

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO*

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*“NORMALIZACIÓN DEL TEST DE ADAPTABILIDAD
SOCIAL DE MOOS EN MANDOS MEDIOS DE PEMEX.”*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N :

CASTAÑON LARA IVONNE 9601261-3

GARCÍA GARCÍA MARÍA GUADALUPE 9616025-7

DIRECTORA DE TESIS: LIC. JUANA ESTELA CORDERO BECERRA

REVISORA: LIC. MARÍA DEL ROCIO MALDONADO GÓMEZ.



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.

Dedicatorias

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

*Por la formación recibida,, acogiéndonos como una madre,
en nuestra realización como profesionistas .*

A la Lic. J. Estela Cordero B.

*Le agradecemos infinitamente todo el apoyo
brindado durante la realización de este trabajo, su
paciencia, comprensión, profesionalismo y calidad humana
para escucharnos, orientarnos y ser una amiga para nosotras.
Gracias por compartimos su conocimiento y experiencia.*

A Pemex:

*Al abrimos las puertas de sus instalaciones
y darnos las facilidades para la realización de este
trabajo.*

A Eunice Ávila :

*Por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo
ya que sin su ayuda y apoyo no hubiera sido posible la
realización de este.*

A Marco Antonio Blanco:

*Gracias por tu ayuda y amistad, pero sobre todo
por los consejos y el apoyo que nos brindaste.*

A los miembros del Jurado:

*Maestro .Raúl Tenorio Ramírez
Lic. Isaura López Segura.
Lic. Ricardo Díaz Gutiérrez.
Lic. Ma. Del Rocío Maldonado Gómez.*

*Por los valiosos comentarios y sugerencias para el presente
trabajo, pero sobre todo por su compromiso hacia a la
Universidad y la Docencia.*

Dedicatorias

A mi Padre:

Antonio

A ti ángel de mi guarda que guías mis pasos y me enseñaste, el sentido de la responsabilidad, honestidad y a perseguir mis objetivos hasta lograrlos, te dedico mis logros ya que también son tuyos, para ti mi amor y admiración.

A mi Madre:

Guadalupe

*A mi amiga incondicional, que vive conmigo mis logros y mis fracasos y que me haz enseñado que no importan los obstáculos que la vida te ponga siempre hay que saber hacerles frente, para tu mi cariño y respeto, te amo.
Lo logramos*

A mis Hermanos:

Benjamín, Juan y Angela.

A ustedes todo mi cariño, gracias por su apoyo y por sus palabras de aliento que me dan, los quiero mucho.

A mis Amigas :

Lupita y Silvia

Las admiro y las quiero porque con ustedes he aprendido el significado de la palabra amistad.

Ivonne Castañón Lara

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme dado la vida y cuidar mi camino en todo momento, por lo grandioso que es saber que existe alguien que no te falla. Por todo lo que me ha dado.

A mi mamá

Mami, quiero que consideres este triunfo como el tuyo, ya que en todo momento tú me haz apoyado, me haz brindado tu cariño, comprensión, paciencia; pero sobre todo admiro el amor con el que me haz educado y me haz convertido en una mujer de bien. Te olvidaste de ser tú misma por entregarnos lo mejor de tu vida, ¿pero sabes?, ahora eso ya ha quedado atrás y ante nosotros se abren caminos de satisfacción y de infinito agradecimiento, porque ahora el sueño que alguna vez compartimos hoy se hace realidad. Mamita, gracias por todo lo que me haz enseñado y gracias por ser la mujer que me enseñó la grandeza del amor.

A mi esposo

Isma, haz sido una parte importante de mi vida y también una de las personas que más me ha motivado a superarme día a día, sabes que fuiste la persona que sin querer me alentó a concluir esta etapa de mi vida, cosa que te agradezco mucho, pues tal vez sin ese empujoncito no estaría aquí. Gracias por estar conmigo y también por el hermoso motivo que nos unirá toda nuestra vida. Te Amo.

A mi hija

¡Mi pequeña niña! , tú eres la que más debe de estar contenta con este triunfo, pues robe parte del tiempo que era tuyo para dedicarlo a la realización de mis sueños. En este momento aun estás chiquita y no logras comprender el porque de ciertas cosas, pero si hago todo esto es por ti y para ti, para que en un futuro te sientas orgullosa de ser mi hija y de saber que tu presencia llena mi vida de felicidad; que existe alguien por quien vale la pena luchar todos los días por ser mejor y esa persona eres tu mi amor.

A mi hermano

Luis, gracias por estar a mi lado en los momentos en que más he necesitado de una mano para salir adelante. Estoy muy orgullosa de ti y de la persona que eres; me gustaría que supieras que haz sido el mejor de los hermanos y que en mí también puedes encontrar el apoyo que te aliente a superarte día a día. Te quiero mucho.

A mis abuelitos

Lorenzo y Pachita . No encuentro las palabras para agradecerles todo el amor y comprensión que me han brindado desde pequeña y hasta el día de hoy, sus palabras de aliento, la fortaleza de sus almas para luchar siempre, saben que cuentan conmigo en cualquier momento.

A mis tíos

Sergio, Carlos, Lalo , Alma y Adolfo, para ustedes solo tengo palabras de agradecimiento por todo lo que han hecho por mí. Por ser parte de mi vida, de mis travesuras, de los momentos difíciles, de las experiencias que han dejado huella en nuestros corazones y que nos han enseñado a estar unidos como familia; con amor, respeto y confianza.

A mis amigos

Maribel, Janeth, Pilar, Hugo y Andrés, por haber compartido los mismos sueños, las mismas ilusiones en nuestro camino de universitarios. Son unas personas que valen mucho para mí y que a pesar de la distancia y de las ocupaciones de cada uno de ustedes, sé que en cualquier momento están ahí para brindar su amistad.

A Ivonne

Ivonne,; Por fin lo logramos!, después de la tempestad ha llegado la calma, no fue fácil haber llegado a este momento, antes tuvimos que pasar por un sin fin de situaciones. Algunas veces nos desanimamos pero una a otra nos brindamos apoyo y comprensión. ¿Sabes?, alguna vez alguien me comento que no era sencillo trabajar en conjunto, y que en la mayoría de las ocasiones la amistad terminaba por los suelos, pero en está ocasión no fue así; porque el respeto siempre prevaleció entre nosotras. Estoy contenta de haber encontrado una persona trabajadora y

siempre al pie del cañón como lo eres tú. Gracias por ser mi amiga.

Y a todas aquellas personas que han sido parte de lo que ahora soy.

Ma. Guadalupe García García

INDICE

	Pág.
Resumen	3
Introducción	4
 Capítulo I. Antecedentes de las pruebas psicológicas	
1.1 Historia de la medición en psicología	7
1.2 Definición y Clasificación de los tests psicológicos	15
1.2.1 Definición	15
1.2.2 Clasificación de los tests	16
1.3 Aspectos estadísticos de los tests psicológicos	18
1.3.1 Estandarización	18
1.3.1.1 Definición de confiabilidad	19
1.3.1.2 Métodos de confiabilidad	21
1.3.1.3 Definición de validez	22
1.3.1.4 Métodos de validez	22
1.3.2 Normalización	27
1.3.2.1 Normas de grado	28
1.3.2.2 Normas de edad	28
1.3.2.3 Normas nacionales	28
1.3.2.4 Normas locales	29
1.3.2.5 Normas de percentil	29
1.3.2.6 Puntuaciones estándar lineales	30
1.3.3 Influencia del examinador en cuanto a la aplicación del test	32
1.3.4 Adaptación del test para diferentes usos y culturas	35
1.3.4.1 Fuentes de error e invalidez en la adaptación de los tests	36
1.3.4.2 Diferencias culturales e idiomáticas que afectan a la puntuación	37
1.3.4.3 Aspectos técnicos y métodos	38
1.3.4.4 Interpretación de los resultados	41
1.3.5 Directrices prácticas para la adaptación de los tests	42
 Capítulo II. Personalidad y Medio ambiente	
2.1 Concepto de Personalidad	47
2.2 Teorías de la personalidad	50
2.2.1 Aproximación fenomenológica	50
2.2.2 Aproximación psicoanalítica	54
2.2.3 Aproximación de las disposiciones	55
2.3 Psicología ambiental	56
2.3.1 Evaluación del medio ambiente	57
2.3.2 El individuo en la sociedad	59
2.3.3 Las funciones de la sociedad	60

Capítulo III. Test de Adaptabilidad Social de Moos

3.1 Ficha técnica del Test de Adaptabilidad Social de Moos	63
3.2 Aspectos que evalúa el Test de Adaptabilidad Social de Moos	72
3.2.1 Adaptabilidad Social	72
3.2.2 Habilidad en supervisión	72
3.2.3 Capacidad de decisión en las relaciones humanas	78
3.2.4 Capacidad de evaluación de problemas interpersonales	85
3.2.5 Habilidad para establecer relaciones interpersonales	91
3.2.6 Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	96

Capítulo IV. Método

4.1 Planteamiento y justificación	100
4.2 Planteamiento del objetivo de la investigación	100
4.3 Definición de variables	101
4.4 Población	104
4.5 Muestreo	104
4.6 Diseño y Tipo de investigación	104
4.7 Instrumento	104
4.8 Procedimiento	105

Capítulo V. Resultados, Discusión y Conclusiones

5.1 Resultados	108
5.1.1 Análisis estadístico para el Test de Adaptabilidad Social de Moos	108
5.1.2 Normalización del Test de adaptabilidad Social de Moos	109
5.1.3 Interpretación de resultados	117
5.2 Discusión	119
5.3 Conclusiones	120
5.4 Aportaciones	121
Conclusiones	123
Anexos	126
Bibliografía	133

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación fue obtener las calificaciones normalizadas actuales del Test de Adaptabilidad Social de Moos en su versión española, para Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX-Refinación. Se aplicó a una muestra de 310 Jefes de Área.

Considerando que una norma se refiere al comportamiento que es promedio, estándar o típico para los miembros de un grupo particular, (Anastasi, 1998) señala, “que los puntajes normalizados tiene una doble finalidad, indicar la situación relativa de un sujeto con relación al grupo normativo que permite valorar su ejecución con relación a otras personas; y proporcionan medidas que hacen posible la comparación directa de la actuación del sujeto en distintas pruebas”, y dado que las pruebas psicológicas no tienen criterios predeterminados de aprobación o reprobación; el desempeño en cada prueba se evalúa sobre la base de los datos empíricos y aunque la forma en que se calcula la mayor parte de las calificaciones derivadas permite una interpretación normativa inmediata de la ejecución d}en una prueba, está interpretación se refiere a normas obtenidas con el propósito de emplearse como normas locales para el Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX-Refinación. Para la mayor parte de los propósitos y a fin de interpretar el resultado que obtiene el trabajador de esta empresa en la prueba, como es el caso de Moos, éste se comparó con los resultados de la adaptación española en la misma prueba y las normas locales de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Petróleos Mexicanos en la actualidad es una empresa de gran importancia para el país, debido a que extrae y procesa los hidrocarburos hoy en día considerados como productos estratégicos para el desarrollo de la humanidad, particularmente en “PEMEX – Refinación”, los Jefes de Área juegan un papel determinante tanto en las labores técnicas y operativas, como en las de carácter administrativo, por ello su evaluación y capacitación constante se considera de suma importancia. Entre los instrumentos utilizados para llevar a cabo la evaluación del escenario laboral dentro de la empresa, se encuentra el Test de Adaptabilidad Social de Moos con parámetros de calificación elaborados para población española; así se emplea en PEMEX.

En nuestro país el 95 % de los tests o pruebas utilizados son de origen extranjero y muy pocos cuentan con estudios serios y amplios que apoyen su uso en nuestra cultura.

Cuando se usan instrumentos que no están debidamente adaptados para nuestra población, se corre el riesgo de hacer evaluaciones diagnósticas falsas o erróneas, puesto que se toman decisiones con apoyo de instrumentos inexactos, no confiables y sin validez, por lo que es necesario contar con normas o estándares que permitan que los resultados obtenidos puedan ser utilizados para predecir conductas específicas.

Las normas de calificación son de fundamental importancia para comprender e interpretar los resultados de una prueba, ya que proporcionan los parámetros que permiten comparar y ordenar la ejecución normativa de un individuo dentro de su grupo o de otros grupos.

Las normas son el promedio o calificación típica sobre una prueba dada elaborada para una población determinada. Debido a ello, es de suma importancia estar continuamente renovando, actualizando y revisando las versiones de los instrumentos de medición a fin de que los resultados obtenidos con ellos sean los adecuados para la población a la que se refiere su investigación.

El test de Adaptabilidad Social de Moos es un instrumento desarrollado por Bernice y Rudolf en 1984 para conocer la habilidad que tiene una persona para manejar las relaciones interpersonales, a través de los siguientes factores: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación en problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales y sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

El objetivo fundamental de esta investigación es normalizar el instrumento en una población de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución

de PEMEX – Refinación, lo que nos permitirá darle un valor real a los resultados obtenidos en el Test de Moos y poder tener parámetros para comparar la ejecución de los Jefes de Área de dicha Subdirección en la prueba.

En el primer capítulo de la presente investigación se presenta una revisión en el ámbito de la Psicología, lo correspondiente a teoría psicométrica, la clasificación de las pruebas, los tipos de normas y los lineamientos para la adaptación de los tests.

En el segundo capítulo se presenta un bosquejo general sobre la Personalidad, su definición y características, así como algunas de las teorías. Además se presenta una revisión sobre la importancia que tiene la Psicología Ambiental dentro de los espacios de trabajo relacionados con la adaptación.

En el tercer capítulo se describe el Test de Adaptabilidad Social de Moos y de los factores que mide.

El cuarto capítulo se refiere a la descripción del método utilizado para la normalización del test de Moos y el capítulo quinto presenta los resultados, la discusión y conclusiones que surgieron a partir de la presente investigación.

*Capítulo I. Antecedentes de las
pruebas psicológicas*

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

1.1 Historia de la medición en psicología

Desde el principio de la historia de la humanidad, el hombre se interesó por estudiar diferencias en sus capacidades, personalidad y comportamiento. Los primeros en la lista, fueron Platón y Aristóteles quienes escribieron sobre las diferencias individuales hace casi 2,500 años, en esta época era común evaluar el dominio de las habilidades físicas e intelectuales con la aplicación y formaba parte del proceso educativo de Grecia.

