M.-	M.A.=	$\frac{503}{10}$	=	50.3
S.-	M.A.=	$\frac{557}{10}$	=	55.7



PERFIL GENERAL DEL AREA DE PERSONAL.

PERFIL GENERAL

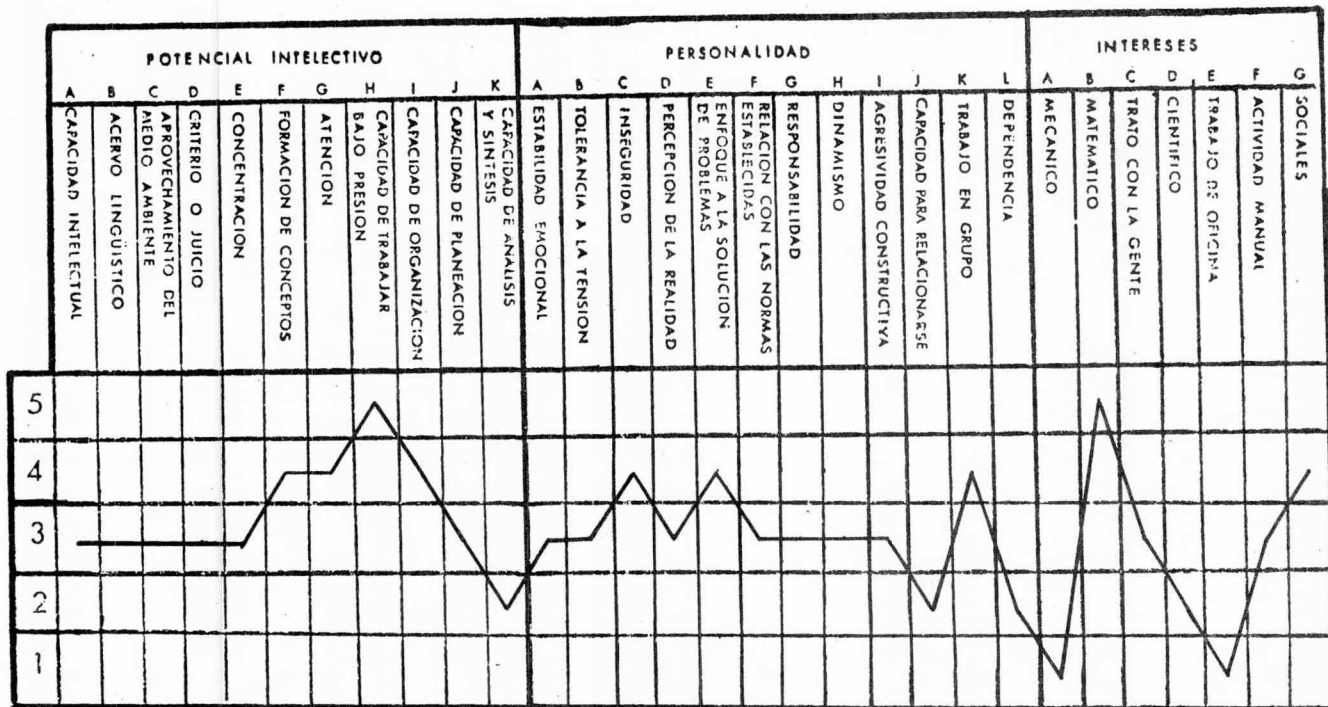


AREA Personal SUJETO 1

ESCOLARIDAD L.R.I PUESTO Jefe de programas de cap. y adiest.