Poco después, en el año 2,200 a.C., un emperador chino instituyó un programa de medidas para el sistema de servicio civil con el fin de determinar si sus oficiales públicos eran aptos para desempeñar sus deberes. Los emperadores chinos subsecuentes continuaron con este sistema e implantaron los exámenes hacia el año 1370 d. C. como parte del examen para el ingreso de los servicios civiles; para probar su eficiencia, los funcionarios se sometían a prueba cada 3 años. En 1905 fueron eliminados y remplazados por requisitos educativos, tales como tener un nivel universitario. De esta manera, los puestos destacados del gobierno eran ocupados por aquellas personas que destacaban en exámenes de temas como música, equitación, leyes civiles, escritura, los principios de Confucio y los ritos o ceremonias.

Tomando el antiguo sistema Chino como ejemplo, durante el siglo XIX, los Funcionarios Británicos y Franceses diseñaron los exámenes para el servicio civil.

Siguiendo con la idea de conocer las diferencias humanas, se realizaron diversas investigaciones que van desde el estudio de las sensaciones del ser humano hasta el nivel intelectual y las emociones de cada persona. Entre los primeros estudios de las diferencias humanas se encuentra el trabajo del español J. Huarte de San Juan, quien en 1575, establecía normas para descubrir habilidades e ingenios y establecer diferencias, mediante su “examen de ingenios”. (Lobato, 2003)

En el siglo XIX, siguió el interés por las diferencias, pero estaban más enfocadas a lo “normal” y lo “patológico”. Lo primordial en este tiempo era distinguir entre los individuos insanos y los que sufrían de retardo mental. Los primeros manifestaban trastornos emocionales que podrían o no estar acompañados por un deterioro intelectual a partir de un nivel normal; los segundos se caracterizaban por una deficiencia intelectual que estaba presente desde el nacimiento o la primera infancia. Con esta nueva preocupación, se hizo evidente la necesidad de contar con criterios uniformes para su identificación y clasificación. Seguin en 1837, fue pionero de la capacitación de los retardados, experimentó durante muchos años con lo que llamó el método fisiológico de capacitación y

estableció la primera escuela dedicada a la educación de los niños retardados. Fue el creador de muchas de las técnicas de entrenamiento sensorial y muscular que después fueron adoptadas por las instituciones de asistencia a los retrasados. Algunos de los procedimientos que estableció con este propósito fueron luego incorporados a las pruebas de inteligencia no verbal de ejecución. Un ejemplo de ello, es el tablero de formas, en el que el individuo debe insertar bloques de distinta apariencia en los huecos correspondientes tan rápidamente como pueda.

Un año después apareció el primer informe explícito de lo que ahora se conoce como retardo mental; dos volúmenes publicados en 1838 por el médico francés Esquirol: *Des Maladies Mentales Considérées Sous Les Rapports Medical Hygienique Et Medico Legal*. En su esfuerzo por elaborar un sistema para clasificar los diversos grados y variedades de retardo, probó varios procedimientos y llegó a la conclusión de que el habla proporciona el criterio más confiable del nivel intelectual del individuo. Es importante decir que los criterios actuales para determinar el retardo mental también son principalmente lingüísticos y que las pruebas actuales de inteligencia tienen una fuerte carga de contenido verbal.

Durante este mismo siglo surgieron los primeros psicólogos experimentales, ellos no estaban interesados en la medición de las diferencias individuales; su objetivo principal eran las descripciones generalizadas de la conducta humana. En el año de 1840, Ernest Weber, publica los resultados de sus trabajos sobre relaciones entre estímulo y respuestas sensoriales, donde postula diversas leyes, entre las cuales destacan las del “umbral absoluto” y “umbral diferencial”. Fechner continuó los trabajos de Weber; no obstante, sus investigaciones se enfocaron en medir las sensaciones por medio de los juicios humanos. Un ejemplo de la influencia que la psicología experimental ejerció en curso del movimiento psicométrico fue el laboratorio fundado por Wundt, en Leipzig (1879) quien ejerció un control riguroso de las condiciones en las que se realizan las observaciones; con lo que demostró la importancia de que todos los participantes del experimento sean observados en condiciones estandarizadas. Cabe mencionar que esta estandarización del procedimiento es una de las señales distintivas de las pruebas psicológicas. Así mismo, la preocupación por la medición exacta de los fenómenos, la depuración de técnicas ingeniosas para el análisis de reacciones, el establecimiento de normas, el acudir a la matemática para la interpretación de los resultados, todo esto constituyó en verdad, la primera etapa de la evolución del método de los test. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1978; Martínez, 1995; Morales, 1998; Planchard, 1978; Varela, 1996)

Durante la segunda mitad del siglo XIX, el interés por el estudio de las diferencias individuales aumentó en forma considerable. Estimulado por los escritos de Charles Darwin sobre el origen de las especies y por el surgimiento de la psicología científica; el biólogo inglés Francis Galton fue el primer responsable del inicio del movimiento psicométrico en su país. En el curso de sus investigaciones publicó *Hereditary Genios*, en el que intentó demostrar las bases heredadas de la inteligencia y las técnicas para medir las capacidades. Elaboró,

además, varias pruebas sensoriomotrices y diseño varios métodos para investigar las diferencias individuales en las capacidades y el temperamento. Coloco un laboratorio antropométrico en la exposición internacional de 1884 donde se medían ciertos rasgos físicos de los visitantes y se les sometía a pruebas de agudeza visual y auditiva; fuerza muscular, tiempo de reacción y otras funciones sensoriomotoras simples; pues sostenía que las pruebas de discriminación sensorial podían servir para estimular el intelecto. Con estos métodos se acumuló gradualmente el primer cuerpo sistémico de datos sobre las diferencias individuales, en los procesos psicológicos simples. Entre las muchas contribuciones metodológicas de Galton se encuentra la técnica de "correlaciones", que sigue siendo un método muy popular para analizar las calificaciones de las pruebas. Fue también pionero de la aplicación de escalas de calificación y cuestionarios, así como el uso de la técnica de asociación libre. Galton junto con su discípulo Pearson fue fundador de la revista "*Biométrica*".

Inspirado por Galton, K. Pearson científico inglés, estableció a finales del siglo XIX la fórmula para la obtención del "coeficiente de correlación", mediante el cual se puede medir el grado de concordancia o discrepancia entre dos series de variables. También es el autor de la correlación múltiple y el análisis factorial; considerándose éstas las bases de gran parte de la estadística de variables múltiples que hoy se usan en Psicología. Otro avance importante, es este dominio, fue aportado por el estadista R. A. Fisher al poner al punto el método del "análisis de varianza" que permite averiguar la influencia relativa de diversas variables sobre un dato o fenómeno a investigar.

Sin embargo, el psicólogo estadounidense que ocupa una posición prominente en el adelanto de las pruebas psicológicas es James McKeen Cattell. En 1888, mientras enseñaba en Cambridge, su trato con Galton fortaleció su interés por la medición de las diferencias individuales. Años después, estableció laboratorios de psicología en las universidades de Pennsylvania y Columbia, en donde analizó exhaustivamente el desarrollo y depuración de los instrumentos de medición psicológica, a los cuales designó con el nombre de "tests mentales", término utilizado por primera vez en 1890, en un artículo publicado en el cual describió una serie de tests que se aplicaban a estudiantes para determinar su nivel intelectual; entre éstos se incluían medidas de fuerza muscular, rapidez de movimientos, tiempo de reacción, memoria, etc. al igual que Galton, consideraba que por medio de la discriminación sensorial y el tiempo de reacción podían medirse las funciones mentales superiores. Un intento similar fue el de Gilbert en 1894 en Yale. Las pruebas de Cattell son características de los instrumentos desarrollados de la última década del siglo XIX, que se aplicaban a escolares, universitarios y adultos.

Por su parte, Hugo Munsterberg, en 1891, diseñó pruebas específicas para niños y fue el primer psicólogo que utilizó el registro de tiempo de ejecución, en las tareas que imponía con sus instrumentos, a sus sujetos de investigación. Dos años después en la exposición de Columbia, realizada en Chicago durante 1893,

Jastrow montó una exhibición en la que a los visitantes se les invitaba a realizar pruebas de procesos perceptuales, sensoriales y motores simples para comparar sus resultados con las normas. No obstante, algunas pruebas elaboradas por psicólogos europeos de la época, tendían a cubrir funciones más complejas. Un ejemplo de ello fue las que preparó Kraepelin en 1895 para la evaluación clínica de pacientes psiquiátricos, media lo que consideraba “factores básicos en la caracterización del individuo”. Consistían principalmente en operaciones aritméticas simples, con el objeto de determinar los factores de la práctica, la memoria, la susceptibilidad a la fatiga y la distracción. Los italianos Guicciardi y Ferrari siguieron las huellas de su maestro Kraepelin y se interesaron particularmente en la creación de pruebas para la exploración de enfermos mentales. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1978; Hilgard, 1981; Martínez, 1995; Morales, 1998; Muñiz, 1996; Tyler, 1972; Varela, 1996)

En 1895, otro discípulo de Kraepelin, Oehm, utilizó en sus estudios el “conteo de letras”, la técnica consistía en tachar cierta letra en algún párrafo, buscar y encontrar errores, memorizar dígitos y sílabas sin sentido, siendo tal vez el primer psicólogo que supuso que, estableciendo correlaciones entre los resultados que obtenía con esas pruebas en los sujetos que investigaba (quizá pacientes psiquiátricos), podría obtener una mayor información y por tanto, planear un mejor tratamiento terapéutico en ellos.

Otro personaje que le dio importancia a la medida fue Külple (1895), fundador de la escuela de Wurzburg quien expresaba: “...*la validez universal de los resultados psicológicos esta garantizada por la mensurabilidad de los fenómenos mentales*”. En este mismo año, en un artículo publicado en Francia, Alfred Binet y Henri Wallón propusieron un amplia y variada lista de pruebas que cubrían funciones como la memoria, imaginación, atención, comprensión, susceptibilidad a la sugestión, apreciación estética y muchos otros, en los que pueden reconocer las tendencias que a la postre condujeron al desarrollo de las famosas escalas de inteligencia de Binet.

Ebbinghaus (1897), fue otro psicólogo esencial en el desarrollo de la medición; aplicó a escolares pruebas de cálculo aritmético, memoria y completación de oraciones; encontró que esta última fue la única que mostró una clara correspondencia con el desempeño escolar, a pesar de que era la más compleja.

Años más tarde Clark Wissler (1901), quien habría de responsabilizarse de la validación de las pruebas de Catell para la selección de estudiantes de nivel universitario, trató de determinar, mediante la aplicación de correlaciones, cuando dos instrumentos medían las mismas habilidades o cual era su grado de correlación (sí eran positivas o sí eran negativas). Por otra parte, Sharp siguiendo el mismo método de Wissler e intentando descubrir la naturaleza del “pensamiento humano”, realizó una serie de estudios, elaborando tests complejos y tests simples, a fin de determinar si la complejidad o simplicidad de los

instrumentos pudiese constituir un factor importante en los resultados. Sus conclusiones fueron que cada prueba media diferentes funciones y que por tanto, dependían de las necesidades o de los objetivos de los estudios, el ejemplo de uno u otro tipo de pruebas.

En 1904, el ministro de enseñanza pública de París encargó al Psicólogo Alfred Binet y su socio, el Médico Theodore Simon, que desarrollaran un procedimiento para identificar a los niños que se creía no podrían obtener suficientes beneficios de la enseñanza en las clases escolares normales. Con este propósito, Binet y Simon elaboraron una prueba que se administraba de forma individual y consistía en 30 problemas que se presentaba en orden ascendente de dificultad. Los problemas en este primer test de inteligencia, que se publicó en 1905, enfatizaban la capacidad para juzgar, comprender y razonar; lo que Binet consideraba los componentes principales de la inteligencia. Aunque incluyeron pruebas sensoriales y perceptuales, en esta escala se encuentran una proporción de contenido verbal mayor que la generalidad de las pruebas de la época. Como la escala de 1905 fue presentada como un instrumento preliminar y tentativo, no se formuló un método objetivo preciso para obtener una puntuación total. En 1908, se publicó una revisión de la prueba, que contenía gran cantidad de subpruebas agrupadas por niveles de edad desde 3 hasta 13 años, al calificar la revisión de 1908 de la Escala de Inteligencia de Binet-Simon, el concepto de edad mental se introdujo como forma de cuantificar el desempeño general de la persona que presenta la prueba. En las diversas traducciones y adaptaciones de las escalas de Binet el término de “nivel mental” fue sustituido por el de “edad mental”, cuya fácil comprensión indudablemente contribuyó a popularizar las pruebas de inteligencia. En 1911 año en el que Binet murió, apareció la tercera revisión de la escala de Binet – Simon, que no presenta mayores modificaciones, salvo revisiones menores, cambios en la localización de algunos tests, la adición de otros en varios niveles de edad y la extensión de la escala a nivel adulto. En muchos países, aparecieron traducciones y adaptaciones, pero la primera fue de H. H. Goddard, en ese entonces psicólogo investigador en la escuela de capacitación para niños con retardo mental. La revisión de Goddard resultó clave para que la profesión médica aceptara las pruebas de inteligencia. No obstante, como herramienta pronto fue dejada atrás por el Stanford – Binet, un instrumento más extenso y psicométricamente refinado elaborado por L. M. Terman y sus colaboradores en la Universidad de Stanford. Fue en ella donde se introdujo por primera vez el criterio mensurativo de “cociente intelectual” o relación entre la edad mental y la edad cronológica. En el año de 1937 también Lewis Terman en colaboración con Maud Merrill, llevo a cabo una nueva revisión que comúnmente se denominan Terman - Merrill o Nueva Revisión Stanford, esta revisión fue adaptada enseguida al español por J. Germain y M. Rodrigo. También resulta de especial interés la primera revisión con Kuhlmann–Binet, que amplió la escala hasta la edad de 3 meses y representa uno de los primeros esfuerzos por elaborar pruebas de inteligencia para escolares e infantiles.

Por otro lado en 1905 d. C, Jung utiliza el método de “asociación de palabras” que introdujo Galton para el análisis de los complejos mentales y detectar por primera vez los conflictos neuróticos.

En 1909 d. C. Stone y S. A. Courtis publican las pruebas aritméticas objetivas. Años después, durante la primera guerra mundial (1917) Estados Unidos, buscó la forma de que la psicología pudiera contribuir a la guerra. Fue Robert M. Yerkes quien reconoció la necesidad de clasificar rápidamente el nivel intelectual de los reclutas y en este ambiente se formuló la primera prueba colectiva de inteligencia, para lograrlo, los psicólogos acudieron a todos los materiales disponibles, especialmente a una prueba colectiva de inteligencia, no publicada que elaboró Arthur S. Otis para el ejército, una contribución de este instrumento fue la introducción de preguntas de opción múltiple y otros reactivos “objetivos”. Las pruebas que desarrollaron los psicólogos a partir de esas bases se conocieron como *Army*. Estas dos pruebas, el *Alfa* para quienes sabían leer y escribir y el *Beta* para los analfabetas se aplicaban en grupo para medir las capacidades mentales de miles de soldados estadounidenses durante y después de la guerra. La primera se ocupaba de pruebas generales de rutina, mientras que la segunda era una escala no lingüística utilizada con reclutas iletrados o procedentes de países cuyo idioma no era el inglés. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1978; Hilgard, 1981; Martínez, 1995; Morales, 1998; Muñiz, 1996; Tyler, 1972; Varela, 1996)

Otro instrumento creado durante la segunda guerra mundial fue la hoja de datos personales creada por Woodworth en 1918. El prototipo de cuestionario de personalidad o inventario auto descriptivo, no se terminó y no pudo emplearse a tiempo, antes de que terminara la guerra, pero inmediatamente después se prepararon formas para uso civil, incluyendo una forma especial para aplicar a niños. Otros instrumentos se concentraban en un área más estrecha de conducta o en respuesta más claramente sociales como las de dominancia-sumisión en el trato personal. El último avance fue la elaboración de instrumentos para cuantificar la expresión de actitudes e intereses, que se basaban principalmente en las técnicas de cuestionario.

Dentro del estudio de la personalidad se crearon pruebas para evaluar los intereses, las actitudes y opiniones, dentro de los primeros que se elaboraron se encuentra el que fue creado en el seminario para graduados celebrado en el Instituto de Tecnología *Carnegie* (1920), esta prueba se denominaba *Strong Vocational Interest Blank* (SVIB). El grupo *Carnegie* creó diversos inventarios de intereses, los cuales presentaban preferencias o aversiones de los sujetos para una variedad de actividades específicas, objetos o personas que se encuentran comúnmente en la vida diaria. Para complementar el SVIB se elaboró un inventario similar de intereses para diversas ocupaciones especializadas y semi especializadas. Este inventario se llamó *Minnesota Vocational Interest Inventory*, formado por 21 escalas para ocupaciones tales como panaderos, conductores, repartidores de televisión, entre otros. Sin embargo, es el Psicodiagnóstico elaborado por el psiquiatra suizo H. Rorschach y publicado en 1921, el que sin

duda alguna, ha alcanzado más difusión y se considera uno de los mejores en el análisis de la personalidad.

Siguiendo con el desarrollo de las pruebas, en 1923 se publicó por primera vez la prueba de habilidades de *Stanford* y la prueba mental primaria de *Pinter-Cunningham*. En 1924 se publicó el *Satiscal Method* de Truman Nelly y un año después en 1925 el *Satiscal Method in Educational Measurement* de Arthur Otis. También por primera vez, en 1926, se aplicó la Prueba de Aptitudes Académicas. Para 1927 se publicó la primera edición del formulario de intereses vocacionales para hombres de Strong y se publicaron por primera vez las pruebas de inteligencia de Kuhlmann-Anderson.

Al mismo tiempo que la aplicación práctica demostraba la necesidad de contar con múltiples pruebas de aptitud, el desarrollo paralelo del estudio de la organización de los rasgos iba proporcionando los medios para elaborarlos. Los estudios estadísticos sobre la naturaleza de la inteligencia habían explorado las relaciones entre las puntuaciones obtenidas por muchas personas en una gran variedad de pruebas. En 1927 el psicólogo inglés Charles Spearman inició estas investigaciones en la primera década del siglo XX publicando en el *American Journal of Psychology* un artículo titulado *General Intelligence Objectively Determined and Measured*, en el que calculó los coeficientes de correlación entre series de resultados a diversas pruebas, lo que sentó las bases del análisis factorial, método que dio gran impulso al desarrollo de la psicometría. Spearman (1863 – 1945) fue uno de los primeros en proponer un enfoque analítico factorial de la inteligencia. Propuso una teoría de dos factores de la inteligencia para explicar los patrones correlacionales que se observan entre pruebas grupales de inteligencia. La teoría afirma que un factor general (g) más uno o más factores específicos (s) por prueba, pueden explicar la ejecución en pruebas de inteligencia. Las actividades cognitivas que se asocian con (g) son deducción de relaciones (determinación de relación entre dos o más ideas) y deducción de correlatos (hallazgos de una segunda idea que se asocia con una que se ha afirmado de manera previa).

Los desarrollos metodológicos subsecuentes, (1928 – 1938) basados en el trabajo de T. L. Kelly y L. L. Thurstone llegaron a conocerse como “análisis factorial”.

Mientras la psicología se ocupaba de las pruebas de inteligencia y de aptitud, los exámenes escolares tradicionales experimentaban avances técnicos. En las escuelas públicas de Boston en 1845 los exámenes escritos sustituyeron a los orales. A la vuelta del siglo empezaron a aparecer las primeras pruebas estandarizadas para medir los resultados de la instrucción escolar. Encabezadas por el trabajo de E. L. Thorndike, las pruebas empleaban principios de medición tomados del laboratorio psicológico. Para 1930 era ampliamente reconocido que las pruebas de ensayo no solo requerían más tiempo entre examinadores y examinados, sino que también arrojaba resultados menos confiables que el “nuevo

tipo” de reactivos objetivos. La década de los 30's también presencié la introducción de las máquinas para calificar exámenes a las cuales podían adaptarse fácilmente las nuevas pruebas objetivas. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1978; Hilgard, 1981; Martínez, 1995; Morales, 1998; Muñiz, 1996; Tyler, 1972; Varela, 1996)

Otro método de medición de la personalidad se encuentra en la aplicación de “pruebas situacionales y de ejecución”, donde el examinado debe realizar una tarea cuyo propósito a menudo está encubierto. La primera aplicación extensa de las técnicas, se llevó a cabo en las pruebas elaboradas por Hartshorne, May y colaboradores a finales de los 20's y principios de los 30's.

En 1938 David Wechsler, psicólogo clínico de *Bellevue Hospital of New York* construyó una escala alternativa a la Binet-Terman, concebida también como una prueba de inteligencia de aplicación individual, que proporcionaba dos componentes separados del C.I. verbal y manipulativo, que sirve para medir inteligencia, siendo esta la primera escala para adultos donde se llevó a cabo una estandarización en función de su edad cronológica. En ese mismo año Henry Murria publica *Explorations in Personality* y O.K. Buros publica el primer *Mental Measurements Yearbook*.

Posteriormente se crearon otros inventarios, dentro de los cuales destaca la elaboración del *Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota* (MMPI) en 1939 y el *California Psychological Inventory* (CPI). Otro de los inventarios más conocidos para evaluar intereses son las diversas formas y versiones del Kuder, en las que se encuentra el *Kuder Preferente*, el *Kuder Occupational Interest Survey* y el *Kuder General Interest Survey*.

En 1941, se publican los Test de Chicago que medían aptitudes mentales primarias (PMA) siendo este el primer esfuerzo por construir una batería. No obstante, fue hasta después de la segunda guerra mundial, cuando los psicólogos militares realizaron investigaciones sobre las pruebas basándose en el análisis factorial dirigido a la elaboración de instrumentos para medir aptitudes diferenciales. Durante este periodo se crearon pruebas especiales para pilotos, bombarderos, operadores de radio dentro de la *Army Air Forces* en 1947-1948. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1978; Hilgard, 1981; Martínez, 1995; Morales, 1998; Muñiz, 1996; Tyler, 1972; Varela, 1996)

La difusión que ha ejercido el psicoanálisis en este sector, es de considerable influencia, favoreciendo la creación de las técnicas proyectivas, por ejemplo el T. A. T. de Murria que apareció en 1942 o la prueba de Frustración de Rosenzweig publicado en 1944. En el ámbito escolar se experimentaban nuevas técnicas, dentro de las cuales se encontraba la aplicación de pruebas tipificadas de rendimiento, siendo las primeras que consideraban importantes que todos los sujetos se sometieran a las mismas circunstancias. En estas pruebas se trataba

de abarcar contenidos más amplios y eliminar la posibilidad de favoritismos por parte del examinador durante el proceso de evaluación.

En 1947 se fundó el Servicio de Pruebas educativas, dos años más tarde Wechsler publicó la escala de inteligencia para niños y en 1960 se publicó la forma L-M de la escala de Inteligencia Stanford-Binet. Para 1969 ya se había publicado la ponencia de Arthur Jensen sobre la herencia racial del C.I.

En 1970 aumentó el uso de las computadoras en el diseño, aplicación, calificación, análisis e interpretación de pruebas. Un año más tarde la corte federal de Estados Unidos decide que las pruebas se utilicen para los propósitos de selección de personal. Después de 1974 se publicó la primera revisión de la escala de inteligencia para niños y en 1981 se publica del mismo autor la revisión de la escala de Inteligencia para adultos.

Como se observa, las pruebas han tenido una influencia muy importante en la historia de los seres humanos, aunque no en todos los países. Siempre que se requiere de información para tomar alguna decisión sobre las personas, sobre si se quedan o no en el trabajo, o bien para ayudarlas a elegir cursos de acción con respecto de su condición educativa u ocupación en el futuro, puede aplicarse algún instrumento psicológico. Las pruebas se utilizan con mucha frecuencia en escuelas, hospitales psiquiátricos, clínicas psicológicas, empresas, reclusorios, centros de readaptación social, industrias y servicios civiles y militares con propósito de evaluación, diagnóstico, selección, clasificación, posible tratamiento y efectos del tratamiento, promoción, etc., y por supuesto en la investigación. (Aiken, 1996; Anastasi, 1998; Cerdá, 1984; Hilgard, 1981; Martínez, 1995; Morales, 1998; Muñiz, 1996; Tyler, 1972; Varela, 1996).

1.2 Definición y Clasificación de los tests psicológicos

1.2.1 Definición

La Psicología progresa como ciencia a medida que logra efectuar medidas precisas y válidas de su objeto de estudio, que es el comportamiento humano. Por tanto, para explicarlo, entenderlo, controlarlo y predecirlo, se tiene que dar un orden lógico a los datos obtenidos recurriendo a clasificar la información. Ya sea cualitativamente o cuantitativamente. Y una de sus metas es efectuar sus clasificaciones cuantitativamente. Entre los instrumentos que utiliza el psicólogo para cumplir con su labor se encuentran los tests psicológicos “pruebas o procesos científicamente elaborados que permite evaluar objetivamente las aptitudes individuales” (Planchard, 1978) o bien; los exámenes psicológicos que Anastasi y Urbina (1998) definen como “una medida objetiva y normalizada de una muestra de comportamiento” esto quiere decir, que de toda la gama de posibles respuestas que puede dar un sujeto ante un estímulo específico se selecciona una muestra que sea representativa, a juicio del constructor de la prueba, del tipo de conducta que se desea medir y además para estas medidas

se tienen normas obtenidas de una muestra de sujetos de una población específica.

La palabra inglesa “test” tiene varios significados; como *nombre* significa prueba, reactivo, etc.; como *verbo*, ensayar, probar o comprobar. Los lingüistas llevan su origen al latín “*testis*”, raíz que figura en numerosas palabras castellanas, como testigo o testimonio, etc.

En general, se puede considerar el test como un reactivo que, aplicado a un sujeto, revela y da testimonio del tipo o grado de su aptitud, de su forma de ser o del grado de instrucción que posee. Estos reactivos o tests constan de preguntas, tareas, estímulos, situaciones, etc., que intentan poner de relieve una muestra de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir.

En la literatura sobre tests psicológicos se han propuesto distintas definiciones (Martínez, 1995):

- ✓ Anastasi : “Un test es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta”.
- ✓ Cronbach: “Técnica sistemática para comparar la conducta de dos o más personas”.
- ✓ Anstey: “Instrumento de evaluación cuantitativa de los atributos psicológicos de un sujeto”
- ✓ Graham y Lilly: “Un test es una muestra estandarizada de conductas de las que pueden inferirse o predecirse otras conductas importantes”.

De lo anterior podemos concluir con una definición comprensiva del test psicométrico, que es la de Yela: “*Un test es una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estima, por comparación con las respuestas de un grupo normativo (o un criterio u objetivo), la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad*”. (Martínez, 1995)

1.2.2 Clasificación de los tests psicológicos

Existe una clasificación general en cuanto a la comparación y el uso de los resultados obtenidos con las pruebas, que incluyen las pruebas referidas a criterio y las pruebas referidas a la norma.

Las pruebas referidas a criterio son las que conciernen al dominio de habilidades bien definidas, porque el enfoque se centra exclusivamente en lograr un estándar de ejecución de una habilidad específica a la que se pretende medir por medio de los ejercicios de una prueba. En las pruebas referidas a criterio, el énfasis se coloca sobre aquello que la persona examinada puede hacer con

respecto a criterios educativos definidos de manera estrecha. Las tareas se obtienen de un objetivo de instrucción específico, la forma de presentación de las tareas y respuestas a ellas están fijadas de acuerdo con un objetivo definido, el nivel de dominio aceptable está definido de antemano y con él se compara el desempeño de cada persona.