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL

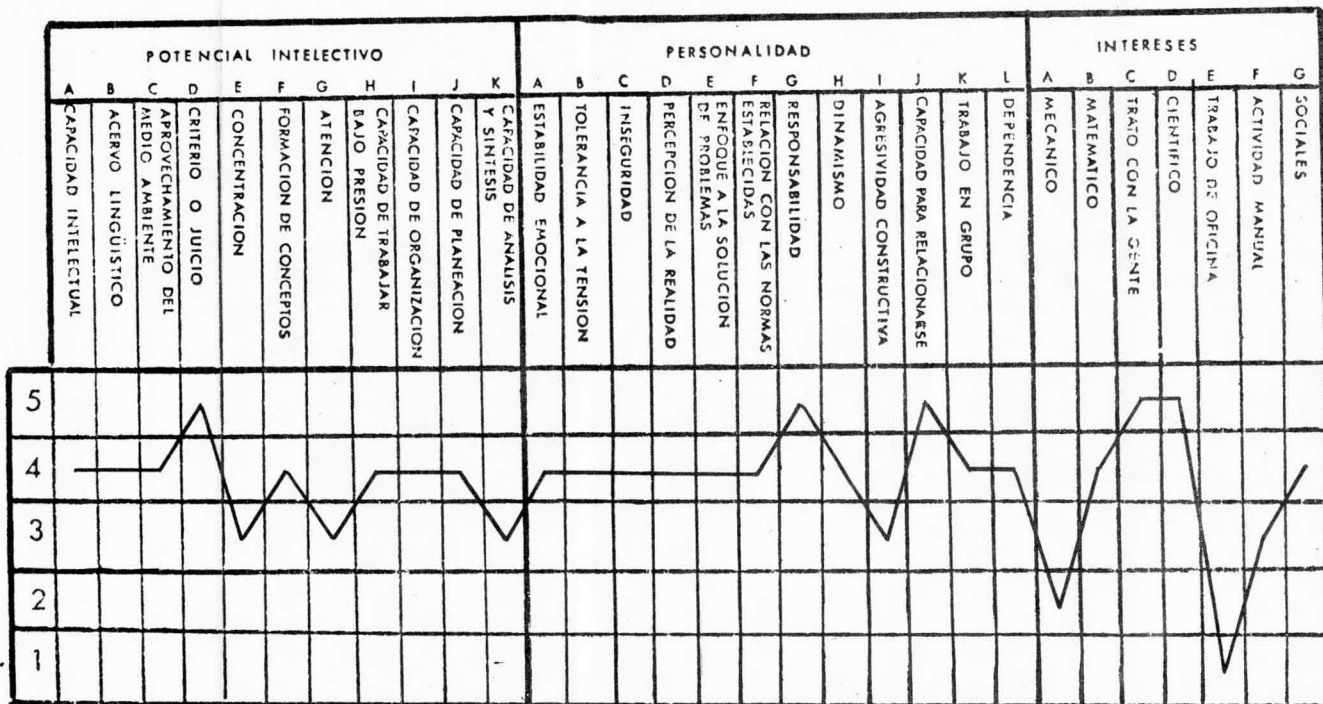


AREA Personal SUJETO 2

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de personal

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL

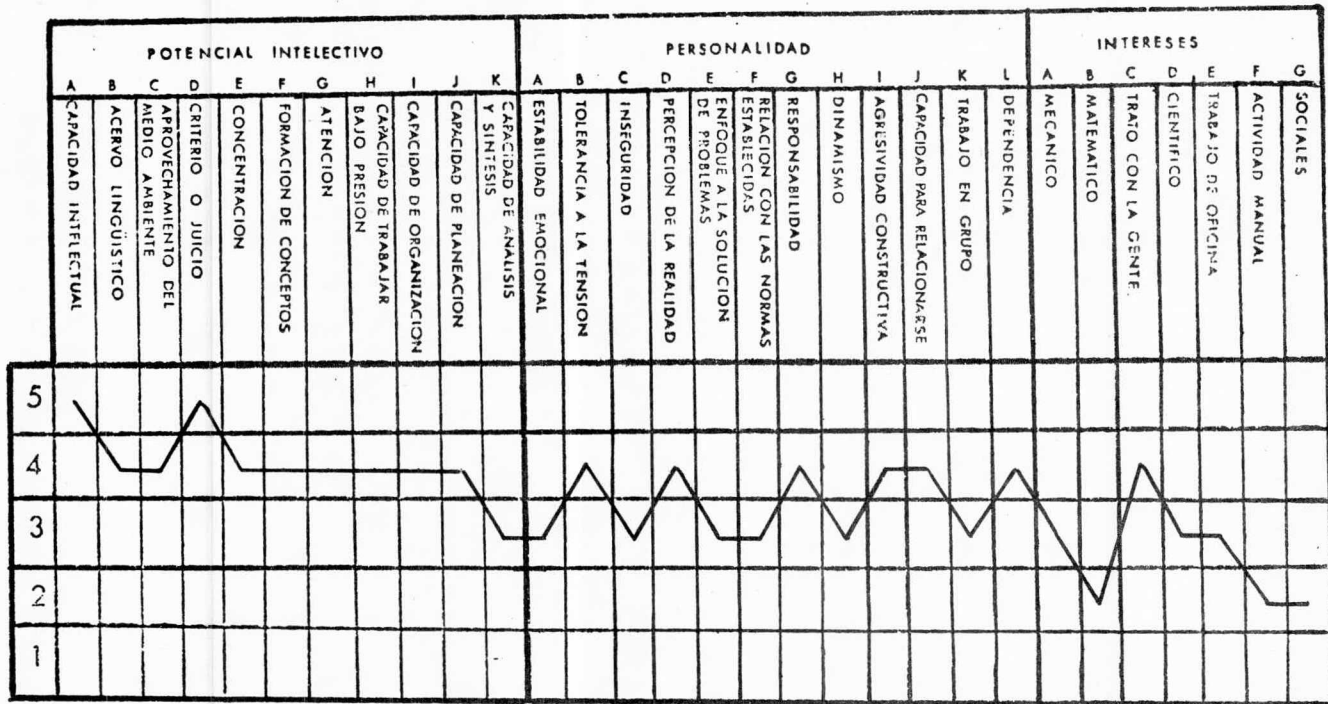


AREA Personal SUJETO 3

ESCOLARIDAD Lic. Psicologia PUESTO Jefe de Entrenamiento

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL

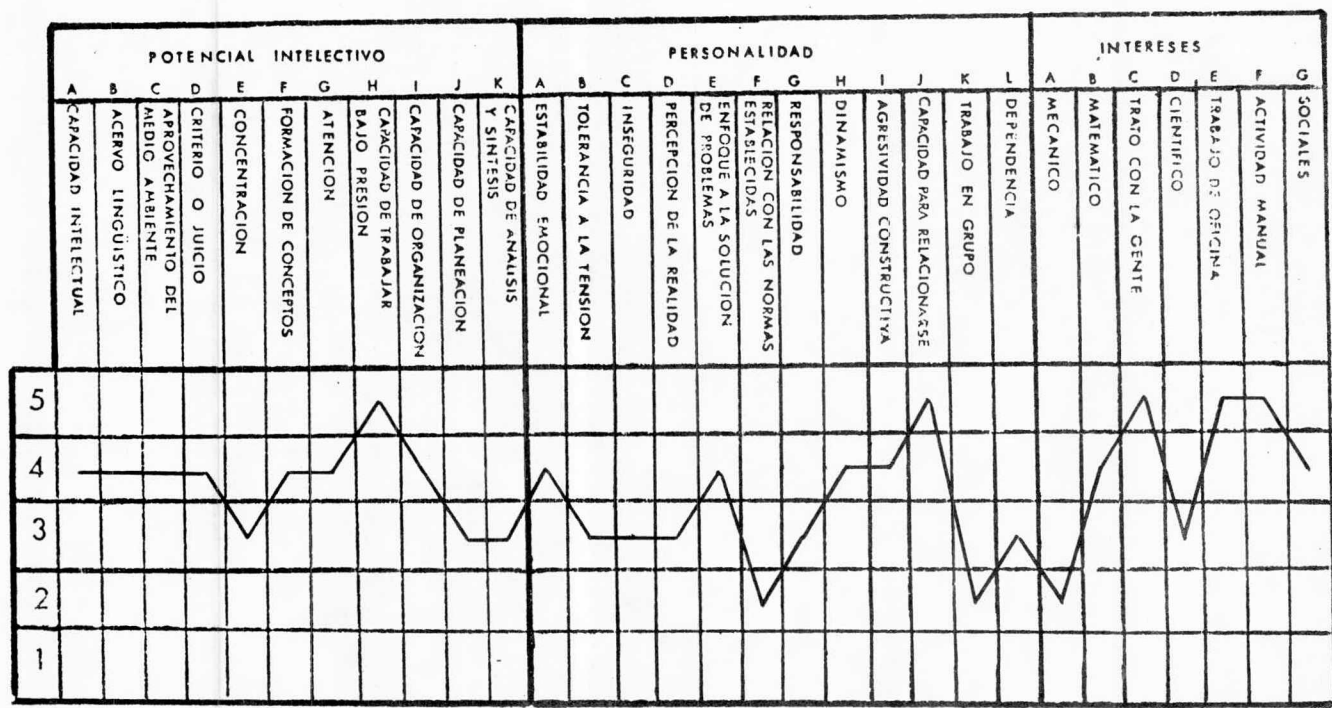


AREA Personal SUJETO 4

ESCOLARIDAD Lic. psicologia PUESTO Gerente de personal

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Bancaria

PERFIL GENERAL

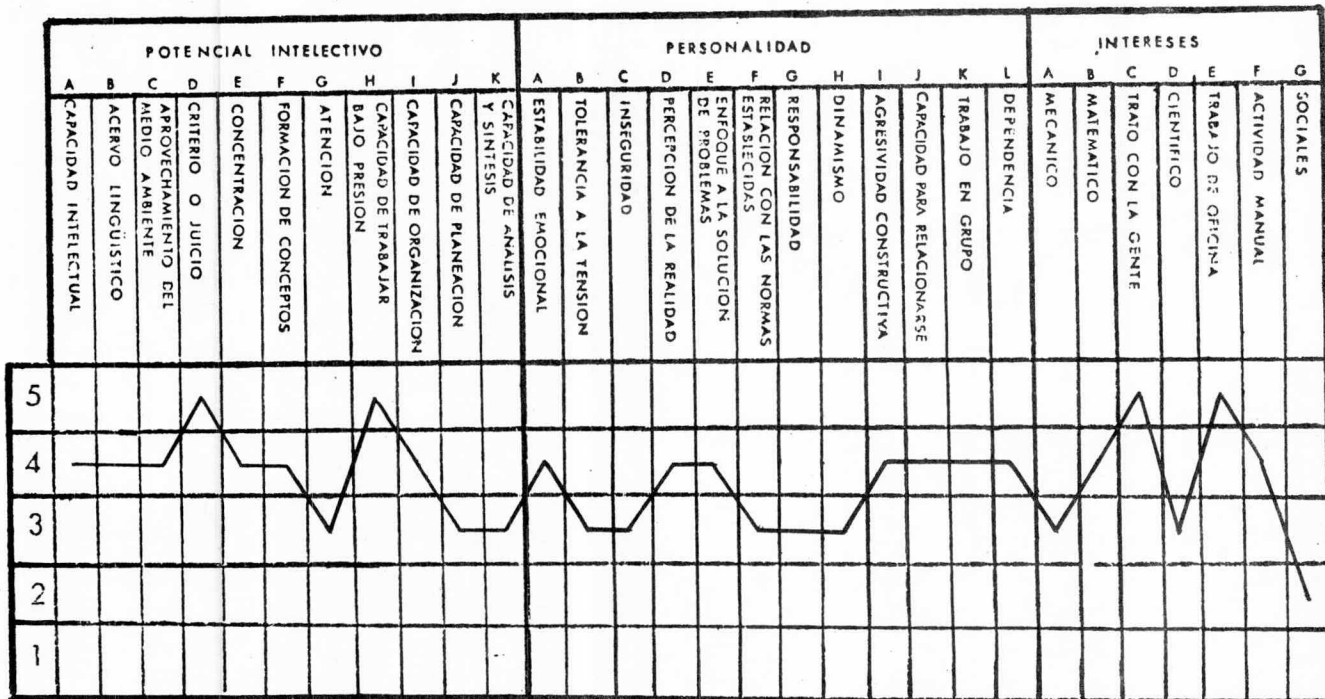


AREA Personal SUJETO 5

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de Empleo

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

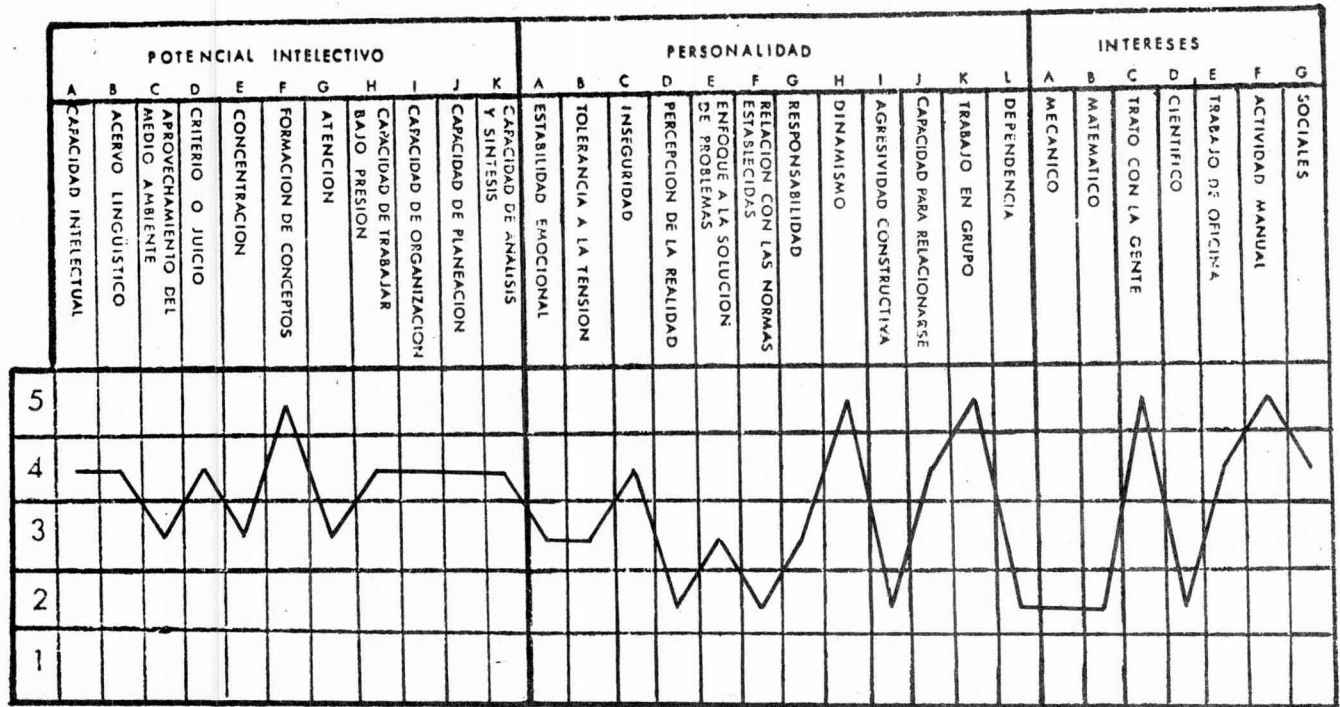


AREA Personal SUJETO 6

ESCOLARIDAD Lic. psicologia PUESTO Jefe de capacitacion

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

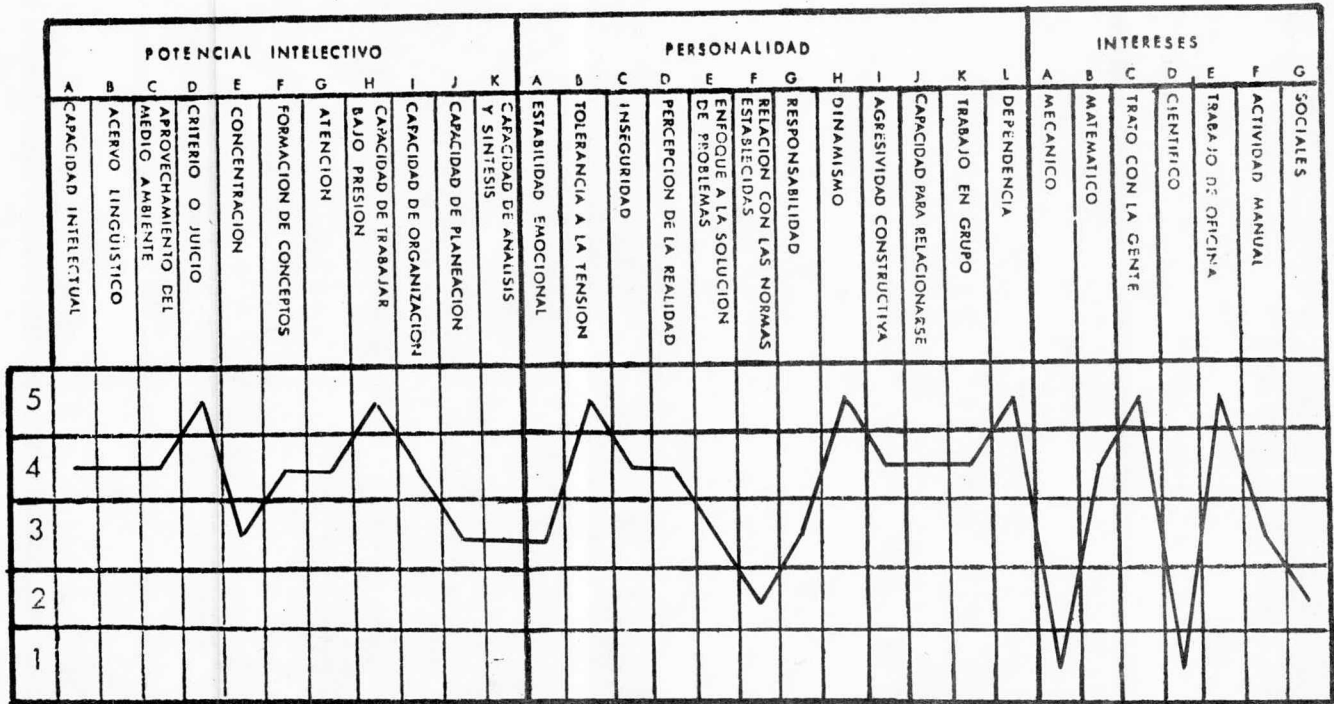


AREA Personal SUJETO 7

ESCOLARIDAD Lic. C.T.I PUESTO Jefe de comunicacion

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL

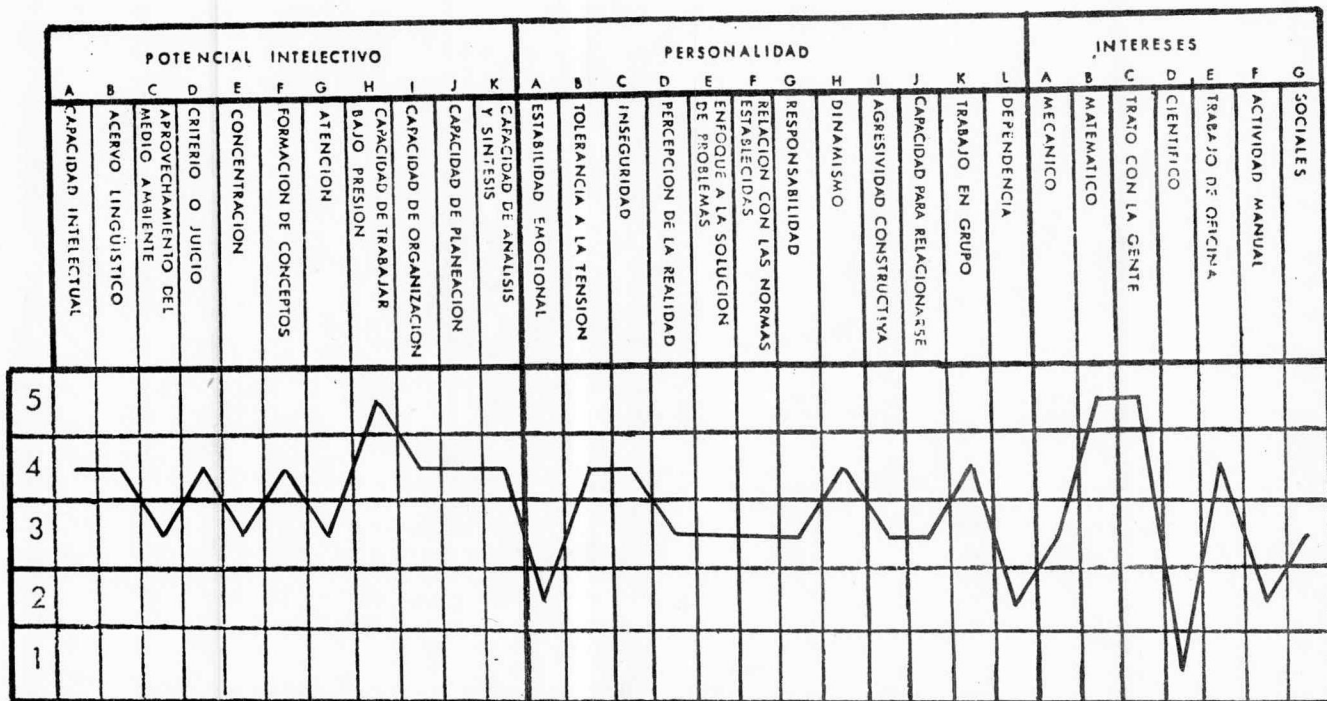


AREA Personal SUJETO 8

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Director de Servicios de Apoyo

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL GENERAL

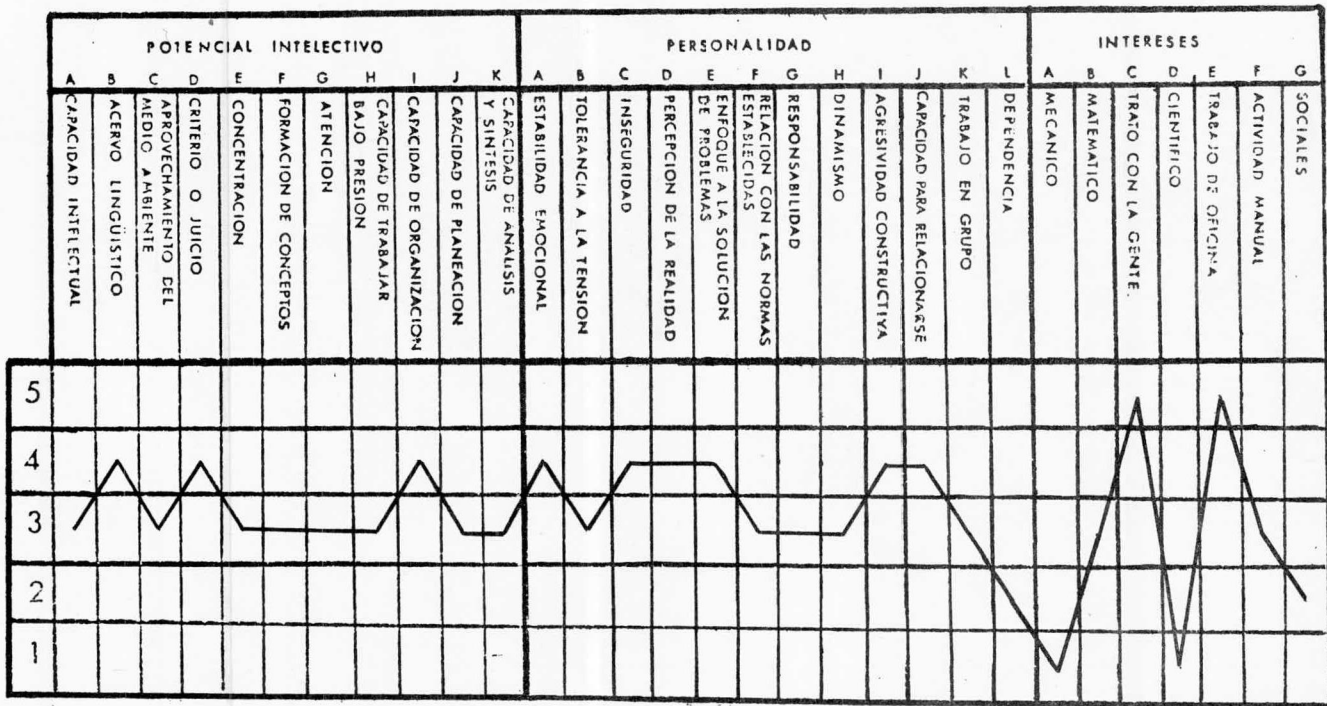


AREA Personal SUJETO 9

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Gerente de Relaciones Industriales

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL



AREA Personal SUJETO 10

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de personal regional

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE PRODUCCION

	POTENCIAL INTELECTIVO										PERSONALIDAD										INTERESES									
	G.I.	A.L.	A.M.	C.J.	C.	F.C.	A.	B.P.	C.O.	C.P.	AS	E.E.	T.T.	I.	PR	S.P.	N.E.	R.	D.	A.C.	CR	T.G.	DE.	M.	MA.	T.G.	C.	T.O.	A.M.	S.
S ₁	130	17	17	18	17	14	12	10	12	12	10	6	8	6	10	6	7	3	5	7	4	8	8	19	50	35	76	36	56	26
S ₂	136	15	18	17	16	19	12	10	18	16	14	7	5	4	4	7	4	3	3	7	6	8	10	58	88	12	60	19	68	15
S ₃	119	14	18	16	12	14	12	12	12	11	10	6	6	3	8	4	3	4	7	9	5	8	5	76	75	45	75	45	50	22
S ₄	127	15	16	17	15	14	11	11	12	13	11	6	6	4	8	7	5	4	5	7	5	7	5	79	78	30	76	49	57	29
S ₅	129	15	18	17	13	15	12	11	13	13	12	7	5	4	8	6	5	4	6	7	4	6	7	67	84	43	75	27	61	17
S ₆	118	14	16	16	13	14	12	10	12	12	11	6	5	5	9	5	5	3	4	6	5	8	5	76	88	25	87	40	50	12
S ₇	116	14	14	18	11	12	7	13	12	13	10	5	6	4	5	6	7	5	6	6	4	3	5	85	94	57	78	75	40	15
S ₈	121	16	17	17	16	14	12	12	14	13	12	5	7	3	7	6	7	3	5	7	4	7	7	61	74	35	65	48	41	26
S ₉	116	14	14	16	11	12	10	10	12	12	10	5	5	4	8	6	5	3	7	6	5	7	6	89	93	37	76	34	53	15
S ₁₀	132	14	17	17	16	15	12	13	14	13	13	6	5	5	8	6	3	4	3	9	6	8	7	94	60	13	83	14	61	12
MEDIA ARITMETICA	124.4	14.8	16.5	16.9	14	14.3	11.2	11.2	13.1	12.8	11.3	5.9	5.8	4.2	7.5	5.9	5.1	3.6	5.1	7.1	4.8	7	6.5	70.4	78.4	33.2	75.1	38.7	53.7	18.9

TABLA DE MEDIAS ARITMETICAS DEL AREA DE PRODUCCION.