En las pruebas referidas a la norma, la norma para un desempeño aceptable se fija por medio de la comparación con otro grupo. En ellas, la puntuación de prueba del individuo se interpreta en relación con las puntuaciones obtenidas por otras personas en la misma prueba (Olivera, 2003)

Las pruebas o test psicológicos se pueden clasificar de la siguiente manera (Arias, 1981):

a) Forma de aplicarlas:

- Ejecución: Es aquel en el que el examinado tiene que manipular u operar algún aparato o equipo.
- Lápiz – Papel: Es aquel en que sólo se hace uso de estos materiales para realizarlo.
- Orales: Es aquel en el cual el examinado debe contestar verbalmente las preguntas que le hace el examinador.

a) Forma de administrarlas:

- Individuales: Se considera que es un test individual cuando solo una persona es la que debe realizarlo.
- Colectivas: Un test colectivo es aquel que esta diseñado para aplicarse a grupos.
- Autoadministrado: El individuo es capaz de aplicarse metódicamente la prueba.

b) Tiempo :

- Velocidad: Cuando la persona tiene que resolver lo más rápidamente posible un test.
- Potencia: Cuando lo que importa es que el sujeto a quien se aplica la prueba o no el tema o si posee o no la habilidad.

c) Finalidad :

- Selección: Es aquel que tiene como objetivo elegir sujetos para una determinada medición.
- Descriptivos: Es aquel que se relaciona con teorías y definiciones de la personalidad o de otros rasgos.

d) Características Medidas:

Ejecución Máxima:

- **Aptitudes:** Una aptitud es una disposición natural o adquirida para efectuar ciertas tareas. Es la capacidad de un individuo para adquirir con un entrenamiento adecuado algún conocimiento o serie de reacciones. Es decir, las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos y así ejecutar determinadas aptitudes ocupacionales. Una prueba es una medida de aptitud si 1) mide los resultados de experiencias de aprendizajes generales o incidentales. 2) Si su marco de referencia se enfoca en el futuro.
- **Habilidades:** La habilidad indica el poder para realizar una tarea y se refiere a un estado actual. Implica llevar a cabo una tarea con rapidez y precisión en general, hasta llegar a ejecutarla con destreza.
- **Rendimiento:** Brown (1999) clasifica a las pruebas de rendimiento como tales, si miden el aprendizaje que se ha producido: 1) como el resultado de las experiencias en una situación del aprendizaje relativamente específica, como un programa de estudio o entrenamiento, 2) Cuando el marco de referencia esté en el pasado, o sea, es lo que se ha aprendido.

Ejecución Típica:

- **Personalidad:** Esencialmente es el elemento estable de la conducta de una persona, su manera de ser habitual, lo que lo diferencia de los demás. Sus singularidades y la fracción más original del yo, constituyen lo esencial de la personalidad.
- **Inventario de Personalidad:** En dichas pruebas se le presentan al sujeto un gran número de enunciados que describen intereses, actitudes, sentimientos y conductas, su tarea consiste en indicar si las afirmaciones lo describen así mismo o no.
- **Pruebas Situacionales:** El sujeto se encuentra dentro de una situación artificial, se observa y clasifica su conducta.
- **Técnicas Proyectivas:** Una persona responderá a una situación no estructurada o ambigua, según su estructura de la personalidad.
- **Intereses y valores:** Los tests de intereses exploran la tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de algunas actividades o de algunas cosas. Por medio de estas pruebas conoceremos las preferencias de las personas.

1.3 Aspectos estadísticos de los tests psicológicos

1.3.1 Estandarización

La tipificación o estandarización es otra de las características que debe incluir una prueba Psicométrica, ésta consiste en utilizar los mismos

procedimientos para aplicar y calificar las pruebas en todos los sujetos. La tipificación abarca pues, materiales, límites de tiempo, instrucciones, demostraciones previas y formas de resolver dudas a los sujetos durante la aplicación. El hecho de tener bajo las mismas condiciones a los sujetos permitirá, posteriormente generar normas que permitan hacer comparaciones entre éstos.

Un test estandarizado, tiene instrucciones fijas para la aplicación y la calificación, está diseñada por creadores expertos y se aplica aun grupo representativo de la población, para quien esta dirigido el test. (Aiken, 1996)

Dentro de las características más importantes que debe cubrir una prueba psicométrica es que ésta tenga un grado aceptable de confiabilidad y validez.

1.3.1.1 Definición de Confiabilidad

Al realizar diversas mediciones sobre un mismo objeto, es muy probable que se cometan errores entre una y otra medición, por lo que éstas pueden no ser exactas o verse alteradas. Al medir atributos psicológicos, nos encontramos con que mucho de estos no son estables, y en ocasiones aunque se utilice la misma prueba en distintas ocasiones las puntuaciones obtenidas de un mismo sujeto pueden variar. Por tal motivo es importante determinar si las variaciones en las puntuaciones de los sujetos se deben aun cambio real en el atributo medido o a un error cometido durante el proceso de medición.

Para tal efecto, la teoría Psicométrica contempla el estudio del error de medición al calcular la confiabilidad de una prueba.

Se considera error de medición, a todas aquellas condiciones ajenas o imprevistas que se presentan durante el proceso de medición y que fueron contempladas cuando se diseño la prueba psicométrica.

Nunnally (1995) menciona que el error de medición es una combinación de procesos sistemáticos y procesos aleatorios. Los procesos sistemáticos son las fallas en el procedimiento, que incluyen desde la elaboración, aplicación y calificación de la prueba, hasta la captura y el análisis de los datos. Los procesos aleatorios son los que quedan fuera de control del proceso de la medición, como los cambios propios del elemento medido.

Si el error de medición es sistemático y altera todas las mediciones por igual, se considera un error constante, que no tendrá mayor efecto en la medición puesto que no alterará las comparaciones de los grupos. Pero cuando el error sólo afecta algunas de las mediciones se considera que hay un sesgo en la medición.

El error aleatorio tiene mayor importancia en las mediciones psicológicas puestos que los puntajes obtenidos se ven afectados por diversas situaciones tales como la elección adecuada de los reactivos de acuerdo a la muestra de

sujetos, es decir, determinada prueba puede arrojar puntuaciones elevadas en un grupo y bajas en otro, probablemente porque uno de estos tuvo mayor acceso a información que le fue útil al contestar la prueba y el otro grupo no; otras situaciones que pueden variar las puntuaciones de un mismo sujeto, es el empleo del azar al contestar los reactivos de la prueba o que no tenga la misma disposición en las diversas mediciones.

Este tipo de error es casi imposible de eliminar, por lo que se debe de tratar de reducir al mínimo siempre que sea posible.

Debido a la cantidad de errores que se pueden cometer en las mediciones es importante conocer la confiabilidad de una prueba. Anastasi (1998) define la confiabilidad de una prueba como “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados con el mismo *test* en diferentes ocasiones, un conjunto distinto de elementos equivalentes o bajo otras condiciones variables del examen”.

Para obtener la confiabilidad de una prueba psicométrica se obtiene un *coeficiente de correlación*, que indica el grado de concordancia que hay entre dos conjuntos de calificaciones. Para estimar el coeficiente de correlación se emplean algunos métodos estadísticos como la fórmula de correlación de Pearson, Spearman entre otros.

Los valores que puede asumir una correlación van desde -1 hasta $+1$, cuando el valor obtenido de la correlación es positivo se dice que se ha encontrado una correlación positiva, y cuando el valor es negativo la correlación se denomina negativa. Cuando el valor del coeficiente se acerca más a $+1$ se considera que la correlación es significativa. Es importante señalar que los coeficientes de correlación que se encuentran en una prueba psicológica son generalmente positivos. El coeficiente de correlación toma en cuenta la posición del sujeto en el grupo así como la distancia que hay entre el puntaje de cada sujeto respecto al promedio de calificaciones obtenidas. Es importante señalar que en las mediciones de atributos psicológicos es importante llegar a obtener un grado de correlación igual a 1. Este coeficiente también es denominado por algunos autores como *coeficiente de confiabilidad*.

Debido a los diversos factores que pueden alterar la confiabilidad se pueden considerar diferentes tipos de confiabilidad, algunos de éstos contemplan el tiempo que transcurre entre una y otra aplicación como es el caso del coeficiente de *estabilidad*, otros considera la adecuada elección de los reactivos que forman la prueba y proporcionan el *coeficiente de consistencia interna y/o el coeficiente de equivalencia*. Cada uno de éstos presenta una varianza de error distinta, enseguida se describirá brevemente en que consiste cada uno de estos métodos así como el tipo de coeficiente de correlación que aporta y el tipo de varianza de error que se contempla.

1.3.1.2 Métodos de Confiabilidad

Test – retest. Este método consiste en aplicar una prueba y después de un intervalo de tiempo, volver a aplicar la misma prueba. Posteriormente se calcula el coeficiente de confiabilidad con las calificaciones obtenidas en la primera y segunda aplicación de cada sujeto. El coeficiente de confiabilidad que se obtiene con este método se denomina *coeficiente de estabilidad temporal*. La varianza de error se debe a la variación que se puede producir en transcurso de tiempo de una aplicación a otra o a las condiciones de aplicación en que se administró la prueba. Es importante que este tipo de confiabilidad se pudiera ver alterado con rasgos variables de la personalidad, como el estado de ánimo.

Formas equivalentes o paralelas. Consiste en elaborar dos pruebas parecidas que midan el mismo atributo; la construcción de pruebas paralelas consiste en crear dos formas de la prueba que contengan el mismo número de reactivos y el mismo grado de dificultad. Ambas pruebas deben tener formato, instrucciones, límite de tiempo de la administración similar, para posteriormente poder ser comparadas. Una vez construidas ambas se aplica una forma y con un período mínimo de tiempo se aplica la segunda forma al mismo grupo de sujetos. Para estimar la confiabilidad se correlacionan las calificaciones obtenidas en las dos formas y el resultado de ésta se denomina *coeficiente de equivalencia*. La varianza de error muestra las variaciones en la actuación de los sujetos en ambas formas. Este método permite además conocer la magnitud del error de medida debido al muestreo de contenido.

División por mitades. En este método se aplica sólo una forma de la prueba. Después se divide la prueba en dos mitades equivalentes que se califican por separado para obtener dos calificaciones distintas para cada sujeto. Una de las formas más comunes para dividir la prueba es separar los reactivos pares e impares y obtener una calificación sumando todos los reactivos pares y otra con los reactivos impares, en esta división se debe tener en cuenta que los reactivos pares e impares sean similares en el grado de dificultad.

Posteriormente para obtener la confiabilidad de la prueba estas dos puntuaciones se correlacionan y se obtiene un *coeficiente de consistencia interna*, se le llama así puesto que sólo emplea una forma de la prueba. Este método proporciona sólo la confiabilidad de la mitad de la prueba, pero entre mayor sea el número de reactivos que contiene la prueba mayor será la confiabilidad.

Kuder – Richardson. Este método consiste en evaluar la consistencia interna de una prueba, para lo cual se requiere de una sola aplicación y la confiabilidad se estima a partir de las respuestas de los sujetos a todos los reactivos de la prueba, la forma más común de evaluar este tipo de consistencia es utilizada la fórmula Kuder-Richardson que hace un examen de la ejecución de cada elemento. Las fuentes de error influyen en este método son el muestreo de contenido y la heterogeneidad de lo que se pretende medir.

1.3.1.3 Definición de Validez

En las pruebas psicológicas no sólo es importante que haya confiabilidad en las mediciones, puesto que esta sólo indica la consistencia de las puntuaciones, un problema más importante que enfrenta una prueba psicológica es comprobar empíricamente que ésta mide el atributo o rasgo para el que fue construida.

Magnusson (1969) menciona que “la validez de un método es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir”. Anastasi (1998) señala que para poder determinar la validez es necesario contar con criterios específicos y fuentes objetivas de información que definan el rasgo que miden la prueba. Una prueba psicológica no tiene una sólo validez, sino varias, que están en función del uso para el que ésta se destine y el grupo en el que se utilice.

La validez se estima mediante un coeficiente de correlación, denominado *coeficiente de validez*, que indica la relación existente entre los datos obtenidos de la prueba psicológica y los datos que se utilizan como índices para los puntajes del individuo en la variable de criterio. (Magnusson, 1969)

Brown (1999) menciona que los diversos procedimientos para conocer la validez de una prueba se clasifican en tres categorías principales según los *Standards for Educational and Psychological Test (1974)*: validez de contenido, validez relacionada con el criterio y validez de construcción.

1.3.1.4 Métodos de validez

Validez de contenido. Este tipo de validez supone un adecuado muestreo de contenido, es decir, una selección cuidadosa de los reactivos que conforman la prueba psicológica, para el cual se realiza un examen sistemático del contenido de los reactivos que conforman la prueba. En el muestreo de contenido se debe especificar la amplitud que fue considerada, y esta debe tratar de abarcar todas las áreas posibles. Este análisis permitirá determinar si éstos comprenden una muestra representativa del atributo o rasgo que pretende medir.

Uno de los procedimientos para determinar si una prueba tiene validez de contenido consiste en que un grupo de jueces expertos en el tema decidan si los reactivos de ésta son una muestra representativa del área que se pretende medir, si los jueces deciden que la muestra es representativa, entonces la prueba tiene validez de contenido.

Para que este procedimiento pueda ser considerado objetivo es necesario especificar a los jueces el dominio de contenido que fue considerado, así como las categorías y su grado de importancia.

Un procedimiento más para conocer la validez de contenido consiste en administrar la prueba un grupo de sujetos, someter a este grupo a un curso que contenga información relativa a lo que la prueba pretende medir, y al finalizar el curso se administra nuevamente la prueba. Este procedimiento indicará si la prueba mide la información proporcionada en el curso.

Algunos autores mencionan la *validez aparente o de facie* al describir la validez de contenido. Esta validez, es la menos objetiva, ya que sólo toma en cuenta la apariencia de la prueba, es decir, lo que aparentemente parece medir. Se considera importante que la mayoría de las pruebas tengan este tipo de validez, ya que ésta permite cierto grado de confianza en las personas que han de utilizarlas. Una prueba que a simple vista no indica que es lo que se pretende medir es probable que genere desconfianza y poca cooperación de los sujetos. Este tipo de validez no debe confundirse con la validez de contenido, puesto que no es una validez en sentido técnico. Es importante señalar que “la validez aparente no se debe sustituir por la validez objetivamente determinada”. (Anastasi y Urbina, 1998)

Para obtener una validez aparente es necesario que en el momento en que se elabore se tenga en cuenta la población a la que va dirigida, ya que se requiere de una terminología especial para cada caso, por ejemplo, no se podría utilizar los mismos términos para evaluar a niños y adultos o a un ingeniero y a un mecánico.

Validez empírica o de criterio. Las pruebas psicológicas se emplean en algunas situaciones para predecir conductas en situaciones específicas. En este caso se requiere comparar los resultados de la prueba con un criterio específico. El criterio es una medida directa e independientemente de lo que mide la prueba. (Anastasi y Urbina, 1998) Un ejemplo de esto es comparar las puntuaciones obtenidas de un individuo en un test de inteligencia para predecir sus logros académicos en la universidad. Las medidas de criterio para obtener la validez de una prueba se pueden obtener mediante dos formas, al mismo tiempo en que se aplica la prueba o después de un intervalo de tiempo.

La validez de criterio se puede clasificar en validez predictiva y validez concurrente, la primera se emplea como se mencionó anteriormente para predecir la actuación o ejecución de un individuo ante determinada situación, y la medida del criterio se obtiene después de un determinado intervalo de tiempo; este tipo de validez se emplea comúnmente en las pruebas empleadas en la selección y clasificación de personal. La validez concurrente se emplea cuando ya se tienen datos de los individuos (criterio) y éstos se pretenden sustituir con los resultados obtenidos en la prueba, esto es con la finalidad de ahorrar tiempo en determinados procesos, esta validez se emplea generalmente en pruebas de diagnóstico.

Debido a que la validez empírica requiere de medidas de criterio, es necesario tener ciertas consideraciones al elegir éstas.

Brown (1999) señala tres principales características para elegir una medida de criterio: relevancia, confiabilidad y desviaciones tendenciosas.

La relevancia, considera una evaluación racional de las dimensiones relevantes del criterio conceptual para determinar si están representadas o no en la medida del criterio.

La confiabilidad de la medida de criterio, ya que considera que sí la ejecución del criterio varía con el tiempo no se puede relacionar de manera consistente con otras medidas.

Y por último es importante que no haya *desviaciones tendenciosas* que afecten las medidas, para evitar esto señala que si han de utilizarse medidas de criterio como juicios, será necesario proporcionar indicaciones específicas y concretas de las características que se van a calificar para que el procedimiento de calificación sea lo más objetivo posible. Brown menciona que una fuente de desviación es la contaminación de criterios que se refiere a la situación en que la calificación de una persona en un criterio se ve afectada por el conocimiento del evaluador de su calificación predictora.

Concluye señalando que la mejor medida de criterio es la que tenga mayor número de ventajas prácticas, es decir, la que sea más fácil de utilizar, que se disponga de ella con facilidad y que no resulte muy costosa.

Enseguida se presentan algunos de los métodos que sugieren Brown (1999) y Anastasi (1998) para obtener la validez de criterio.

El método más común para obtener la validez de criterio es el de obtener un *coeficiente de validez*, éste se obtiene mediante la correlación de las calificaciones de la prueba con un determinado criterio.

Este procedimiento requiere de cinco etapas que incluyen la selección de un grupo apropiado; la aplicación de la prueba predictora; la aplicación del tratamiento relevante; la recopilación de los datos del criterio y por último se obtiene la correlación de las calificaciones y el criterio. Es importante señalar que si la correlación de las variables es lineal se puede subestimar la magnitud de la correlación y que esta magnitud estará determinada por el rango de las diferencias individuales.

Otro método es el de grupos contrastadas o diferenciación de grupos que implica comparar dos grupos, uno que haya sido sometido a tratamiento (ejecución en el criterio) y uno control, si se encuentran diferencias significativas entre ambos se dice que la prueba tiene validez.

La exactitud en la toma de decisiones o desempeño en la tarea, es un método más para conocer la validez de criterio y consiste en realizar una serie de

registros acerca de la actuación en el criterio determinado y determinar la proporción de éxitos o fracasos en los sujetos que fueron seleccionados con una prueba predictiva. La prueba psicológica que tenga mayor validez será entonces aquella que proporcione mayor número de decisiones correctas.

La utilidad de la prueba, es un método más para determinar la validez de criterio, éste se logra mediante un análisis de costos y beneficios de diversas acciones. Los resultados de la prueba deben representar algún beneficio y ofrecer un ahorro de costos en la toma de decisiones, para ser considerada válida.

Validez de construcción o validez estructural. Este tipo de validez se emplea para comprobar un constructo que se supone mide la prueba. “En la medida en que una variable es abstracta y latente más que concreta y observable se denomina constructo. Es algo que los científicos construyen y que no existe como dimensión observable de la conducta. Un constructo refleja una hipótesis de que una variedad de conductas se correlacionan entre sí en estudios de diferencias individuales y/o serán afectadas de manera semejante por manipulaciones experimentales”. (Nunnally, 1995)

Un ejemplo de un constructo es el estudio de la ansiedad o la personalidad, por lo tanto las pruebas psicológicas que tiene validez de construcción miden rasgos para los cuales no hay un criterio externo o algún atributo o cualidad que se supone poseen las personas. (Brown, 1999; Magnusson, 1969)

Nunnally (1995) menciona que “el objetivo del estudio de los constructos es emplear una o más medidas cuyos resultados se generalicen a una clase más amplia de medidas que legítimamente empleen el mismo nombre”.

Para obtener la validez de construcción es necesario reunir pruebas suficientes que permitan comprobar que los resultados de la prueba pueden medir un constructo, Brown (1999) señala que no es posible obtener un índice cuantitativo de la validez de construcción.

Los pasos para obtener la validez de construcción son los mismos que utiliza el método científico, que incluyen formulario de hipótesis, observación del fenómeno, recopilación de datos y por último aceptar o rechazar las hipótesis.

Existen diversos métodos para obtener la validez de constructo, enseguida se presenta brevemente en que consiste cada uno de ellos, según la clasificación que presenta Brown (1999).

Método intrapruebas: Consiste en estudiar la estructura interna de la prueba psicológica: su contenido, formas de respuestas, y las relaciones entre las subpruebas o los reactivos. Este método considera la determinación del universo medido por el constructo y otras variables. La validez de contenido de una prueba representa una fuente de evidencia para la validez de constructo, ya que al

especificar el universo conductual se define la naturaleza del constructo que mide la prueba.

Método interpruebas: Este método toma en consideración las relaciones recíprocas entre varias pruebas de manera simultánea, indicando cuales son los aspectos que tiene en común éstas, o si miden o no el mismo constructo. Encontrándose en éste método la validez congruente que consiste en obtener una correlación entre las calificaciones de una prueba nueva y otras ya existentes; y el análisis factorial.

Nunnally (1995), define el análisis factorial como un “procedimiento estadístico que permite encontrar agrupamiento de variables relacionadas. Cada grupo o factor, consiste en un grupo de variables cuyos miembros se correlacionan de manera más elevada entre ellos mismos de lo que hacen con variables fuera del grupo.

Cada factor se toma como un atributo que es medido en mayor o menor grado por instrumentos particulares de acuerdo con su correlación con el factor”. Señala además que estas correlaciones son denominadas a veces como “validez factorial” de las medidas, pero es mejor hablar de dichas correlaciones como la “composición factorial”.

Método de estudios relacionados con el criterio: En este método se toma en cuenta la naturaleza y el tipo de criterio que predice una prueba psicológica, para dar una idea del constructo que la prueba está midiendo. Por lo tanto la validez de criterio puede proporcionar información valiosa para la validez de construcción.

Método de manipulación experimental: Consiste en manipular una variable y observar los efectos que esta produce en las calificaciones obtenidas en la prueba psicológica. La variable que se manipulará puede ser el constructo que se pretende medir. De esta manera se puede observar sí los resultados de la prueba comprueban las hipótesis que plantea el constructo.

Método de estudios de capacidad de generalización: Consiste en analizar sistemáticamente la prueba sobre una variedad de condiciones o dimensiones o con diferentes condiciones en la administración.

Este método se basa principalmente en la contribución de Campell y Fiske en 1959, sobre estudios de la validez de constructo, en el cual se hace mención al método de matriz de multirasgo y multimétodo, el cual sostiene que hay cuatro tipos de correlaciones:

1. Coeficientes de confiabilidad. Describe el grado en que una medida es consistente internamente en el sentido de que todos sus componentes miden lo mismo.

2. Correlación heterorasgo – monométodo. Denota la correlación entre dos medidas que comparten un método común pero evalúan atributos diferentes.
3. Correlación monorasgo. heterométodo. Denota una correlación entre dos medidas del mismo rasgo que utilizan métodos diferentes.
4. Correlación heterorasgo – heterométodo. Es una correlación entre atributos diferentes que usan métodos diferentes.

Es importante señalar que los coeficientes de confiabilidad esperados sean elevados, mientras que las correlaciones heterorasgo – heterométodo deben ser más bajas puesto que utilizan métodos diferentes y miden rasgos distintos. (Brown, 1999; Nunnally, 1995)

1.3.2 Normalización

Un punto más a considerar en el trabajo con las pruebas psicológicas, es la interpretación de los datos que éstas proporcionan, ya que la calificación aislada de una prueba sólo proporciona puntajes crudos que no se pueden interpretar en situaciones prácticas. Para lograr una adecuada interpretación es necesario hacer una normalización de las calificaciones.

La calificación que obtiene un sujeto en una prueba depende principalmente de su ejecución en ella, y en algunas pruebas del grado de dificultad que ésta presenta, y para poder interpretar esta calificación es necesario recurrir a normas. “Las normas son cualesquiera datos estadísticos que proporcionen un marco de referencia para interpretar los puntajes de un individuo en relación con los puntajes de otros” (Nunnally, 1995).

Magnusson (1969) señala que la normalización es una transformación de la distribución de los puntajes originales a una distribución normal que permite tener escalas con diferentes niveles de dificultad. De ésta manera las calificaciones de una prueba podrán interpretarse con mayor precisión.

La finalidad de convertir los puntajes a una distribución normal es que ésta proporciona un significado estadístico preciso, en el cual el porcentaje de individuos que se encuentra arriba y debajo de cada puntaje se conoce exactamente cuando se tiene una media y una unidad de medidas conocidas.

Anastasi y Urbina (1998) Señalan que los puntajes normalizados tiene una doble finalidad, indicar la situación relativa de un sujeto con relación al grupo normativo que permite valorar su ejecución con relación a otras personas; y proporcionan medidas que hacen posible la comparación directa de la actuación del sujeto en distintas pruebas.

Con relación a la determinación de normas, es importante señalar que éstas se deben obtener en una muestra representativa de la población para la que fue construida para que se puedan obtener valores estables.

Por último es importante señalar que sí se han de utilizar normas ya establecidas de una determinada prueba, es necesario considerar las características de la muestra para las que éstas se obtuvieron.

1.3.2.1 Normas De Grado

Diseñadas para indicar el desempeño promedio de quienes responden pruebas en un grado determinado, las normas de grado se elaboran aplicando la prueba a muestras representativas de niños en un grado de niveles de grado consecutivos. Quizá primario de las normas de grado es una estimación conveniente, comprensible con facilidad, de la forma en que el desempeño de un estudiante se compara con el de sus compañeros estudiantes en el mismo grado. Algunos expertos en pruebas han exigido una moratoria en el uso de las puntuaciones equivalentes de grado al igual que de las puntuaciones equivalentes de edad debido a que tales puntuaciones pueden ser interpretadas mal con mucha facilidad. Cronbach (1970) describió las normas de edad y de grado como “arcaicas”. Afirmando que las conversiones de grado nunca deben de usarse para informar sobre un alumno o una clase, ni en la investigación. Las puntuaciones estándar o percentilares o las puntuaciones crudas son más adecuadas. También es probable que las conversiones de edad se interpreten mal. (Jay, 2000)

1.3.2.2 Normas De Edad

También conocidas como puntuaciones equivalentes de edad, las normas de edad indican el desempeño promedio en diferentes muestras de quienes responden la prueba que tenían diferentes edades en el momento en que se aplicó la prueba. Las tablas de normas de edad construidas en forma meticulosa para características físicas como la estatura disfrutaron de una extensa aceptación y casi no son motivo de controversia.

1.3.2.3 Normas Nacionales

Algunas pruebas aspiran a contar con normas nacionales, es decir, normas basadas en un grupo que sea representativo del segmento de la población del país para el cual se ideó la prueba. El grupo o población meta suele definirse junto con la finalidad de la prueba. (Hogan, 2003)

1.3.2.4 Normas Locales

Las normas locales pueden ser útiles para ciertos fines de interpretación, una ventaja es que el interesado en verdad conoce las características del grupo normativo, ya que en rigor son las personas que están en la situación local. (Hogan, 2003)

1.3.2.5 Normas de Percentil

Un percentil es una puntuación cruda que se ha convertido en algo más, una expresión del porcentaje de personas cuya puntuación se encuentra por debajo de una puntuación cruda en particular. Una descripción más familiar del desempeño en una prueba, el concepto de porcentaje correcto, debe distinguirse del concepto de percentil. Un percentil es una puntuación convertida que refiere a un porcentaje de quienes responden la prueba. El “porcentaje correcto” se refiere a la distribución de puntuaciones crudas; de manera específica, el número de reactivos que fueron respondidos en forma correcta multiplicados por 100 y divididos entre el número total de reactivos. Debido a que los percentiles se calculan con facilidad, son una forma popular de organizar los datos de una prueba, ya sean datos de una muestra de estandarización o de otra índole. Además, son muy adaptables para su uso con una amplia gama de pruebas. Los percentiles también pueden concebirse como rangos en un grupo de 100 sujetos representativos, donde 1 es el rango inferior y 100 el superior. Un rango percentil (RP) de 1 se encuentra en el extremo inferior de la muestra, mientras que un RP de 99 se encuentra cerca del tope.

Un percentil 50 (P_{50}) corresponde a la mediana o puntuación natural a la mitad de la distribución. Un percentil 25 (P_{25}) con frecuencia se denomina Q1 o primer cuartil, debido a que una cuarta parte de las puntuaciones cae por debajo de ese punto. De la misma manera, un percentil 75 (P_{75}) se indica como Q3 o Tercer cuartil, debido a que tres cuartas partes de las puntuaciones caen por debajo de ese punto. (Brown, 1999; Gregory, 2001).

Un percentil (que suele abreviarse como %il) es un punto en una escala por debajo del cual se ubica un porcentaje específico de los casos. La diferencia entre un percentil y un rango percentilar podría resumirse de la siguiente manera: en el percentil, se empieza con un determinado porcentaje, luego se encuentra la puntuación natural correspondiente a ese punto. En el caso de un rango percentilar, se inicia con una puntuación determinada, luego se halla el porcentaje de casos que se encuentran por debajo de esa puntuación. (Hogan, 2003)

Fortalezas y Debilidades de los Rangos Percentilares.