INTELIGENCIA

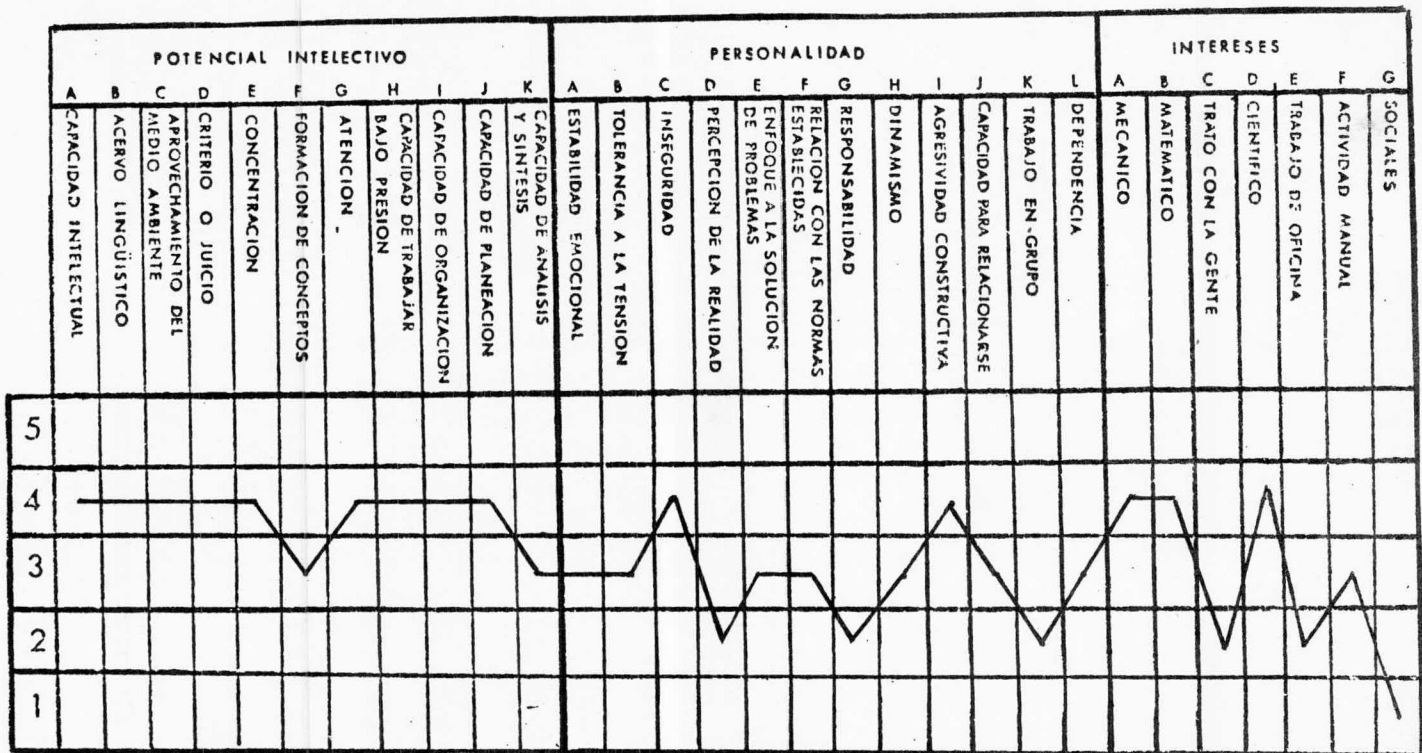
C.I.- M.A.	=	$\frac{1244}{10}$	=	124.4
A.L.- M.A.	=	$\frac{148}{10}$	=	14.8
A.M.- M.A.	=	$\frac{165}{10}$	=	16.5
C.J.- M.A.	=	$\frac{169}{10}$	=	16.9
C.- M.A.	=	$\frac{140}{10}$	=	14
F.C.- M.A.	=	$\frac{143}{10}$	=	14.3
A.- M.A.	=	$\frac{112}{10}$	=	11.2
B.P.- M.A.	=	$\frac{112}{10}$	=	11.2
C.O.- M.A.	=	$\frac{131}{10}$	=	13.1
C.P.- M.A.	=	$\frac{128}{10}$	=	12.8
A.S.- M.A.	=	$\frac{113}{10}$	=	11.3

PERSONALIDAD

E.E.- M.A.	=	$\frac{59}{10}$	=	5.9
T.T.- M.A.	=	$\frac{58}{10}$	=	5.8
I.- M.A.	=	$\frac{42}{10}$	=	4.2
P.R.- M.A.	=	$\frac{75}{10}$	=	7.5
S.P.- M.A.	=	$\frac{59}{10}$	=	5.9
N.E.- M.A.	=	$\frac{51}{10}$	=	5.1
R.- M.A.	=	$\frac{36}{10}$	=	3.6
D.I M.A	=	$\frac{51}{10}$	=	5.1
A.C.- M.A.	=	$\frac{71}{10}$	=	7.1
C.R.- M.A.	=	$\frac{48}{10}$	=	4.8
T.G. M.A.	=	$\frac{70}{10}$	=	7
D.E.- M.A.	=	$\frac{65}{10}$	=	6.5

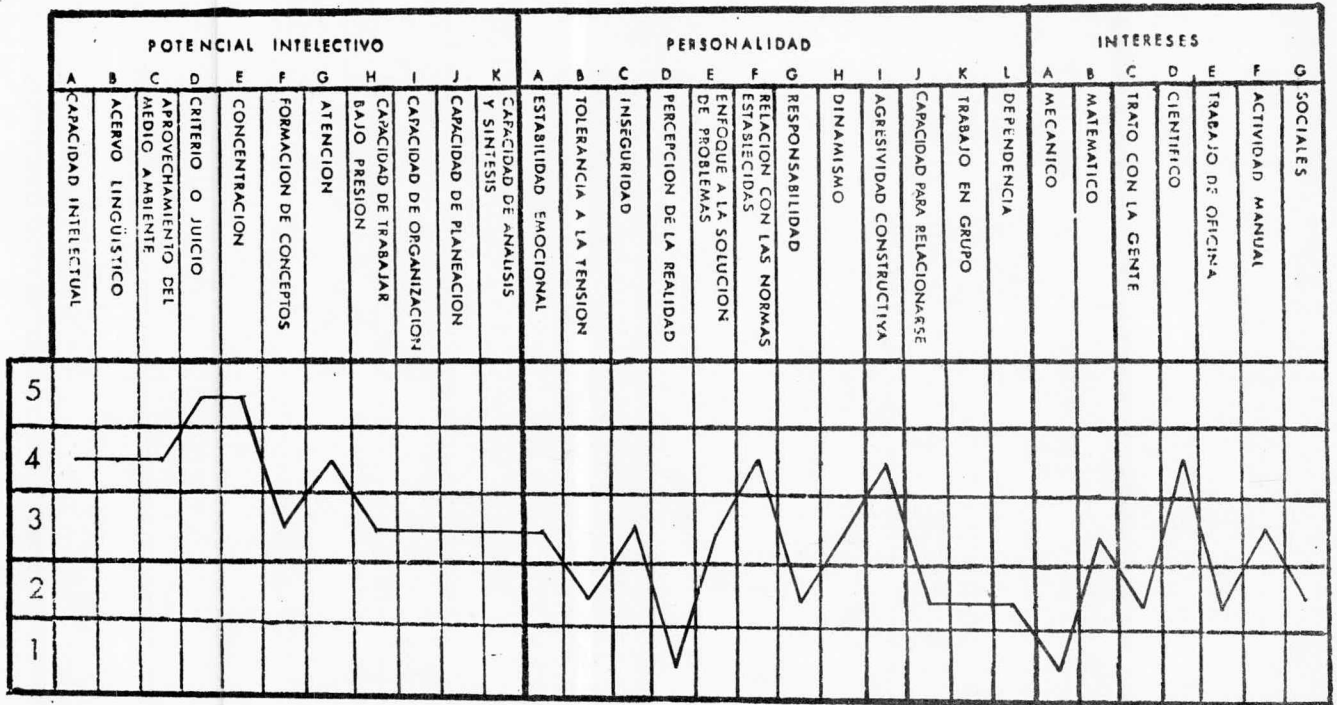
INTERESES

M.- M.A.	=	$\frac{704}{10}$	=	70.4
M.A.- M.A.	=	$\frac{784}{10}$	=	78.4
T.G.- M.A.	=	$\frac{332}{10}$	=	33.2
C.- M.A.	=	$\frac{751}{10}$	=	75.1
T.O.- M.A.	=	$\frac{387}{10}$	=	38.7
A.M.- M.A.	=	$\frac{527}{10}$	=	52.7
S.- M.A.	=	$\frac{189}{10}$	=	18.9