Los rangos percentilares poseen varias características atractivas, primero, porque el concepto de RP es sencillo, fácil de captar y se explican con rapidez incluso a alguien que no está versado en estadística. Además, los RP se calculan con facilidad a partir de un grupo normativo; por tales razones, los RP se utilizan en forma muy general. Los RP tiene dos principales inconvenientes. En primer lugar, el lego con frecuencia confunde el RP con la **puntuación de porcentaje correcto**, la cual se utiliza en muchas pruebas que se realizan en las aulas. El segundo inconveniente importante del RP es la marcada desigualdad de las unidades en diversos puntos en la escala. En concreto, Los RP se “agrupan” a la mitad de la distribución y se “dispersan” en los dos extremos de ella. Al principio esta peculiaridad parecería un tecnicismo trivial, no obstante, tiene consecuencias prácticas muy sustanciales.(Hogan, 2003)

1.3.2.6 Puntuaciones Estándar Lineales

Con el fin de evitar algunos de los inconvenientes de utilizar los procedimientos anteriores, se desarrollaron las puntuaciones estándar que consisten en “poner en relación las puntuaciones directas refiriéndolas a la media del grupo normativo, utilizando como medida de comparación la desviación típica de la distribución o alguna fracción de ella”

Las puntuaciones estándar lineal utilizan la desviación estándar de la distribución total de puntuaciones naturales como la unidad fundamental de medida. Expresan la distancia de la media en unidades de desviación estándar así como la dirección de ésta. Poseen la propiedad de conservar las magnitudes relativas de distancia entre los valores sucesivos, encontradas entre las puntuaciones naturales originales, de tal forma que no distorsionan la escala de medida subyacente. Permiten representar los resultados naturales de pruebas diferentes según una escala común. Si dos distribuciones de puntuaciones de prueba poseen la misma forma, se pueden hacer comparaciones directas de las puntuaciones naturales al transformarlas en puntuaciones estándar.

Las calificaciones estandarizadas eliminan las fracciones y los signos negativos al producir valores diferentes a cero para la media y 1.00 para la desviación estándar de las puntuaciones transformadas. La media de las puntuaciones transformadas puede establecerse en cualquier valor conveniente como 100 o 500 y la desviación estándar en, digamos 15 ó 100. el punto importante acerca de las desviaciones estandarizadas es que se puede transformar cualquier distribución a una escala preferida con media y desviación estándar predeterminada.

Las normas de calificación estándar son calificaciones convertidas que tienen cualquier media y desviación estándar que se desee. Representan las

medidas en una escala de intervalo. Existen muchos tipos de calificaciones estándar: calificaciones Z, calificaciones CEEB, calificaciones de CI de desviación, calificaciones estandarizadas y calificaciones T.

Puntuación T. Las puntuaciones T, conocidas también como puntuaciones T de McCall, son puntuaciones estándar con $M = 50$ y $DE = 10$. Las escalas de puntuación T son especialmente comunes en las pruebas de personalidad. Para transformar las puntuaciones naturales a en puntuaciones T se utiliza la siguiente fórmula:

$$T = \frac{10(X - \bar{X})}{DE} + 50$$

El término $(X - \bar{X})/DE$ es, por supuesto, equivalente a z, de modo que se puede volver a escribir la ecuación para T como una simple transformación de z:

$$T = 10z + 50$$

Para cualquier distribución de puntuaciones naturales, las puntuaciones T correspondientes tendrán un promedio de 50. Además, para la generalidad de las distribuciones, gran parte de las puntuaciones T caerán entre los valores de 20 y 80; es decir, dentro de tres desviaciones estándar a partir de la media. Por supuesto, que es posible que existan puntuaciones T fuera de este rango y, quizá, incluso son probables en poblaciones especiales. (Cerdá, 1978; Gregory, 2001).

Fortalezas y Debilidades de las Puntuaciones Estándar Líneales

Las puntuaciones estándar constituyen un sistema métrico conveniente para interpretar el desempeño en las pruebas en muy diversas circunstancias. Dado que muchos rangos de interés para los psicólogos, se supone, están distribuidos en forma normal, son útiles las conexiones entre las puntuaciones estándar y las puntuaciones z. Con las puntuaciones estándar se evita el problema del percentil respecto a la desigualdad marcada de unidades en diversas regiones de la distribución normal, por ello, estas puntuaciones son más acordes a los cálculos estadísticos. Pero las puntuaciones estándar tienen algunos inconvenientes. En primer lugar, hay que reconocer que sólo una fracción sumamente pequeña de la raza humana tiene idea de lo que es una curva normal o una puntuación z; así que para vincular las puntuaciones estándar con el contexto de la curva normal y de las puntuaciones z tiene poco valor, salvo cuando se trabaja con entendidos en la materia. En segundo lugar, para que una puntuación estándar tenga sentido, se debe recordar la M y la DE del sistema. (Hogan, 2003)

1.3.3 Influencia del examinador en cuanto a la aplicación del test

Una prueba psicológica proporciona información útil para la toma de decisión en diversas actividades, tales como, elaborar un diagnóstico, determinar un tratamiento, elegir la carrera que ha de estudiarse, o aceptarse o no a una persona para determinado empleo, y como es de esperarse, estas decisión pueden influir o determinar de alguna manera en el futuro de las personas, por lo tanto, los resultados que brinda una prueba son información muy delicada, que requiere de un manejo profesional, es decir por personal debidamente capacitado para aplicar, calificar e interpretar los resultados.

Enseguida se presentarán algunas de las consideraciones más importantes que señalan diversos autores (Morgan, 1975; Anastasi, 1998; Sattler, 1988) que se deben tener en cuenta tanto para el personal que ha de administrar la prueba (examinador), como para las condiciones que se deben tener en el proceso de aplicación.

El examinador o aplicador de una prueba debe cubrir determinadas características y habilidades para poder desempeñar profesionalmente su labor. En principio debe contar con conocimientos suficientes a cerca del comportamiento humano y de las diferencias individuales que presenta cada sujeto, esto con el propósito de conocer la importancia del trabajo que ha de realizar, entender a los diferentes sujetos y poder establecer una relación interpersonal adecuada. Las personas que pueden desempeñar esta labor pueden ser psicómetras o psicólogos con preparación psicométrica, es decir todos los conocimientos relacionados con el manejo de pruebas, materiales, instrucciones y forma en que ha de aplicarse cada prueba.

Morgan (1975) hace algunas sugerencias de las habilidades que requiere el entrevistador completo, que se pueden aplicar al examinador de pruebas, estas habilidades son sociales, de comunicación, analíticas e interpretativas y para la toma de decisiones.

Las habilidades sociales le permiten al examinador mantener una relación interpersonal cordial y amable, para de esta manera obtener mayor cooperación y participación de los sujetos, además le permitirán determinar que es correcto o no hacer en las diferentes situaciones que pueden afrontar.

Las habilidades de comunicación le han de servir para mantener una correcta interacción verbal, que incluye el poder determinar el vocabulario que ha de emplear según la edad, escolaridad y cultura de los sujetos. El aplicador deberá saber modular los tonos de voz que ha de utilizar, y ser claro en sus explicaciones para que no existan problemas en la forma de resolver la prueba.

Las habilidades analíticas e interpretativas le serán de utilidad para poder ser objeto en el momento de calificar e interpretar las puntuaciones de cada sujeto obtenidas en las pruebas psicológicas.

Las habilidades en la toma de decisiones le servirán para no dejarse llevar por estereotipos al elaborar los reportes finales con los que se han de tomar decisiones, es decir, que no deberá juzgar a las personas por su sexo, edad, raza o religión.

Las condiciones para poder aplicar adecuadamente una prueba psicológica requiere de un lugar amplio perfectamente iluminado, en el que no hay exceso o falta de luz, con ventilación adecuada y temperatura agradable, deberá contar con una silla cómoda y una mesa para cada sujeto, así como aislados de ruidos y de todo tipo de interrupciones que puedan distraer la atención del sujeto.

En el proceso de aplicación, el examinador necesita establecer un adecuado rapport, es decir, deberá realizar un esfuerzo para despertar el interés del sujeto, obtener su cooperación y asegurar que sigue las instrucciones tipificadas de la prueba (Anastasi, 1998).

Para poder establecer el rapport, es necesario que haya una empatía con el sujeto, y para lograrla, el examinador deberá empezar el proceso de aplicación saludando al (los) sujeto (s), presentándose, preguntando su nombre al sujeto, en el caso de que la aplicación fuera individual. En esta parte el aplicador se puede ayudar con expresiones faciales y modulaciones de voz apropiadas que le permitirán establecer un ambiente de confianza.

Anastasi (1998), señala que cualquier prueba representa una amenaza implícita al prestigio del individuo, por lo que será necesario ganarse la confianza y cooperación del sujeto, así como darle cierta seguridad al iniciar la prueba.

Sattler (1988) menciona que para reducir la angustia que pudiera tener el sujeto, se le debe explicar para qué se le está aplicando la prueba y como afectará su futuro.

Por último se presentarán los puntos principales de la lista de sugerencias que proporcione Sattler para el examinador, en el proceso de aplicación de pruebas de inteligencia, tomando únicamente aquellos puntos que se pueden extender a la mayoría de las pruebas psicológicas.

I. Precauciones generales

- A. Lea, aprenda y vuelva a leer las instrucciones.
- B. Aténgase siempre a los procedimientos estandarizados.

-
1. Use la redacción exacta.
 2. Observe con mucho cuidado el tiempo establecido.
 3. Presente los materiales en la forma descrita.
 4. Siga con todo rigor las instrucciones para calificar.
 5. No se conforme con leer las instrucciones impresas, téngalas a la mano para consultarlas.

C. Sea objetivo.

1. No haga ninguna insinuación sobre lo correcto o incorrecto de las respuestas del sujeto.
2. No de ninguna pista sobre la respuesta que espera; cuidado mucho su tono de voz, recuerde que está en examen, no enseñando.

D. Sea natural.

1. Trate de ser impersonal, pero sé amable.
2. Aprenda a usar una dicción estandarizada en forma natural e informal.
3. Establezca empatía recíproca y comunicación franca antes de que inicie la prueba; tome una actitud expectante.

E. Prepare el ambiente

1. Evite distracciones.
 - a) Visuales: Impida que el sujeto mire hacia puertas y ventanas donde haya mucho movimiento y actividad. Que no vea tampoco hacia grandes espacios abiertos que tengan imágenes, colores, etc. Que puedan distraerlo. Evite el ruido.
 - b) Auditiva: Evítese las áreas ruidosas, otras voces, etc.; aplique la prueba en un lugar aislado.
 - c) Emocionales: No administre la prueba cuando el sujeto se sienta presionado, perturbado o enfermo.

Administración y calificación

F. Eficiencia para la forma en que se aplique la prueba y el manejo de materiales.

1. Establezca el orden eficiente y un método apto para manipular los materiales.
 - a) Para registrar
 - b) Para consultar el manual sin que se convierta en obstáculo entre usted y el examinado.
 - c) Para guardar y sacar en forma oportuna los materiales

-
2. Haga una transición suave de una prueba a otra y de un reactivo a otro. En cada punto de la prueba debe saberse qué es lo que se va a presentar enseguida.
 3. Conozca el material, las calificaciones lo suficiente como para no alargar la prueba en forma innecesaria, Una prueba demasiado prolongada suele producir cansancio, desinterés o ambos.
 - a) Disimule o reoriente los comentarios no importantes.
 - b) Reduzca al mínimo los movimientos extraños fomentando el interés, la motivación, la orientación de las tareas.
 - c) Prevenga el cansancio y la distracción.

G. Calificación

1. Es esencial que el examinador conozca bien los criterios de calificación. Este requisito se refiere en especial a la comprensión del objetivo de cada prueba o subprueba.
2. Debe recordarse que los criterios de calificación son simplemente lo que dice la “etiqueta”. “Criterios” y no respuestas completas y de absoluta veracidad o falsedad. Suele ser necesario evaluar respuestas equivalentes basándose en las enumeradas en los criterios de calificación, ya que no pueden incluirse todas las respuestas posibles.
3. El examinador principalmente debe constatar las respuestas con el manual, para verificar cualquier duda.
4. Debe volver a revisarse cada uno de los pasos en el proceso de calificación.

H. Cuidado del material de la prueba.

1. Siempre que cualquier material presentado al niño tenga marcas o esté deteriorado de modo que pudiera influir en su respuesta, habrá que reemplazarlo.
2. Los materiales extravagantes o dañados tendrán que ser substituidos por otros idénticos a los originales.

1.3.4 Adaptación del test para su uso en diferentes idiomas y culturas

En la actualidad un interés creciente por los estudios comparativos internacionales de todo tipo.

La forma más habitual de elaborarlos es adaptando los ya existentes a los idiomas y/o culturas objetivo que se desea investigar. Este proceso de adaptación

de los tests constituye un momento clave dentro de cualquier proyecto de estudio intercultural.

Existen bastantes datos indicadores de que está creciendo el interés por los estudios internacionales comparativos. Con este crecimiento aparece la necesidad de adaptar (habitualmente llamada “traducir”) tests psicológicos, para uso en múltiples culturas e idiomas.

Hay muchas razones para adaptar test. Una razón es que adaptar un test es generalmente más barato y rápido que preparar uno nuevo para un segundo idioma. Una segunda razón es que en el segundo idioma no siempre existe la experiencia técnica para producir un nuevo test validado. Esto es especialmente cierto en los países de tercer mundo, como lo es México. Una tercera razón es que para llevar a cabo estudios comparativos interpaíses, interidiomas, y/o interétnicos, se requieren test adaptados. (Padilla, 2002)

Estos estudios se han vuelto muy populares en los últimos años, dado que muchos países se esfuerzan por establecer estándares educativos internacionales y desean comparar sus progresos con los de otros países.

Mientras que las muchas razones para la adaptación de los tests están claras, los métodos para llevar a cabo y establecer las equivalencias entre las puntuaciones no lo están tanto. (Padilla, 2002)

Algunos investigadores interculturales han señalado que un alto porcentaje de investigaciones en su campo es defectuoso, incluso no válidas, debido a una adaptación deficiente de los tests utilizados.

La adaptación de un test incluye todo tipo de tareas, desde decidir si mide o no el mismo constructo en idiomas y culturas diferentes, hasta el problema de la selección de traductores, la decisión sobre los ajustes necesarios que hay que hacer para usar el test en un segundo idioma, o la propia adaptación del test y la comprobación de la equivalencia de la forma adaptada.

1.3.4.1 Fuentes de error o invalidez en la adaptación de los tests

Las fuentes de error o invalidez presentes en la adaptación de los tests pueden organizarse en tres amplias categorías:

- Diferencias culturales y de idioma
- Aspectos técnicos y métodos.
- Interpretación de los resultados.

Si no se atienden adecuadamente todos los aspectos incluidos en estas categorías, podemos terminar con un test adaptado que no es equivalente en los dos idiomas o grupos culturales. Los tests no equivalentes conducen necesariamente a errores en la interpretación y a conclusiones defectuosas acerca de los grupos implicados.

1.3.4.2 Diferencias culturales e idiomáticas que afectan a la puntuación

La evaluación e interpretación de los resultados interculturales no deberían verse en el contexto restringido de la mera traducción o adaptación de los tests.

Este proceso debería considerarse más bien para todas las partes del proceso de evaluación, incluyendo la aplicación del test y el formato de los ítems. Existen además otros factores, pero en este apartado sólo revisaremos estos dos.

Aplicación del test

Los problemas de comunicación entre el aplicador y los examinados pueden constituir una serie amenaza para la validez de los resultados del test. Tal vez las instrucciones no se comunican claramente debido a problemas de adaptación. Una manera de evitar los problemas es asegurarse de que las propias instrucciones estén claras y sean exhaustivas, dejando un margen mínimo para las explicaciones verbales. (Padilla, 2002)

Una adecuada selección de los aplicadores constituye una gran ayuda:

- Deben de ser elegidos de la población a la que se va a aplicar el test.
- Deben estar familiarizados con la cultura, idioma y dialectos.
- Deben tener experiencia y habilidades adecuadas para la aplicación de tests.
- Deben de conocer la importancia de seguir los procedimientos estandarizados asociados con el test.

Adicionalmente, se puede mejorar la consistencia en la aplicación de los tests a diferentes grupos proporcionando un entrenamiento básico a todos los aplicadores.

Formato del test

La diferente experiencia de las personas con ciertos formatos de los ítems representa otra fuente de invalidez de los resultados de los tests en los estudios interculturales. En los Estados Unidos el formato de elección múltiple para los

ítems se ha utilizado con gran frecuencia en evaluación. En los estudios interculturales no se pueden asumir sin más que todo el mundo está tan familiarizado con este tipo de ítems como los estudiantes americanos. De modo que los estudiantes de otros países podrían tener desventajas en comparación con sus homólogos americanos.

A veces un equilibrio entre los tipos de formatos puede ser la mejor solución para asegurar la imparcialidad y reducir fuentes de invalidez en el proceso de evaluación.

Otra solución al sesgo potencial asociado con un formato particular es incluir sólo aquellos formatos en los que todos los grupos evaluados tiene experiencia.

Cuando se pueda asegurar que los examinados no están en desventaja, y supuesto que todas las variables de interés puedan medir, entonces son preferibles los ítems de elección múltiple o sencillas escalas de calificación. La mayor ventaja es que los ítems de elección múltiple o las escalas sencillas de calificación pueden puntuarse objetivamente. De este modo se evitan las complicaciones asociadas con la puntuación de las respuestas abiertas. Además, unas instrucciones detalladas y claras que incluyan ejemplos y ejercicios ayudan a reducir los efectos de las diferencias previas en experiencia (Padilla, 2002)

1.3.4.3 Aspectos técnicos y métodos

Hay cinco factores técnicos que pueden influir en la validez de los tests adaptados: el propio test, la selección y el entrenamiento de los traductores, el proceso de traducción, los diseños racionales para adaptar tests, y los diseños empíricos para establecer la equivalencia.

El propio test

Si un investigador sabe de antemano que va a utilizar un test en una cultura o idioma diferentes, es muy ventajoso tenerlo en cuenta al principio del proceso de construcción del test. Si no se hace así pueden generarse problemas posteriores en el proceso de adaptación, lo cual reducirá la validez del test adaptado. La elección del formato de los ítems, tipo de material para el test, vocabulario, estructura de las frases, y otros aspectos que pueden ser difíciles de traducir bien,

pueden tenerse en cuenta a la hora de prepararlas especificaciones del test. Tales acciones preventivas pueden minimizar los problemas posteriores.

Con las escalas de personalidad, por ejemplo, debe tenerse cuidado y elegir situaciones, vocabulario, y expresiones que se adapten fácilmente a través

de grupos idiomáticos y culturales. Por ejemplo, conductas que pueden ser habituales en el mundo occidental pueden tener un significado muy distinto en otras culturas.

Selección y entrenamiento de los traductores

La necesidad de obtener los servicios de traductores competentes es obvia. Sin embargo, demasiado a menudo los investigadores han tratado de solucionar el proceso de traducción con un solo traductor, seleccionado porque se tenía a mano, un amigo, la esposa de un colega, etc. Un trabajo de traducción competente reclama un tratamiento sistemático.

Los traductores deberían de ser algo más que personas competentes en los idiomas implicados en la traducción. Deberían conocer muy bien las culturas, especialmente la cultura objeto (es decir, la cultura del idioma al cual se está adaptando el test). El conocimiento de las culturas implicadas, especialmente la cultura objetivo, es a menudo fundamental para una adaptación eficiente.

Muy a menudo los traductores sin conocimientos técnicos recurren a traducciones literales que son con frecuencia problemáticas para los examinados del idioma objetivo y amenazan la validez del test.

Un traductor que no conozca los principios de la construcción de tests y escalas puede fácilmente sin saberlo hacer el material del test más o menos difícil, y, en consecuencia, rebajar su validez en la población objetivo.

Proceso de traducción

El problema de los dialectos dentro de un idioma puede llegar a ser una amenaza para la validez de los tests adaptados.

El conocimiento de la frecuencia de uso de las palabras puede ser de gran valor para obtener adaptaciones válidas. En general es mejor traducir palabras y expresiones por otras con aproximadamente la misma frecuencia de uso en los dos idiomas.

En la adaptación de tests se usa a veces el “descentramiento”. Puede ocurrir que ciertas palabras y expresiones no tengan equivalentes en el idioma objetivo. Es inclusive posible que ciertas palabras y expresiones no existan en el idioma fuente de modo que pueda utilizarse material equivalente en las versiones del idioma fuente y del idioma objetivo.

Esta estrategia es posible cuando el test se está desarrollando en el idioma fuente, y a la vez se está llevando a cabo la versión del idioma objetivo.

Diseños racionales para la adaptación de tests

Los dos diseños más populares son la traducción hacia delante o directa y la traducción hacia atrás o inversa. Mediante el diseño de la traducción directa, un traductor, o preferentemente un grupo de traductores, traduce el test del idioma fuente al idioma objetivo. Posteriormente, otro grupo de traductores juzga la equivalencia entre las dos versiones del test. Pueden hacerse revisiones de la versión objetivo a partir de los problemas identificados por los traductores. A veces la validez de los juicios acerca de la equivalencia de las dos versiones se mejora permitiendo a los propios examinados dar sus opiniones sobre el material de los tests y cuestionarios a los expertos y traductores.

La mayor debilidad de este diseño básico radica en el alto grado de apreciaciones que deben llevar a cabo los jueces o traductores a cerca de la equivalencia entre las dos versiones del test.

El diseño de la traducción inversa es el más conocido y popular de los diseños racionales. En su forma más común, un grupo de traductores adapta un test del idioma fuente al idioma objetivo. Un segundo grupo de traductores toma el test adaptado (en el idioma objetivo) y lo vuelve a adaptar al idioma fuente. A continuación se compara la versión original del test con la traducción inversa y se hacen análisis racionales acerca de su equivalencia. En la medida en la que las dos versiones del test en el idioma fuente sean similares, aumenta la seguridad acerca de la equivalencia entre las versiones fuente y objetivo del test. El diseño de traducción inversa puede considerarse como un chequeo general de la calidad de la traducción. Que permite detectar al menos algunos de los problemas asociados con traducciones o adaptaciones deficientes.

Aunque el diseño de traducción inversa es útil y a menudo permite identificar problemas en el proceso de adaptación, raramente proporciona suficiente información para decidir el uso de un test adaptado en la práctica. Una de las mayores limitaciones es que la comparación de los tests se lleva a cabo en el idioma fuente. Es muy posible que la adaptación pueda ser deficiente, mientras que los datos sobre la comparabilidad del test original y su traducción inversa sugieran otra cosa.

Tales errores facilitan la traducción inversa, pero enmascaran limitaciones serias en la versión objetivo del test.

Finalmente, este y otros diseños basados en el análisis racional pueden resultar defectuosos debido a que las personas a las que va destinado el test no se les aplica en condiciones adecuadas. Hay una amplia evidencia que sugiere, por ejemplo, que los revisores no son capaces de predecir las propiedades estadísticas de los ítems, o identificar todos los fallos potenciales de un conjunto de ítems, y es precisamente por esto que los ítems se han de probar sobre el terreno antes de utilizarlos.

Diseños empíricos para establecer la equivalencia

Son habituales tres diseños de recogida de datos para establecer la equivalencia entre los ítems de un test en diferentes idiomas:

- a) Se aplica a sujetos bilingües la versión fuente y objetivo del test. En este diseño a los mismos participantes se les pasa la versión fuente y objetivo del test. La ventaja de este diseño es que se controlan las distintas características de los participantes. Los sujetos son bilingües igualmente expertos en ambos idiomas. Este diseño es mejor utilizado junto con otros, pudiendo así comprobar la validez convergente de los resultados. Una variante de este diseño bilingüe es la asignación al azar de los sujetos bilingües para realizar una de las versiones del test.
- b) Se aplica la versión original y la traducción inversa a monolingües en el idioma fuente. Este diseño implica la administración de las versiones original e inversa del test a una muestra monolingüe en el idioma fuente. La equivalencia entre los ítems se comprueba comparando la ejecución de los participantes en las diferentes versiones del mismo ítem. La ventaja de test diseño radica en que al utilizar una sola muestra las puntuaciones resultantes no se confunden con las características diferenciales de los sujetos (Padilla, 2002)
- c) A los monolingües en el idioma fuente se les aplica la versión original y a los monolingües en el idioma objetivo la versión adaptada. La ventaja de este diseño es que se utilizan en los análisis las muestras de las poblaciones fuentes y objetivo y por tanto los hallazgos sobre la equivalencia de las dos versiones del test son generalizables a las poblaciones de interés. Desgraciadamente estos tipos de estudios son incapaces de discriminar entre diferencias culturales y problemas de adaptación del test, pero son reveladores de problemas potenciales en la versión adaptada del test.

1.3.4.4 Interpretación de los resultados

En los estudios interculturales a gran escala la finalidad del test es proporcionar una base para hacer comparaciones entre varios grupos culturales e idiomáticos, y comprender las semejanzas y diferencias existentes (Padilla, 2002)

Los resultados deben de utilizarse para buscar la forma de comparar los grupos y comprender las diferencias entre ellos. Para obtener una mejor comprensión a la hora de interpretar las puntuaciones deben de tenerse en cuenta factores relevantes específicos del país, nivel de vida, valores culturales, etc. Ya que pueden ser esenciales para interpretar adecuadamente las puntuaciones de distintos grupos culturales/idiomáticos o nacionales.

También es importante tomar en cuenta las diferencias de currículas, las comparaciones en rendimiento entre diferentes culturas serán necesariamente limitadas si no se tienen en cuenta esas diferencias.

Para llevar a cabo cualquier interpretación con sentido hay que tener en cuenta las diferentes realidades sociales, políticas y económicas a las que enfrentan los países, así como la relevancia de las oportunidades educativas (Olmedo, 1981).

1.3.5 Directrices prácticas para la adaptación de los tests

No existe una única y completa fuente que los profesionales puedan consultar, ni se han elaborado hasta hace poco un conjunto de directrices sobre la adaptación de los tests. Además los métodos de medición más complejos no son bien conocidos por los investigadores que llevan a cabo las adaptaciones. (Padilla, 2002)

En muchos países ya se dispone de estándares técnicos o directrices relativos a la construcción de los tests, fiabilidad de la medición, validez y baremación, sin embargo se ha prestado poca atención a la preparación de directrices para la adaptación de los tests y el establecimiento de equivalencias entre las puntuaciones.

La comisión Internacional de Tests (ITC) se ha ocupado de este problema y ha elaborado un conjunto de directrices prácticas para la adaptación de los tests. Se organiza dentro de cuatro secciones: contexto, construcción del test y adaptación, aplicación, y Documentación/interpretación de las puntuaciones.

Se consideró que las directrices serían más fáciles de usar si estaban organizadas en categorías significativas.

Las directrices pertenecientes a la categoría contexto abordan aspectos relativos a la equivalencia de los constructos en los grupos idiomáticos de interés.

La categoría construcción del test y adaptación incluye directrices que emergen en el proceso de adaptación del test, todo aquello que va desde la elección de los traductores hasta los métodos estadísticos para analizar los datos empíricos, pasando por la investigación de la equivalencia de las puntuaciones.

La tercera categoría, aplicación, se ocupa de directrices que tiene que ver con las distintas formas de aplicar los a grupos con diferentes idiomas, incluyendo desde la selección de aplicadores, hasta la elección del formato de los ítems, o el establecimiento de los tiempos límite. La cuarta categoría de directrices tiene que ver con la documentación y la interpretación de las puntuaciones.

Habitualmente los investigadores proporcionan muy poca documentación acerca del proceso de adaptación para establecer la validez de un test adaptado, por lo que son frecuentes las interpretaciones erróneas de las puntuaciones de los tests en múltiples idiomas.

El comité de la ITC (Comisión Internacional de Tests) adoptó la siguiente definición de directriz para la adaptación de un test: Una directriz para la adaptación de un test es una práctica que se considera importante para realizar y evaluar la adaptación o construcción simultánea de tests psicológicos y educativos para su uso en diferentes poblaciones.

Las 22 directrices elaboradas por el comité de la ITC se resumen a continuación:

Contexto

- Los efectos de las diferencias culturales que no sean relevantes para los objetivos centrales del estudio deberán de minimizarse en la medida de lo posible.
- Deberá de evaluarse la cuantía del solapamiento de los constructos en las poblaciones de interés.