PERFIL GENERAL DEL AREA DE PRODUCCION

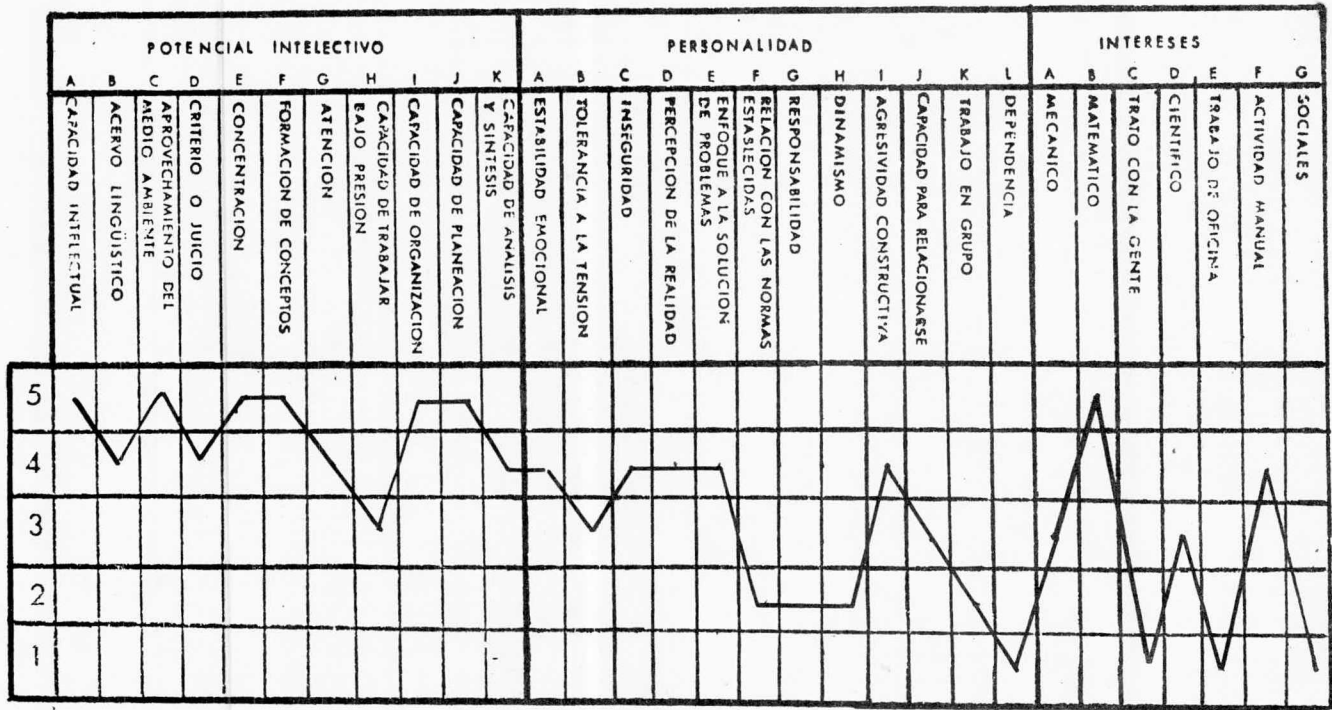
PERFIL GENERAL



AREA Produccion SUJETO 1

ESCOLARIDAD Ing. Industrial PUESTO Director de Planta

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

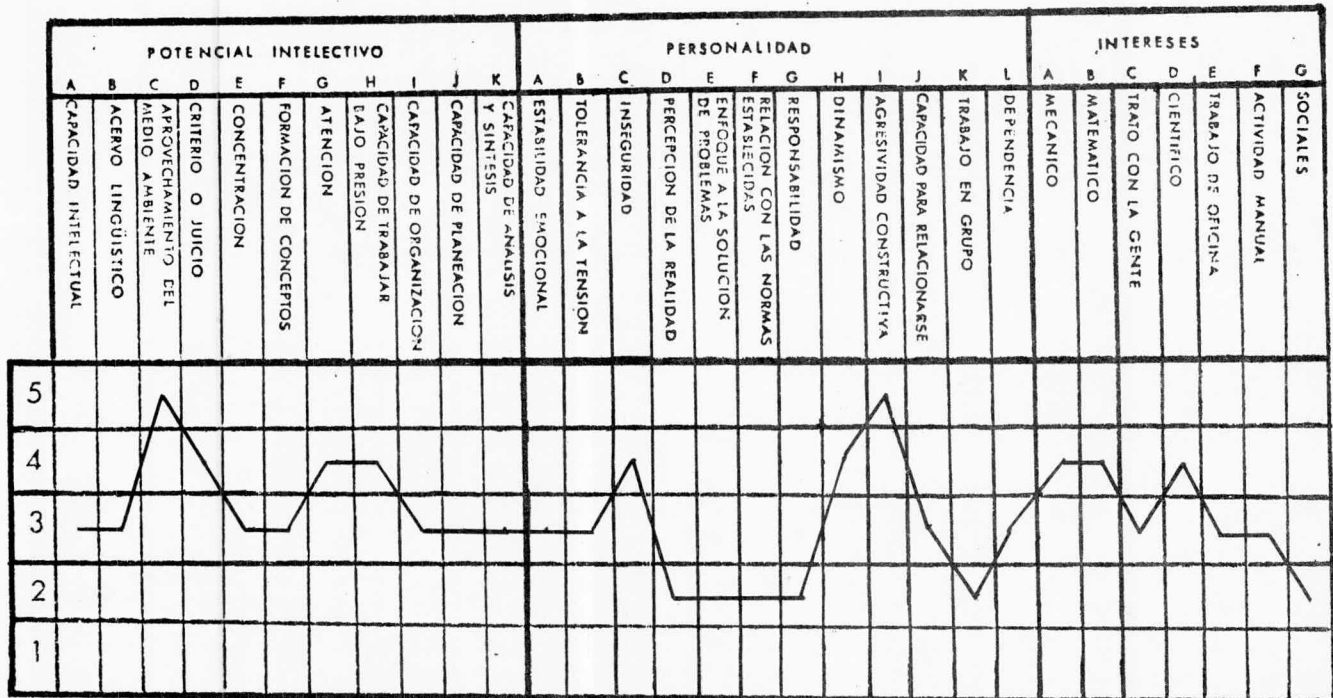


AREA Produccion SUJETO 2

ESCOLARIDAD Ing. Quimico PUESTO Subdirector de produccion

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

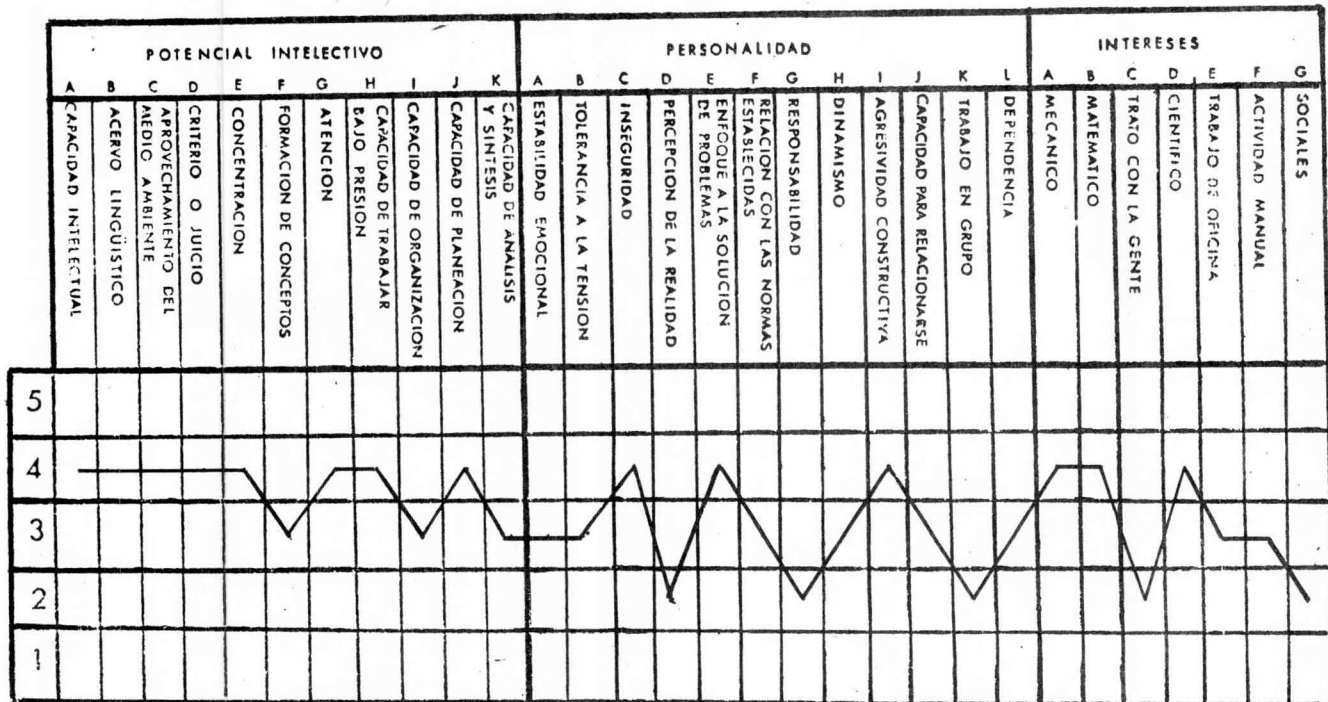
PERFIL PERSONAL



AREA Produccion SUJETO 3

ESCOLARIDAD Ing. Industrial PUESTO Supervisor de Linea

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

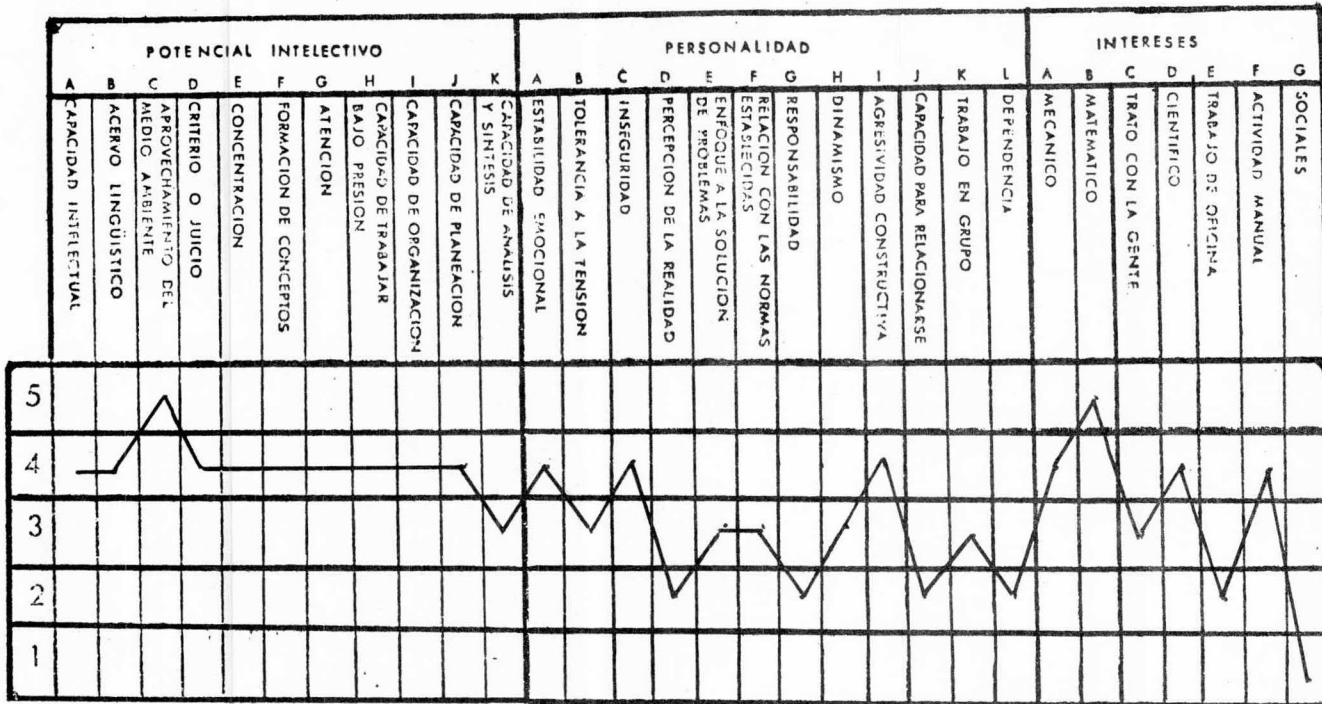


AREA Produccion SUJETO 4

ESCOLARIDAD Ing. Industrial PUESTO Jefe de planificacion

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL

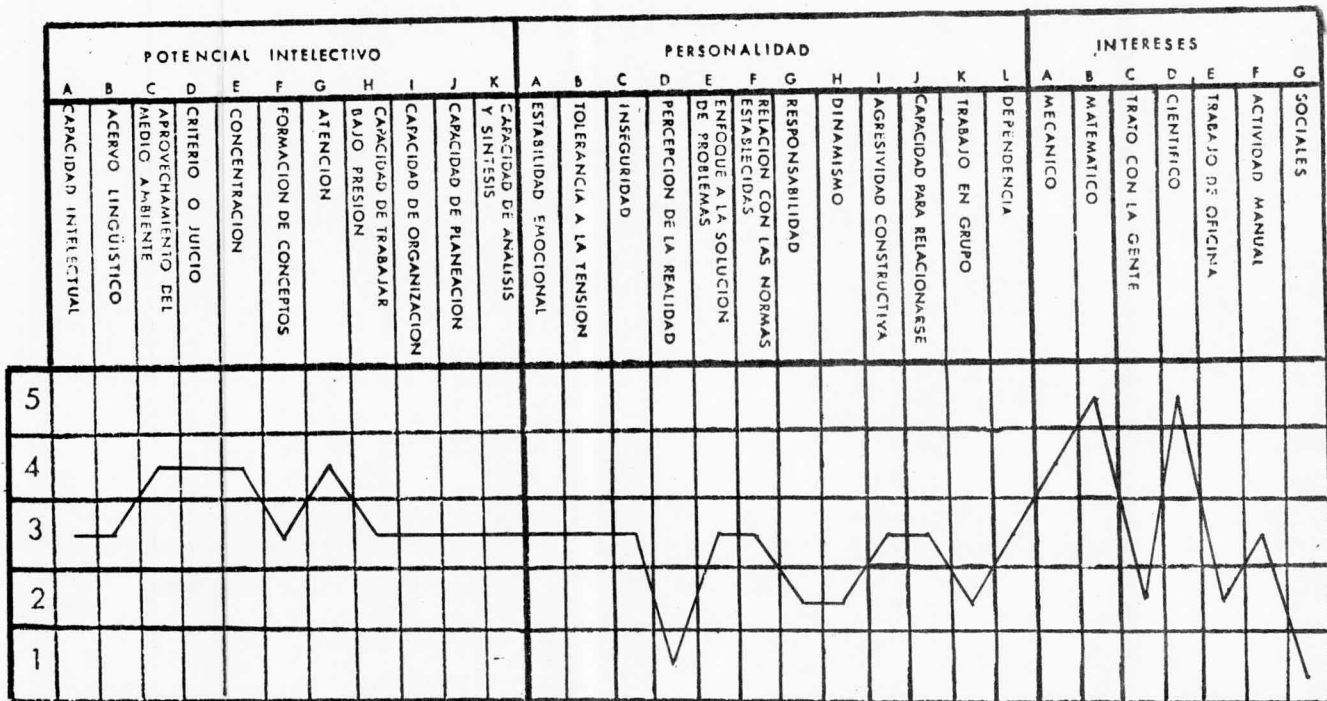


AREA Produccion SUJETO 5

ESCOLARIDAD Ing. Industrial PUESTO Gerente de Planta

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

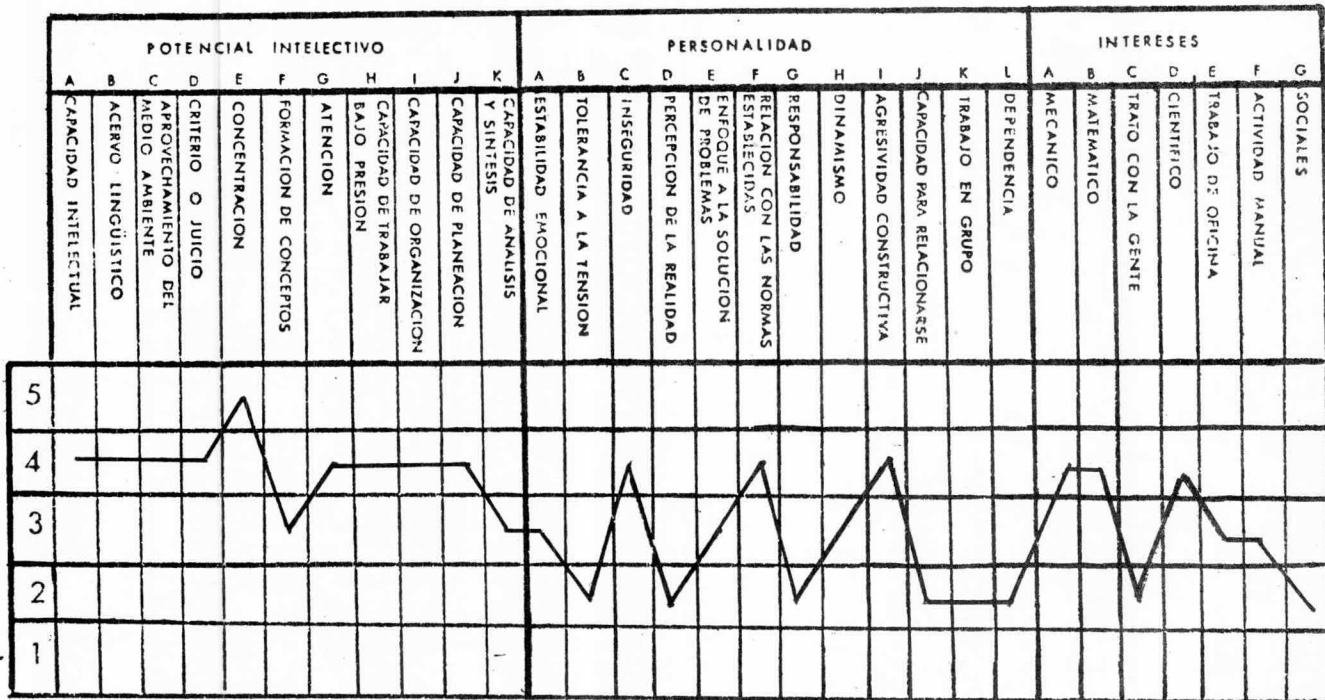
PERFIL PERSONAL



AREA Produccion SUJETO 6

ESCOLARIDAD Q.B.F PUESTO Gerente de Control de Calidad

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

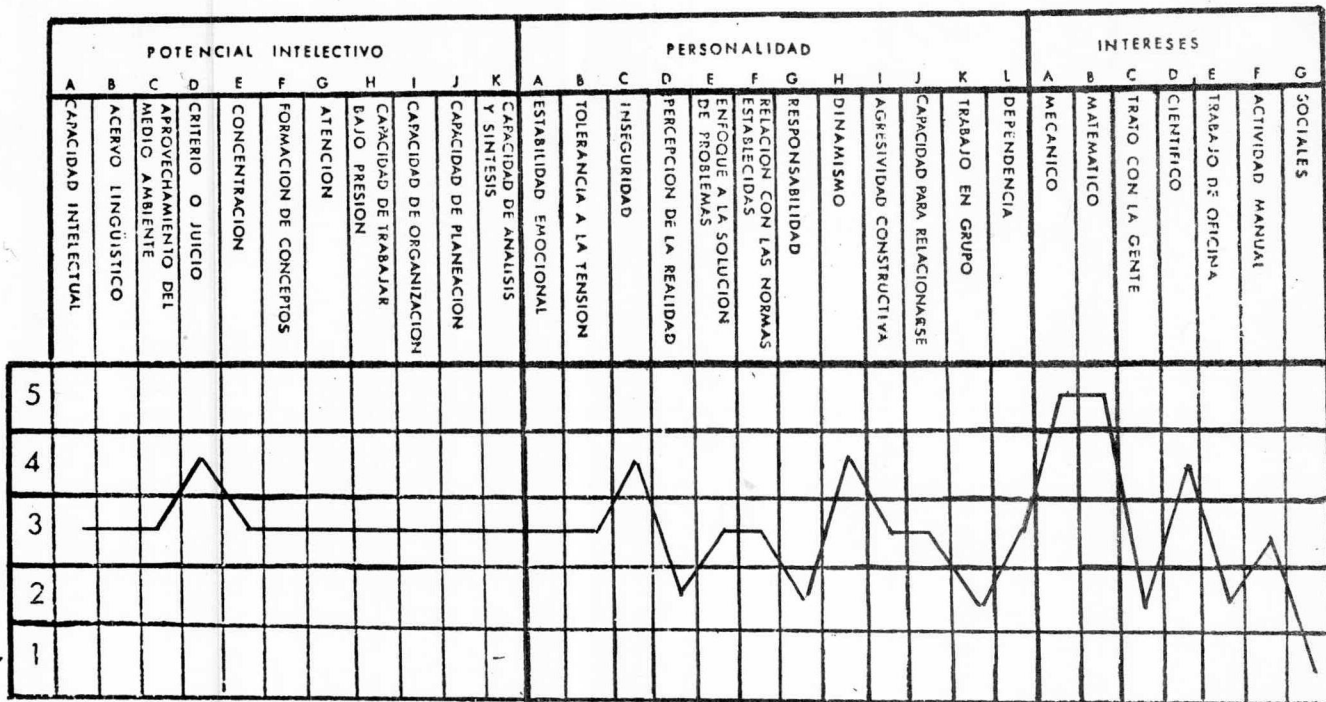


AREA Produccion SUJETO 8

ESCOLARIDAD Q.B.F PUESTO Jefe de Control de Calidad

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL

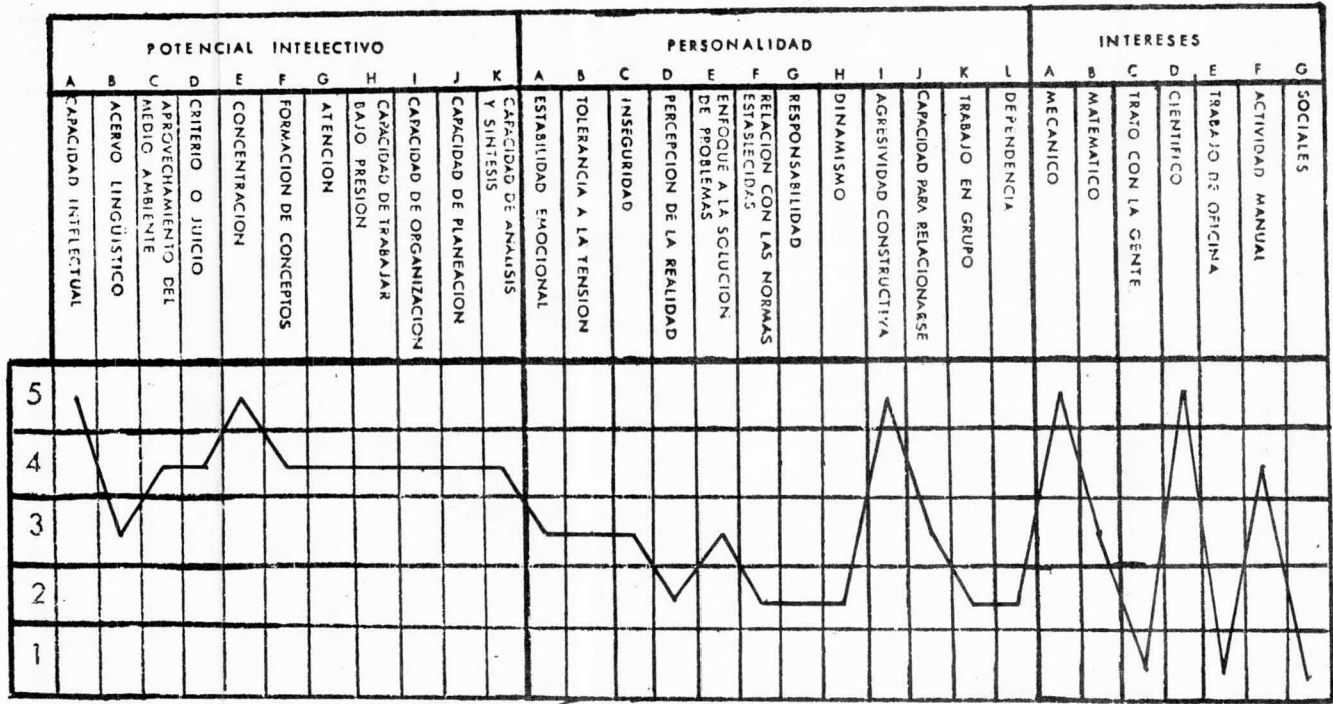


AREA Produccion SUJETO 9

ESCOLARIDAD Ing. Quimico PUESTO Jefe del depto. de tabletas

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL



AREA Produccion SUJETO 10

ESCOLARIDAD Ing. Industrial PUESTO Director de Control de Calidad

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

TABLA DE RESULTADOS DEL AREA DE VENTAS

	POTENCIAL INTELECTIVO										PERSONALIDAD										INTERESES									
	C.I.	A.L.I.A.M	C.J.	C.	F.C.	A.	B.P.	C.O.	C.P.	A.S.	E.E.	T.T.	I.	P.R.	S.P.	N.E.	R.	D.	A.C.	C.R.	T.G.	DE.	M.	MA.	T.G.	C.	T.O.	I.A.M	S.	
S ₁	127	13	15	18	13	17	13	12	12	11	10	6	4	4	6	6	6	6	5	8	5	2	9	23	25	86	25	22	75	56
S ₂	121	13	16	14	9	14	16	10	11	9	8	4	1	5	4	7	3	4	3	6	6	5	3	12	35	90	20	12	78	84
S ₃	115	10	14	16	9	13	12	12	13	10	12	7	4	5	4	6	6	7	8	9	9	1	3	14	50	93	50	14	69	80
S ₄	103	12	11	9	11	12	10	12	7	12	9	6	2	6	3	7	6	8	5	6	6	3	6	25	33	94	22	28	55	76
S ₅	105	12	11	12	9	12	10	10	11	10	9	6	1	5	3	7	6	7	8	9	9	3	7	25	55	83	42	22	75	89
S ₆	98	11	8	12	8	9	9	10	11	11	9	7	4	4	5	9	6	8	8	8	8	4	6	12	34	92	33	12	45	73
S ₇	119	12	15	14	15	13	12	8	13	10	9	8	5	5	4	7	5	6	6	8	9	3	8	6	50	96	33	14	32	68
S ₈	122	13	16	18	11	13	12	10	11	11	12	6	3	5	3	9	4	7	9	8	10	2	6	26	34	79	49	10	75	45
S ₉	111	14	15	15	11	11	10	10	13	15	9	5	6	7	4	7	6	8	7	8	8	2	8	17	55	88	24	21	69	52
S ₁₀	103	11	11	12	9	11	10	10	13	12	8	7	1	7	5	7	6	6	8	9	9	3	7	12	48	92	19	16	45	97
MEDIA ARITMETICA	112.4	12.1	13.2	14	10.5	12.5	11.4	10.4	11.5	11.1	9.5	6.2	3.1	5.3	4.1	7.2	5.4	6.7	6.7	7.9	7.9	2.8	6.3	17.2	41.9	89.3	31.7	17.1	61.8	72

TABLA DE MEDIAS ARITMETICAS DEL AREA DE VENTAS.

INTELIGENCIA

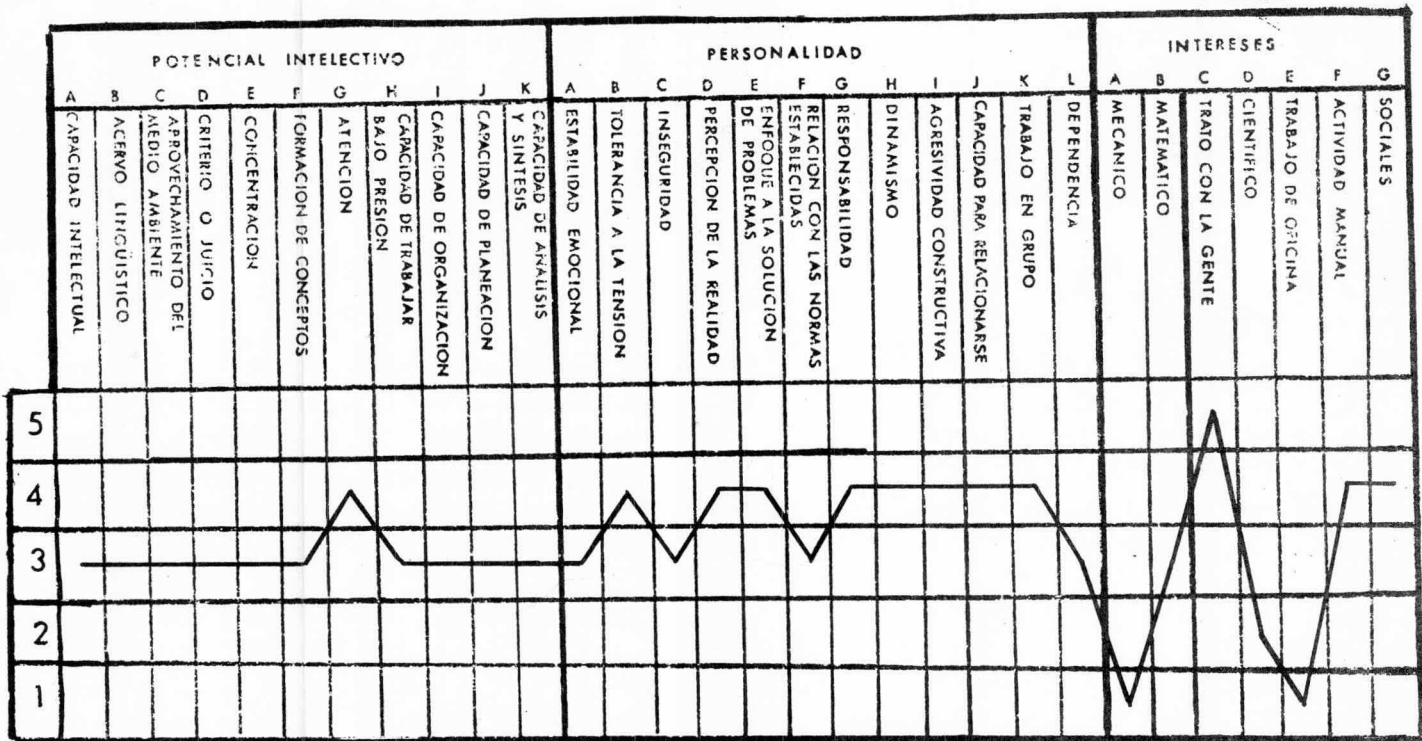
C.I.	M.A.	=	$\frac{1124}{10}$	=	112.4
A.L.	M.A.	=	$\frac{121}{10}$	=	12.1
A.M.	M.A.	=	$\frac{132}{10}$	=	13.2
C.J.	M.A.	=	$\frac{140}{10}$	=	14
C.	M.A.	=	$\frac{105}{10}$	=	10.5
F.C.	M.A.	=	$\frac{125}{10}$	=	12.5
A.	M.A.	=	$\frac{114}{10}$	=	11.4
B.P.	M.A.	=	$\frac{104}{10}$	=	10.4
C.O.	M.A.	=	$\frac{115}{10}$	=	11.5
C.P.	M.A.	=	$\frac{111}{10}$	=	11.1
A.S.	M.A.	=	$\frac{95}{10}$	=	9.5

PERSONALIDAD

E.E.	M.A.	=	$\frac{62}{10}$	=	6.2
T.T.	M.A.	=	$\frac{31}{10}$	=	3.1
I.	M.A.	=	$\frac{53}{10}$	=	5.3
P.R.	M.A.	=	$\frac{41}{10}$	=	4.1
S.P.	M.A.	=	$\frac{72}{10}$	=	7.2
N.E.	M.A.	=	$\frac{54}{10}$	=	5.4
R.	M.A.	=	$\frac{67}{10}$	=	6.7 _u
D.	M.A.	=	$\frac{67}{10}$	=	6.7
A.C.	M.A.	=	$\frac{79}{10}$	=	7.9
C.R.	M.A.	=	$\frac{79}{10}$	=	7.9
T.G.	M.A.	=	$\frac{28}{10}$	=	2.8
DEE	M.A.	=	$\frac{63}{10}$	=	6.3

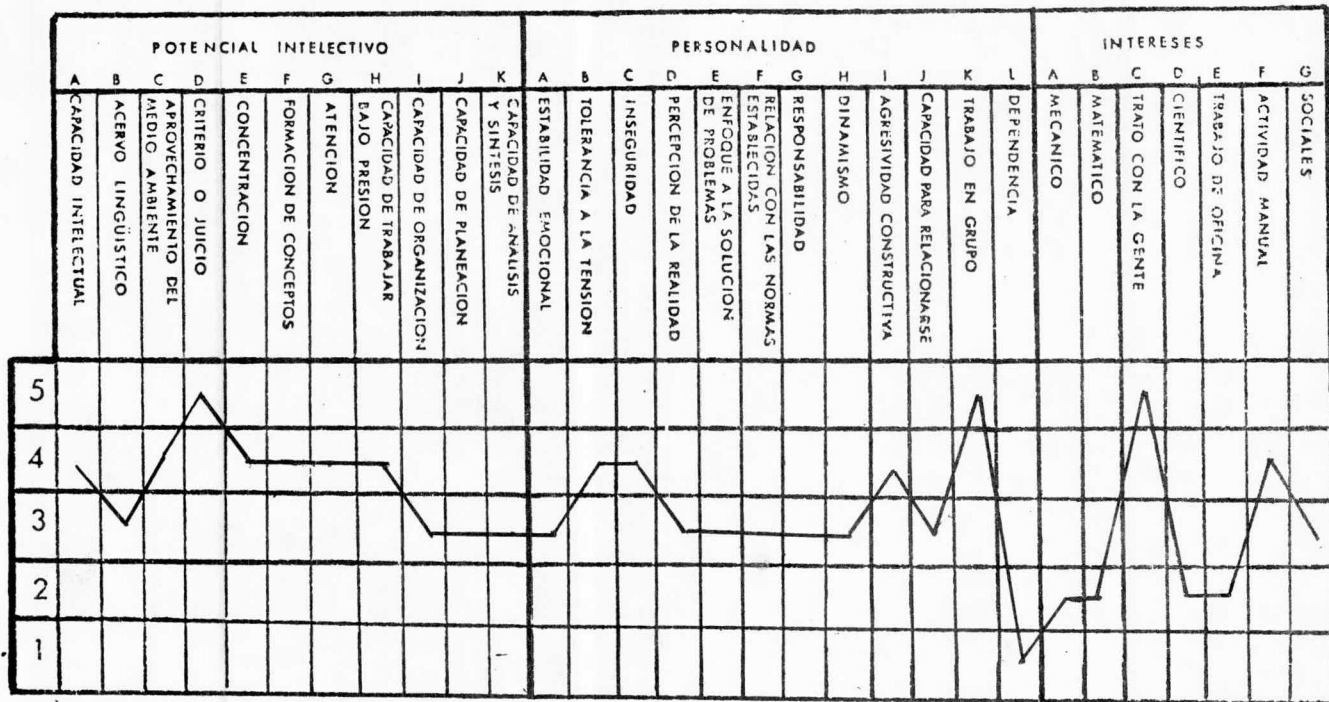
INTERESES

M.	M.A.	=	$\frac{172}{10}$	=	17.2
M.A.	M.A.	=	$\frac{419}{10}$	=	41.9
T.G.	M.A.	=	$\frac{893}{10}$	=	89.3
C.	M.A.	=	$\frac{317}{10}$	=	31.7
T.G.	M.A.	=	$\frac{173}{10}$	=	17.3
A.M.	M.A.	=	$\frac{618}{10}$	=	61.8
S.	M.A.	=	$\frac{720}{10}$	=	72



PERFIL GENERAL DEL AREA DE VENTAS

PERFIL GENERAL

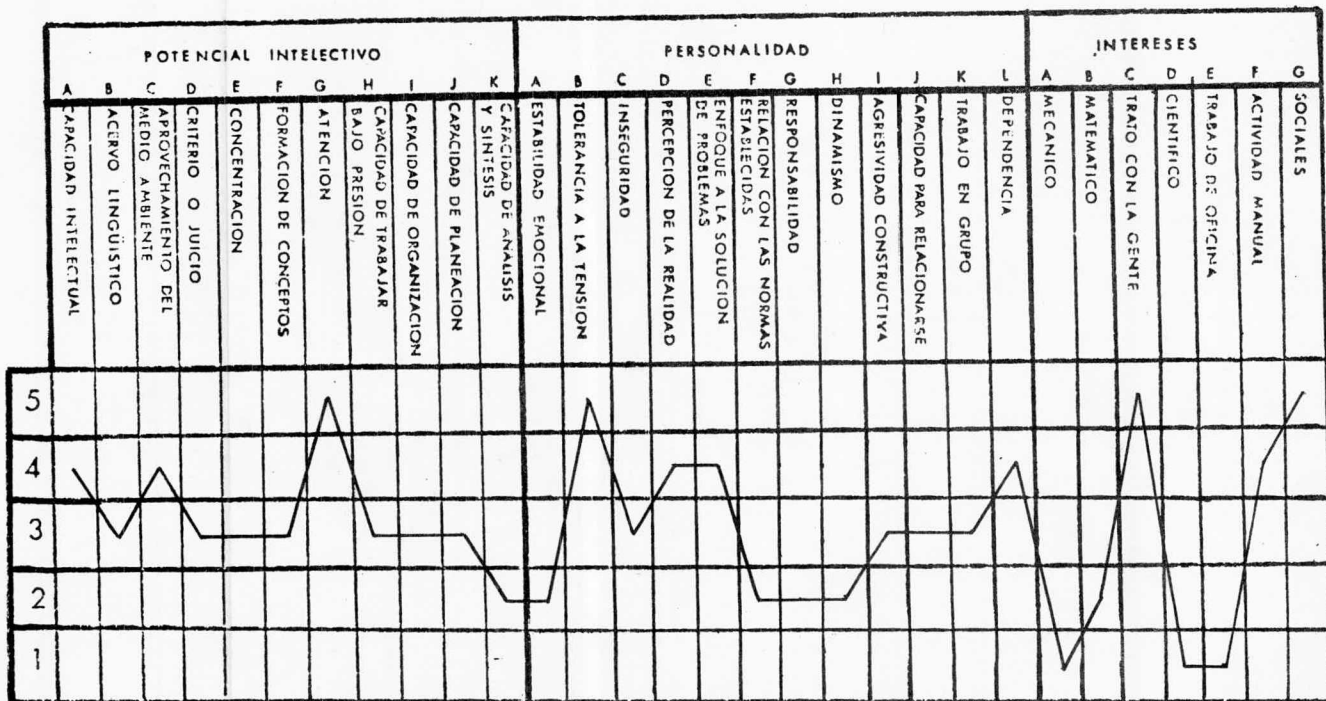


AREA Ventas SUJETO 1

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Gerente de Ventas

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

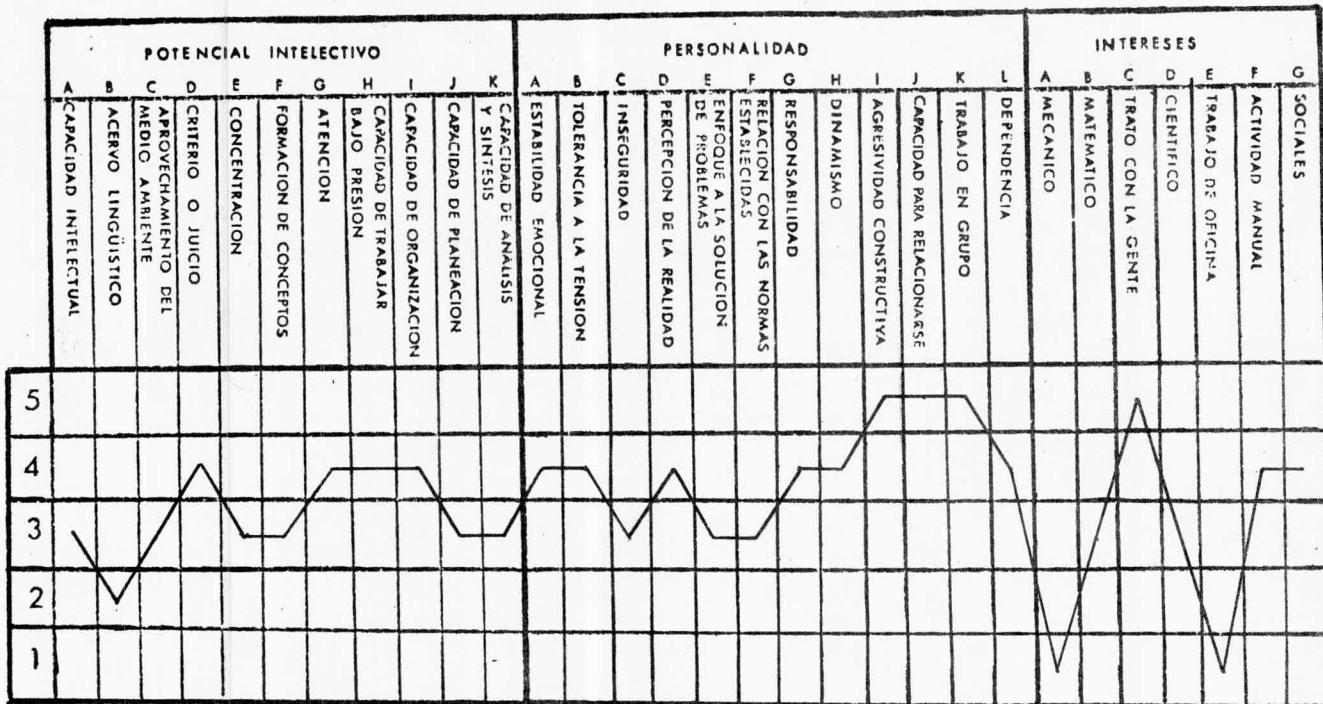


AREA Ventas SUJETO 2

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de Sala de Exhibicion

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

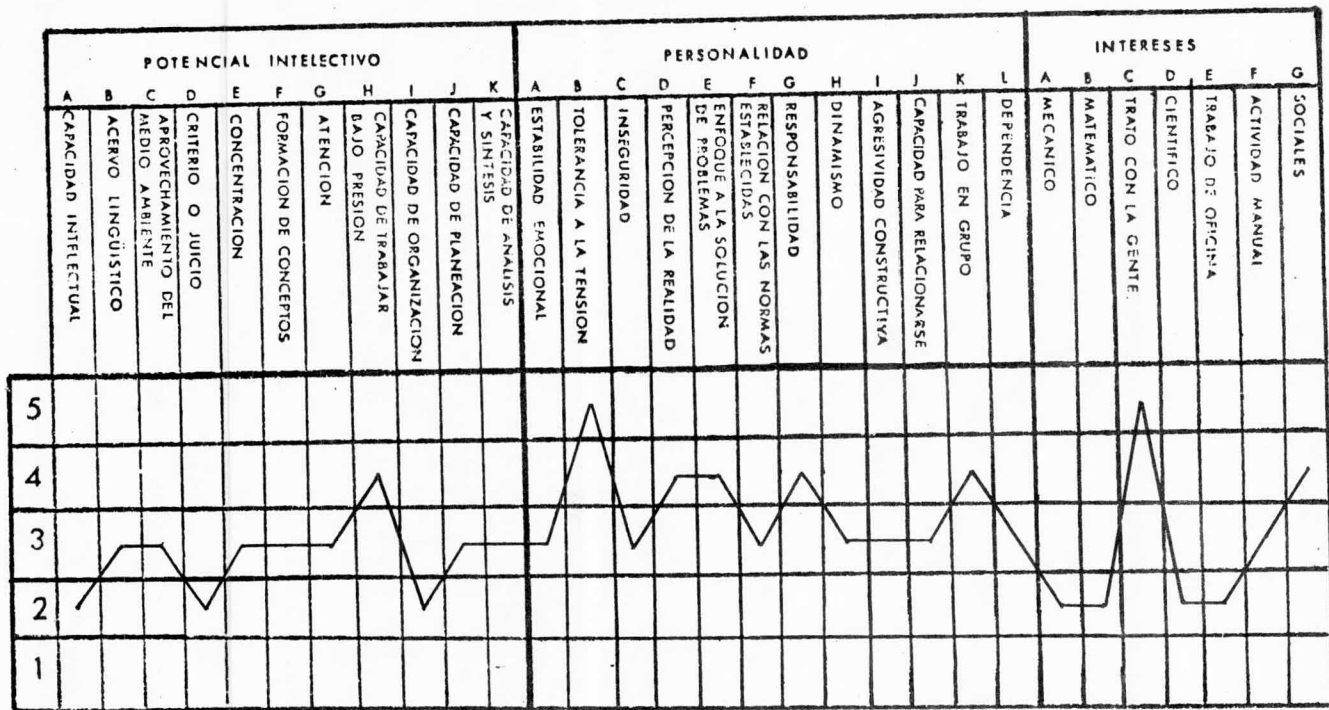


AREA Ventas SUJETO 3

ESCOLARIDAD Lic. Economia PUESTO Gerente de Sucursal

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Bancaria

PERFIL GENERAL

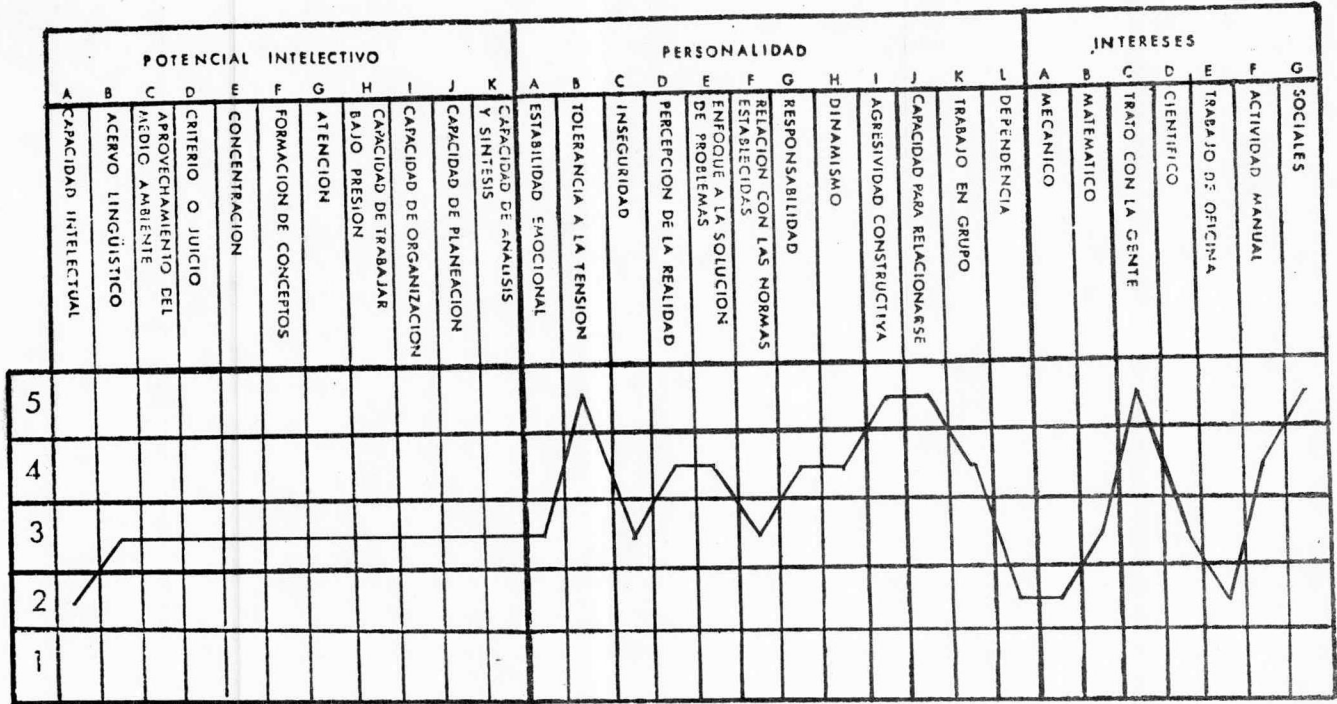


AREA Ventas SUJETO 4

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Gerente de Distrito

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL

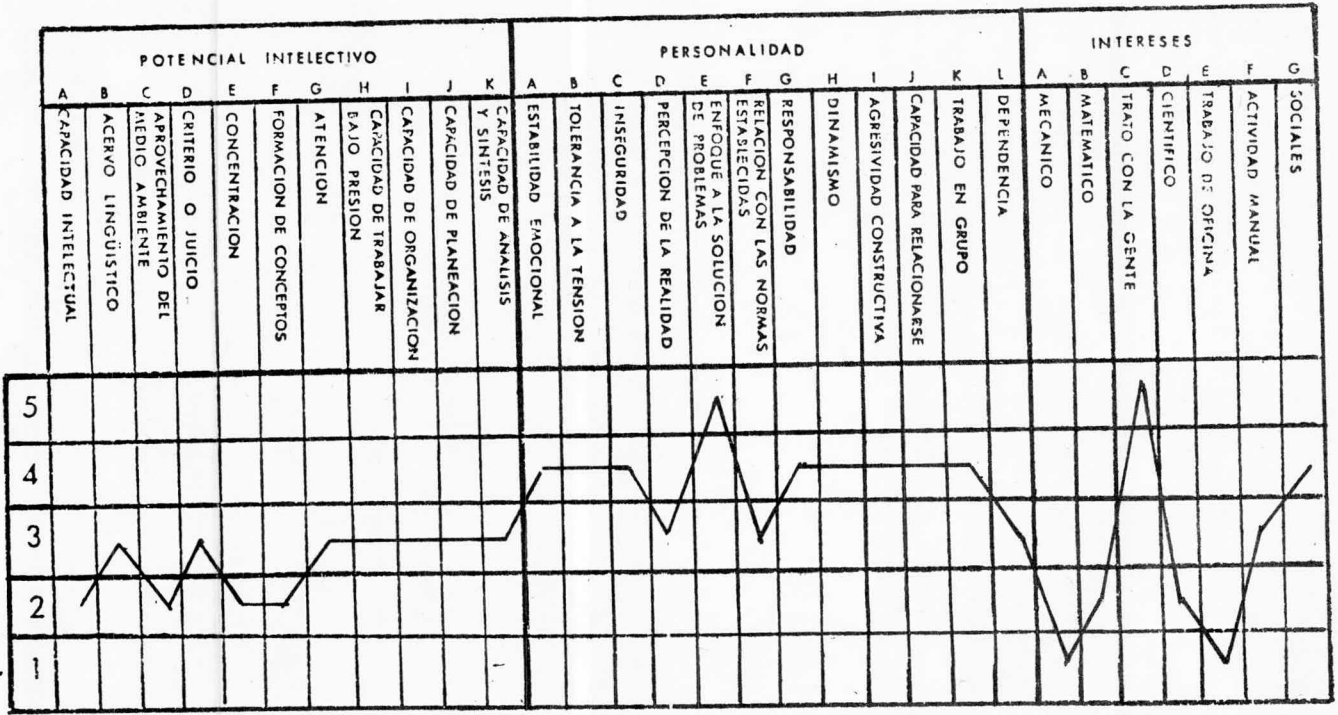


AREA Ventas SUJETO 5

ESCOLARIDAD Lic. Economia PUESTO Jefe de Comercializacion

TIPO DE ORGANIZACION Institucion Publica

PERFIL PERSONAL

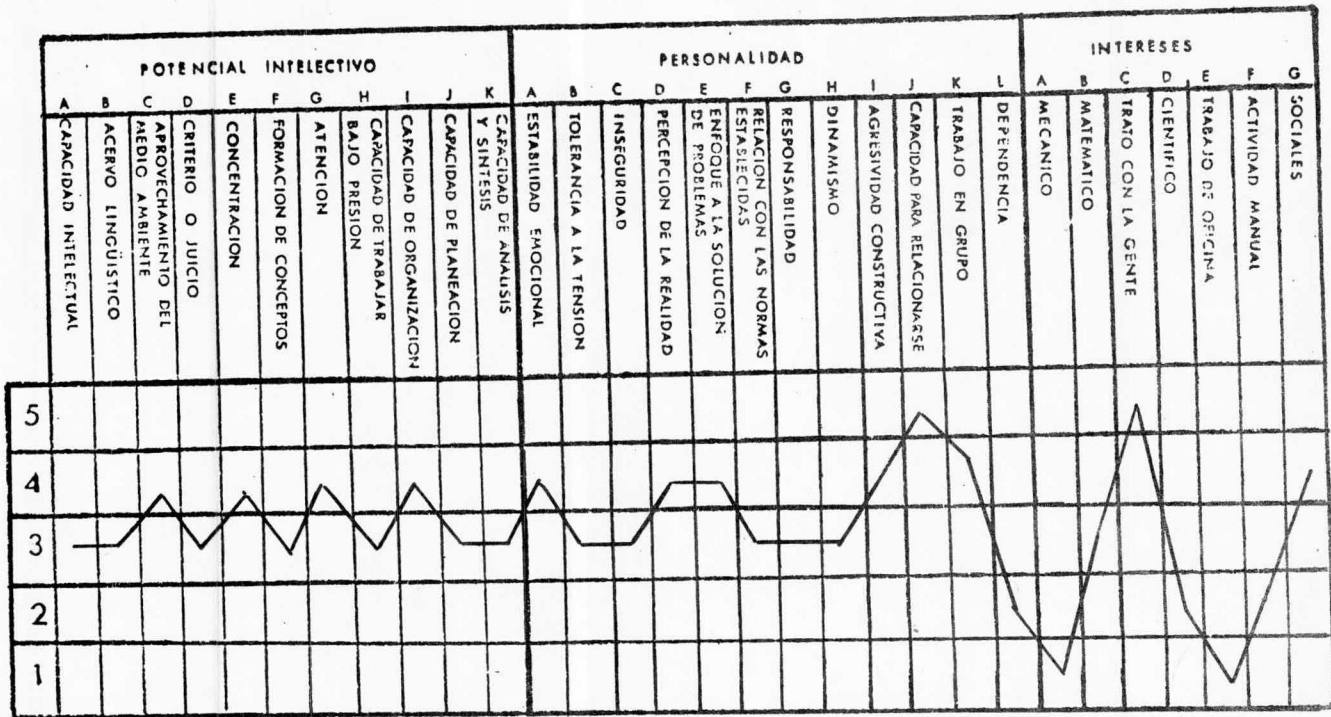


AREA Ventas SUJETO 6

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de Ventas

TIPO DE ORGANIZACION Empresa Comercial

PERFIL GENERAL

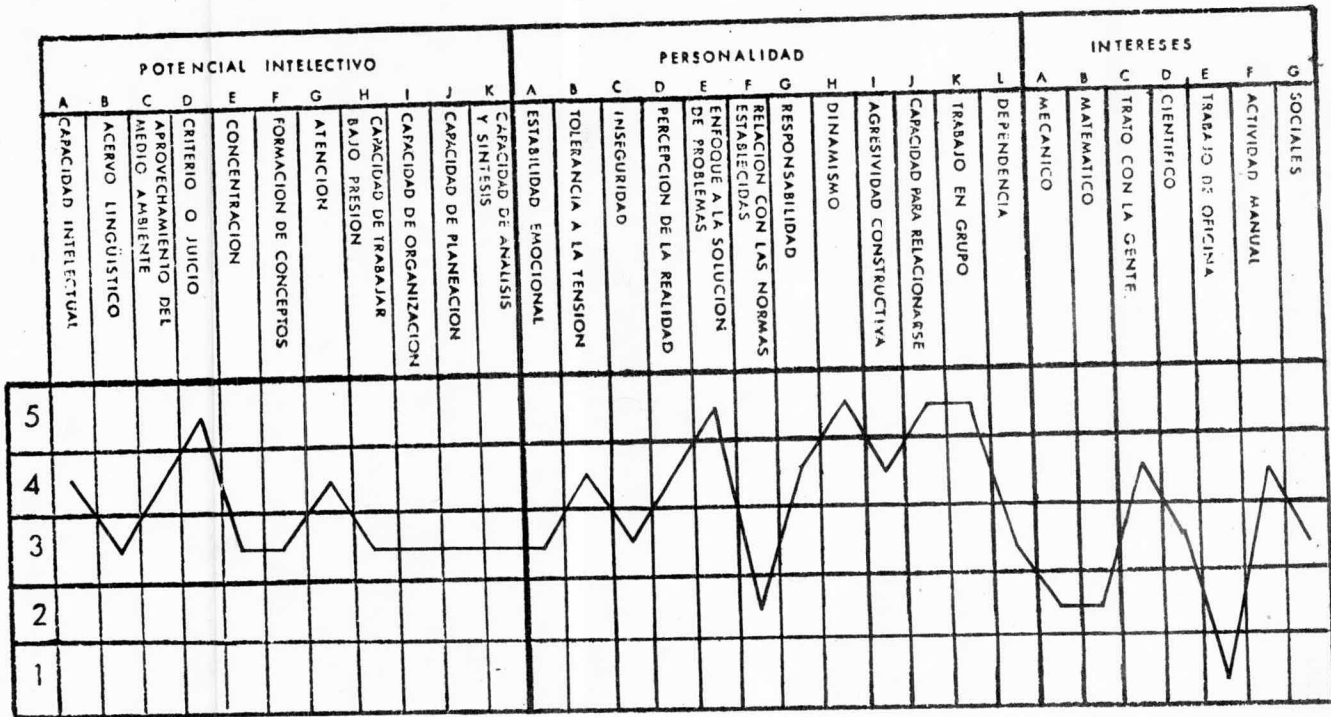


AREA Ventas SUJETO 7

ESCOLARIDAD L.A.E. PUESTO Gerente de Sucursal

TIPO DE ORGANIZACION Institución Bancaria

PERFIL PERSONAL

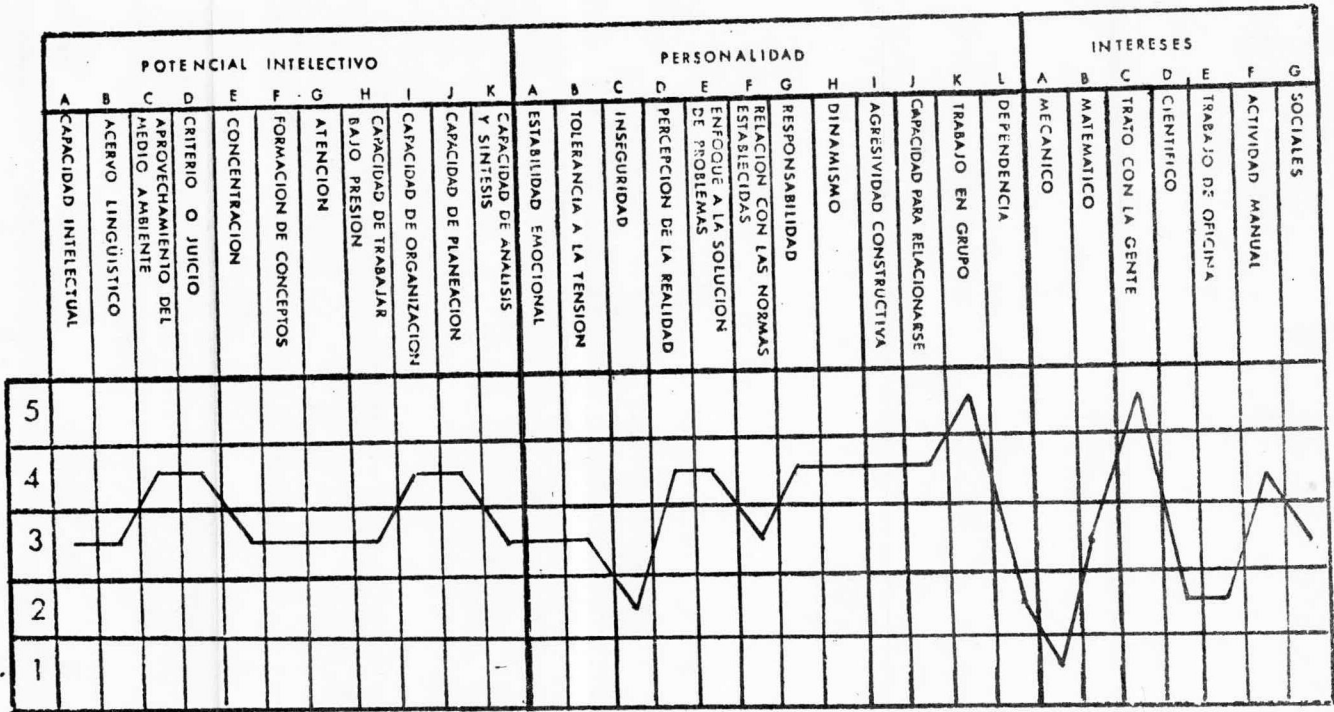


AREA Ventas SUJETO 8

ESCOLARIDAD Medico PUESTO Gerente de Ventas

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL GENERAL

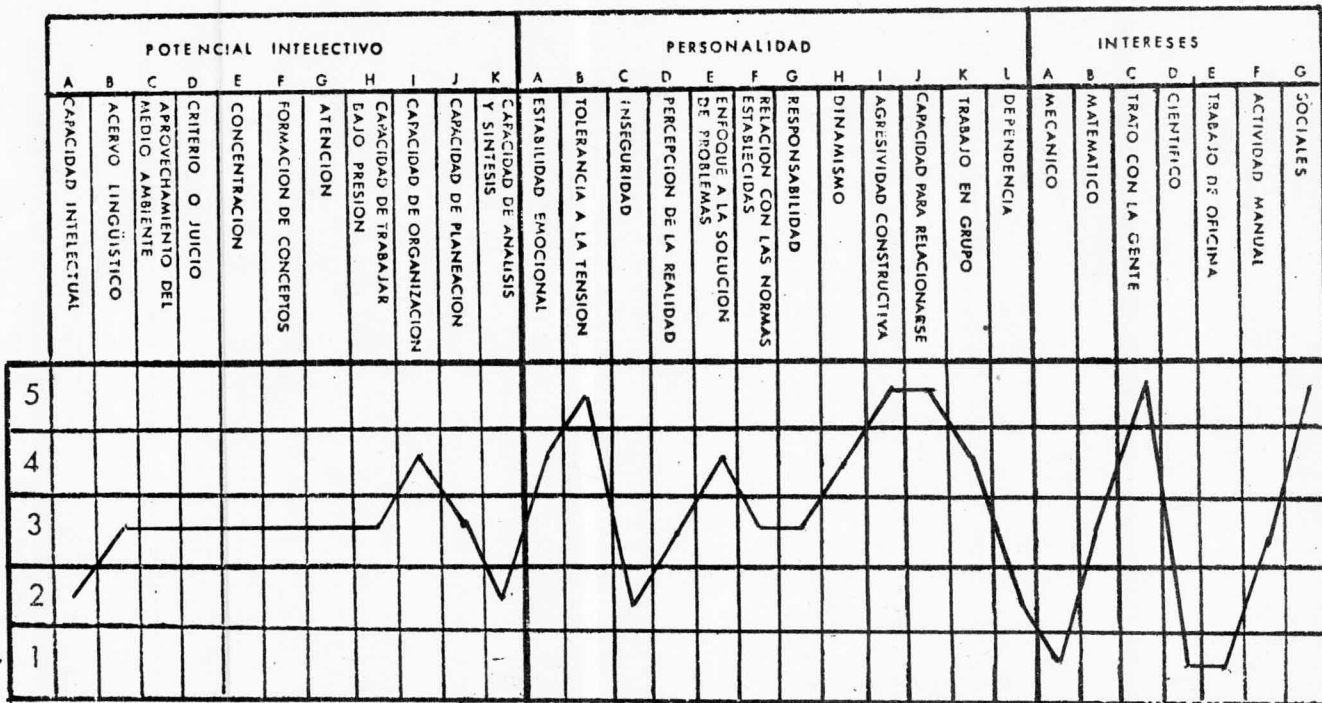


AREA Ventas SUJETO 9

ESCOLARIDAD Medico PUESTO Supervisor de Representantes Medicos

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

PERFIL PERSONAL



AREA Ventas SUJETO 10

ESCOLARIDAD L.A.E PUESTO Jefe de Distrito

TIPO DE ORGANIZACION Lab. de prod. farmaceuticos

De acuerdo a los datos obtenidos en esta investigación podemos observar los siguientes resultados comparativos:

Potencial Intelectivo.

a) Capacidad Intelectual.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

En cuanto a la capacidad intelectual podemos decir que las personas de las áreas de finanzas, personal y producción no muestran diferencias entre si, siendo su C.I. superior al término medio (121-130) mientras que las del área de ventas poseen un C.I. correspondiente a un promedio alto, es decir de 111 a 120.

b) Acervo lingüístico.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Las personas del área de ventas muestran un menor acervo lingüístico que las personas de las otras áreas estudiadas.

c) Aprovechamiento del medio ambiente.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4

Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Las personas que pertenecen al área de ventas muestran un adecuado aprovechamiento del medio ambiente, - sin embargo las que pertenecen a las áreas de finanzas, personal y producción presentan un nivel más alto.

d) Criterio o juicio.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

En cuanto al juicio o criterio notamos que las -- áreas de finanzas, personal y producción poseen un nivel alto, mientras que el área de ventas se ve un poco disminuído en relación a éstas siendo su juicio adecuado.

e) Concentración.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

La capacidad de concentración es menor en las personas de las áreas de personal y ventas que en las de finanzas y producción.

f) Formación de conceptos.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 3

En el factor de formación de conceptos notamos - que las áreas de finanzas y personal presentan un nivel más alto que las de producción y ventas que muestran una formación de conceptos adecuada.

g) Atención.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 4

Las personas que pertenecen a las áreas de finanzas, producción y ventas poseen mayor capacidad de atención que las que pertenecen al área de personal.

h) Capacidad de trabajar bajo presión.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Al trabajar bajo presión se desempeñan mejor las personas de finanzas, personal y producción que las de ventas.

i) Capacidad de organización.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Las personas del área de ventas poseen una capacidad de organización adecuada, sin embargo las personas de finanzas, personal y producción se encuentran en un nivel más alto.

j) Capacidad de planeación.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Podemos decir que las áreas de ventas y personal poseen una menor capacidad para planear que las áreas de finanzas y producción.

k) Capacidad de análisis y síntesis.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 3

En relación a la capacidad de análisis y síntesis no encontramos diferencias entre las áreas, teniendo todas una capacidad adecuada.

Personalidad.

a) Estabilidad emocional.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 3

En las cuatro áreas estudiadas la estabilidad emocional correspondió al rango 3, es decir un nivel medio, por lo que no encontramos diferencias entre las áreas - en este factor.

b) Tolerancia a la tensión.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 4

Las personas del área de producción tienen menor tolerancia a la tensión que las que pertenecen a las -- otras áreas.

c) Inseguridad.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 3

Las personas del área de ventas se muestran más inseguras que las personas de finanzas, personal y producción que presentan poca inseguridad.

d) Percepción de la realidad.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 2
Area de Ventas	Rango 4

El área de ventas presenta una percepción de la - realidad adecuada. Las áreas de finanzas y personal co rresponden a un término medio mientras que las personas de producción muestran una percepción de la realidad - confusa.

e) Enfoque a la solución de problemas.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 4

El enfoque a la solución de problemas en las áreas de finanzas, personal y producción es de tipo práctico , mientras que el área de ventas se muestra analítico.

f) Relación con las normas establecidas.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 3

Las personas de las áreas de personal, producción y ventas muestran una adecuada relación con las normas

establecidas, las personas del área de finanzas presentan una relación más positiva que las otras áreas.

g) Responsabilidad.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 2
Area de Ventas	Rango 4

El área de producción presenta un nivel de responsabilidad bajo, mientras que en las áreas de finanzas y personal la responsabilidad es media. Podemos decir que en el área de ventas es donde se presenta mayor grado de responsabilidad.

h) Dinamismo.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 4

En este factor las áreas de finanzas, personal y ventas no muestran diferencias entre si siendo alto su dinamismo, mientras que el área de producción presenta un nivel medio.

i) Agresividad constructiva.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 4

Area de Ventas Rango 4

Las áreas de producción y ventas poseen un nivel - alto de agresividad constructiva mientras que las áreas de finanzas y personal muestran un nivel medio.

j) Capacidad para relacionarse.

Area de Finanzas Rango 2

Area de Personal Rango 4

Area de Producción Rango 3

Area de Ventas Rango 4

Las personas que pertenecen a las áreas de personal y ventas poseen una alta capacidad para relacionarse con los demás . Quienes se encuentran en el área de producción su capacidad para relacionarse es término - medio, mientras que encontramos que las personas de finanzas muestran poca capacidad para relacionarse.

k) Trabajo en grupo.

Area de Finanzas Rango 3

Area de Personal Rango 4

Area de Producción Rango 2

Area de Ventas Rango 4

Podemos decir que las personas del área de producción se muestran poco colaboradores, mientras que las - personas de finanzas serían mas cooperativas, sin embargo, en las áreas de personal y ventas la capacidad para trabajar en equipo es mejor.

1) Dependencia.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 3

Las personas de las áreas de personal, producción y ventas presentan un término medio de dependencia, -- mientras que las de finanzas muestran ser menos dependientes.

Intereses.a) Mecánico.

Area de Finanzas	Rango 3
Area de Personal	Rango 2
Area de Producción	Rango 4
Area de Ventas	Rango 1

Con respecto al interés mecánico nos encontramos que el área de ventas no muestra ningún interés, el -- área de personal tiene poco interés mecánico, mientras que el área de finanzas presenta un término medio de -- interés en aspectos mecánicos, y el área de producción es la que nos resulta con un alto interés en este factor.

b) Matemático.

Area de Finanzas	Rango 5
Area de Personal	Rango 4

Area de Producción Rango 4

Area de Ventas Rango 3

Las personas que pertenecen al área de ventas tienen poco interés en aspectos matemáticos. Quienes pertenecen a las áreas de personal y producción poseen un alto interés en estos aspectos, siendo las personas del área de finanzas las que mayores intereses matemáticos presentan.

c) Trato con la gente.

Area de Finanzas Rango 3

Area de Personal Rango 5

Area de Producción Rango 2

Area de Ventas Rango 5

El área de producción muestra poco interés en el trato con la gente, en las personas de finanzas este interés corresponde a un término medio, y las áreas de personal y ventas muestran el más alto grado de interés en esta actividad.

d) Científico.

Area de Finanzas Rango 3

Area de Personal Rango 3

Area de Producción Rango 4

Area de Ventas Rango 2

El gusto por las actividades de tipo científico se ve en mayor grado en las personas del área de producción,

teniendo quienes pertenecen a las áreas de finanzas y personal un interés medio en estas actividades y los de ventas muy poco interés.

e) Trabajo de oficina.

Area de Finanzas	Rango 4
Area de Personal	Rango 4
Area de Producción	Rango 2
Area de Ventas	Rango 1

Las personas de las áreas de finanzas y personal gustan trabajar en una oficina mientras que las del área - de producción se nota poco interés en este aspecto y los del área de ventas no presentan interés de trabajar en - oficinas.

f) Actividad manual.

Area de Finanzas	Rango 2
Area de Personal	Rango 3
Area de Producción	Rango 3
Area de Ventas	Rango 4

El área que posee mayor interés en las actividades manuales es la de ventas, teniendo las áreas de perso--nal y producción un interés menor y el área de finan--zas muy poco interés en este aspecto.

g) Actividades sociales.

Area de Finanzas	Rango 1
Area de Personal	Rango 3

Area de Producción Rango 1

Area de Ventas Rango 4

Las áreas de finanzas y producción no presentan -
interés en actividades sociales mientras que en el área
de personal el interés es mayor y en el área de ventas
el gusto por estos aspectos es alto.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación podemos concluir que en los aspectos intelectuales se encontraron solo diferencias de un rango entre las áreas, mientras que en personalidad las diferencias fueron mayores, encontrando en los factores de percepción de la realidad, responsabilidad, capacidad para relacionarse y trabajo en grupo mayores diferencias.

Respecto a los intereses encontramos grandes diferencias entre las áreas.

En conclusión se vió que si existen diferencias - entre las cuatro áreas estudiadas, y se logró elaborar un perfil profesiológico de cada área, que consideramos de gran utilidad para la selección de personal así como para otras actividades que desarrolla el psicólogo del trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

Anastasi Anne.

Psicología Diferencial.

Ed. Aguilar, Madrid 1973.

Arias Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Ed. Trillas, México 1978.

Bela Szelely.

Los Test. Manual de Técnicas de Exploración Psicológica.

Ed. Kepelusy, Buenos Aires 1966.

Blake y Mouton.

El Grid para la máxima eficiencia en supervisión.

Ed. Diana, México 1979.

Blum Milton L. y Naylor James C.

Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales.

Ed. Trillas, México 1976.

Gellerman Saul.

Motivación y Productividad.

Ed. Diana, México 1978.

Goode W. y Hett P.

Métodos de Investigación Social.

Ed. Trillas, México 1976.

Guzman Valdivia Isaac.

La Sociología de la Empresa.

Ed. Jus, México 1977.

Hersey y Blanchard.

La Administración y el comportamiento humano.

Ed. Técnica, S. A., México 1972.

Horton P. y Hunt Ch.

Sociología.

Ed. Mc.Graw-Hill Latinoamericana, S. A.

México, 1977.

Koontz H. y O'Donnell C.

Curso de Administración Moderna.

Ed. Mc.Graw-Hill, México 1979.

Magnusson David.

Teoría de los tests.

Ed. Trillas, México 1975.

Mayntz Renate.

Sociología de la Organización.

Ed. Alianza Universidad, Madrid 1972.

Mc.Guigan F. J.

Psicología Experimental.

Ed. Trillas, México 1973.

Morales Ma. Luisa.

Psicometría Aplicada.

Ed. Trillas, México 1975.

Pichot Pierre.

Los Test Mentales.

Ed. Paidós, Buenos Aires 1973.

Rapaport David.

Test de Diagnóstico Psicológico.

Ed. Paidós, Argentina 1974.

Ruch Floyd L.

Psicología y Vida.

Ed. Trillas, México 1972.

Tiffin J. y Mc. Cormick E.

Psicología Industrial.

Ed. Diana, México 1974.

Urrego Rodil Florencio y Mendoza Trejo Francisco.

Lecturas sobre Organización.

Ed. Trillas, México 1975.

Esta Tesis se imprimió en Mayo de 1981
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset;
en los Talleres de Impresos Offsali-G, S. A., Av.
Colonia del Valle No. 535, (Esq. Adolfo Prieto),
Tels. 523-21-05 y 523-03-33 México 12, D. F.