Construcción y adaptación del test

- Los constructores/editores de tests deberían de asegurar que el proceso de adaptación tiene en cuenta las diferencias lingüísticas y culturales entre las poblaciones a las que se dirigen las versiones adaptadas del test.
- Los constructores/editores de tests deberían de proporcionar datos que garanticen que el lenguaje utilizado en las instrucciones, en los propios ítems y en el manual del test, sean apropiados para todas las poblaciones culturales e idiomáticas a las que va dirigido el test.
- Los constructores/editores de tests deberían de aportar evidencias de que las técnicas de evaluación elegidas, los formatos de los ítems, las reglas de los tests, y los procedimientos son familiares a todas las poblaciones a las que van dirigidos.
- Los constructores/editores de tests deberían de una justificación racional sistemática, tanto lingüística como psicológica, para mejorar la precisión del proceso de adaptación, así como reunir datos acerca de la equivalencia de todas las versiones en los distintos idiomas.
- Los constructores/editores de tests deberían de asegurarse que el diseño de recogida de datos permita el uso de técnicas estadísticas apropiadas para establecer la equivalencia entre los ítems correspondientes a las diferentes versiones idiomáticas del test.

-
- Los constructores/editores de tests deberían de aplicar técnicas estadísticas apropiadas para 1) Establecer la equivalencia entre las diferentes versiones de un test, y 2) identificar componentes problemáticos o aspectos del test que puedan ser inadecuados para alguna de las poblaciones a las que va destinado el test.
 - Los constructores/editores de tests deberían de proporcionar información sobre la evaluación de la validez en todas las poblaciones objetivo a las que va dirigido el test adaptado.
 - Los constructores/editores de tests deberían de aportar datos estadísticos sobre la equivalencia de los tests para todas las poblaciones a las que van dirigidos.
 - No deben de utilizarse preguntas que no sean equivalentes en las versiones dirigidas a diferentes poblaciones cuando se prepara una escala común, o cuando se comparan estas poblaciones. Sin embargo, pueden ser útiles para reforzar la validez de contenido de las puntuaciones de cada población por separado.

Aplicación

- Los constructores y aplicadores de tests deberían de intentar prever los tipos de problemas que cabe esperar, y tomar las medidas oportunas para evitarlos mediante la preparación de materiales e instrucciones adecuados.
- Quienes aplican los tests deberían de ser sensibles a cierto número de factores relacionados con los materiales utilizados para los estímulos, los procedimientos de aplicación, y las formas de respuestas, que pueden reducir la validez de las inferencias extraídas de las puntuaciones.
- Aquellos aspectos del entorno que influyen en la aplicación del test deberían de mantener lo más parecido posible para todas las poblaciones a las que va dirigido el test.
- Las instrucciones para la aplicación del test en el idioma fuente y en el objetivo deben de minimizar la influencia de fuentes de variación no deseada.
- El manual del test debería de especificar todos los aspectos del test y de su aplicación que han de revisarse al utilizarlo en un nuevo contexto cultural.
- El aplicador no debe de interferir, debiendo de minimizarse su influencia sobre los examinados. Deben de seguirse al pie de la letra las reglas explícitas descritas en el manual del test.

Documentación/Interpretación de las puntuaciones

- Cuando se adapta un test para utilizarlo en otra población, debe de facilitársele la documentación sobre los cambios, así como los datos acerca de la equivalencia entre las versiones.

- Las diferencias entre las puntuaciones obtenidas por las muestras a las que se aplicó el test no deben de tomarse sin más directamente. El investigador tiene la responsabilidad de sustanciar las diferencias con otros datos empíricos.
- Las comparaciones entre poblaciones sólo pueden hacerse a nivel de la invarianza que se haya establecido para la escala en la que se expresan las puntuaciones.
- El constructor del test debería de proporcionar información específica acerca de las distintas formas en las que los contextos socioculturales y ecológicos de las poblaciones pueden afectar al rendimiento en el test, y debería de sugerir procedimientos para tener en cuenta estos efectos en la interpretación de los resultados.

Estas directrices que promueve la comisión Internacional de Tests (ITC) no son definitivas, podrían sufrir algunos cambios menores.

*Capítulo II. Personalidad y
Medio Ambiente*

CAPITULO II. PERSONALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

2.1 Concepto de Personalidad

Existen diversas definiciones de personalidad, etimológicamente proviene del latín medieval “personalitas”. En el latín clásico se usaban “personares”. No obstante todos los autores concuerdan en afirmar que el significado era “mascara”, cuyos orígenes se remontaban al teatro griego al ser utilizadas para interpretar los diversos personajes.

Encontrar una definición exacta de lo que es una personalidad es por tanto difícil, debido a la complejidad de esta palabra, por esto diversos autores emplean conceptos según la teoría que practiquen, es así como ninguna definición esencial de la personalidad puede aplicarse en forma general; es decir, el cómo define un individuo la personalidad depende totalmente de sus preferencias por una teoría en particular; por lo tanto. Si la teoría destaca especialmente la singularidad de la conducta y sus cualidades organizadas y unificadas, la definición incluirá esas características como atributos importantes de la personalidad. Una vez que el individuo ha creado o adoptado una teoría dada, su definición de la personalidad queda implicada con bastante claridad en ella.

Entendemos entonces que la personalidad esta definida por los conceptos empíricos particulares que integran la teoría de la personalidad empleada por el observador.

La personalidad es considerada por algunos autores un fenómeno complejo por representar la individualidad de una personalidad. En esta unidad engloban la constitución, el temperamento, el carácter y la inteligencia. Todos estos elementos están a su vez subdivididos en unidades básicas que se pueden agrupar metodológicamente bajo el término de rasgo, pero que adoptan distintas denominaciones, así, los rasgos de la inteligencia se denominan aptitudes y habilidades, los del carácter, aptitudes y creencias, los del temperamento rasgos temperamentales o de estilo y los de la construcción rasgos morfológicos o fisiológicos.

- ψ La construcción corporal define la estructura esquelética y muscular de un individuo, agrupa los aspectos estáticos de la morfología y los dinámicos de la fisiología.
- ψ El temperamento se basa en su determinación genética y por ende es dependiente de la herencia. Reúne un conjunto de rasgos que hace referencia a las características emocionales de la conducta; los cuales surgen en la infancia o la niñez temprana.

-
- ψ El carácter constituye una mezcla de valores sentimientos y actitudes matizados por los valores éticos/morales del contexto social de los individuos, el cual se adquiere a través del desarrollo; es un grupo de hábitos y reglas adquiridos propios a una persona que esta emplea en su vida cotidiana. Estas reglas y hábitos afectan a la conducta en todos sus ámbitos; además de las exigencias del medio ambiente y el pensamiento. Por lo anterior del carácter se relaciona con la socialización individual, por lo que es algo que el individuo va forjando a lo largo de la vida.
 - ψ La inteligencia es el conjunto de capacidades cognitivas que determinan las diferencias individuales en el rendimiento. Es la reacción del sujeto ante el medio, el carácter se relaciona con la inteligencia y median ambas en la precisión del temperamento el carácter es la forma de actuar de la persona a consecuencia de su temperamento e inteligencia.

Los psicólogos definen la personalidad como “*el conjunto de formas y modos característicos de enfrentarse al medio de un individuo*”. Esta definición es muy genérica y en la psicología actual coexiste diferentes enfoques para comprender la naturaleza y funciones de la personalidad. Cada uno de estos enfoques dispone de una definición más precisa y detallada de este término. Estas definiciones pueden hacer más énfasis en la conducta de la vida emocional del sujeto, en sus creencias o sentimientos, en cualquier caso todas estas de acuerdo en aceptar que la personalidad es un constructo complejo que hace referencia a la totalidad del individuo humano. Este constructor es el que mejor refleja la realidad individual de las referencias entre las conductas de las personas (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970).

W. Allport, sigue la tendencia esencialista y la define así: "Personalidad es la organización dinámica, en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos."

Esta definición indica:

- ψ Que *la personalidad es de naturaleza cambiante*: organización dinámica.
- ψ Que *es algo interno*, no de apariencia externa.
- ψ Que *no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológica* sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad.
- ψ Que *los sistemas psicológicos son tendencias determinantes* que dirigen y motivan la acción.
- ψ Que *la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo*, y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

Aunque Allport en su definición no señala ningún sistema concreto, como aclaración que puede ayudar a comprenderla mejor, señalaremos algunos

sistemas a los que él se refiere: costumbres, sentimientos, rasgos, creencias, expectativas, estilos de conducta, constitución física, sistema glandular y nervioso.

En la génesis de toda personalidad se encuentran elementos de origen hereditario y elementos de origen ambiental. La herencia proporciona una constitución física y una dotación genética, mediante las cuales se va a captar el mundo y a responder ante él. El ambiente proporciona elementos de interpretación, pautas para dar significado a los estímulos, y determinar formas de respuesta. La influencia simultánea de lo hereditario y lo ambiental a través del tiempo y del espacio, van dando origen y determinando la personalidad.

El individuo no nace con una personalidad determinada, sino con cierta dotación que condicionará, en parte, el desarrollo posterior. *La personalidad se conquista, se hace, se construye*. Las condiciones heredadas se complementan y transforman a través de la experiencia, el aprendizaje, la educación, el trabajo, la fuerza de voluntad, la convivencia y el cultivo de la persona.

Algunas definiciones parecen ser de una naturaleza que lo incluye todo. Por ejemplo, McClelland en 1951, definió *personalidad* como "la conceptualización más adecuada del comportamiento de una persona en todo su detalle". Menninger en 1953, la definió "como el individuo en su conjunto, su estatura y peso, amores y odios, presión sanguínea y reflejos, sus sonrisas y esperanzas, piernas arqueadas y amígdalas agrandadas. Significa todo lo que cualquiera es y en lo que está tratando de convertirse. (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970).

Cohen y Swerdlik (2000), ofrecen una definición de *personalidad* como una constelación única de rasgos y estados psicológicos del individuo, pero aún es lo bastante flexible como para incorporar una amplia diversidad de variables de los tipos de definiciones de la "persona entera". En nuestra definición se incluyen, entonces, variables en las que los individuos pueden diferir, como valores, intereses, actitudes, perspectiva del mundo, aculturación, identidad personal, sentido del humor y estilos cognoscitivos y conductuales. Definimos *evaluación de la personalidad* como la medida de rasgos psicológicos, estados, valores, intereses, actitudes, perspectiva del mundo, aculturación, identidad personal, sentido del humor, estilos cognoscitivos y conductuales y/o características individuales relacionadas.

Muchas son las definiciones que se han dado de la personalidad y a pesar de todos los estudios, no se ha logrado precisar con exactitud. Generalmente las definiciones dadas se clasifican dentro de tres tendencias:

1. Considerar la personalidad como efecto exterior que una persona causa en los demás.
2. Definirla por su esencia y estructura.
3. Considerarla como algo operacional: por las operaciones que produce.

No existen definiciones correctas o incorrectas, sino más o menos adecuadas para los objetivos que se pretenden.

Todo ser humano al nacer posee *una personalidad "potencial"*, en cuanto a que tiene los elementos básicos de la misma. Esta potencialidad comenzará a ser realidad cuando se inicie el desarrollo de ciertas características y capacidades, como trabajo intelectual, creatividad, conducta intencional y valores éticos, entre otras, que indican que los diversos elementos de la personalidad están funcionando con cierto nivel de organización.

Y se puede hablar de *personalidad estructurada* cuando el individuo logra dinamizar de forma integrada y con autonomía estos aspectos básicos, lo que le llevará a tener una conducta y un pensamiento característicos.

Una personalidad estructurada dará origen a una identidad firme y sólida. O en otros términos el logro de una identidad personal requiere haber conformado una personalidad estructurada adecuadamente en sus aspectos esenciales. (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970)

2.2 Teorías de la Personalidad

2.2.1 Aproximación Fenomenológica

La aproximación fenomenológica se caracteriza en que se hace énfasis en la perspectiva de cómo el individuo interpreta sus experiencias. Las teorías fenomenológicas son holistas ven y explican estos fenómenos específicos en términos de personalidad completa de un individuo, es decir, de la gama de procesos mentales e interpretaciones de su persona. El punto de vista holístico implica que hay congruencia en la personalidad las partes se ajustan en un todo organizado.

- **Carl Rogers (1902-1987).** La teoría de Carl Rogers sostiene que la conducta es guiada por la tendencia hacia la realización única de cada persona y en que todos los seres humanos tienen necesidad de consideración positiva. Postuló una tendencia a la realización innata, influyendo en funciones biológicas y psicológicas; satisface necesidades biológicas de autoconservación maduración y regeneración física.

En el aspecto psicológico existen una tendencia a la autonomía y la autosuficiencia fomentando el crecimiento personal.

Rogers, llamó proceso de valoración organísmica a la evolución de las personas de cada experiencia que presentan, según lo bien que las mantiene o mejora.

Dichas experiencias abarcan todos los acontecimientos y estímulos de los que la persona puede estar consciente. Las experiencias percibidas como mejoría

para la persona se evalúan positivamente brindando sentimientos de satisfacción y son preferidas por la gente; por el contrario las experiencias que se perciben opuestas al mejoramiento personal se evalúan de manera negativa, generando insatisfacción por lo que son evitadas.

En su teoría postulo la necesidad de consideración positiva, es decir que toda la gente tiene una necesidad de retroalimentación positiva para adquirir la forma de aceptación, respeto, simpatía, calidez y amor. La consideración positiva es fundamental para el sano desarrollo del yo y para establecer relaciones interpersonales satisfactorias. Se deriva de fuentes externas; padres, otros niños y adultos. Conforme se da una mayor autonomía y sentido del yo los mejores son capaces de proporcionar su propia consideración positiva.

Generalmente al interactuar la consideración positiva es la manera reciproca, por conductas específicas. La anterior se denomina consideración positiva condicional.

La consideración positiva incondicional provee las consideraciones óptimas para guiarse por la tendencia a la realización, ya que se brinda independientemente de la conducta de una persona, valorándola por ser.

“La consideración positiva incondicional puede proveer de fuentes internas o externas. La auto conservación positiva y condicional se mira como un ideal por que las personas necesitan confiar en ellas mismas para abrigar sentimientos de valía y estima en general”.

Se denomina consideraciones de valía al valor externo otorgado a comportamientos específicos de una persona, con lo que esta puede sentirse apreciada en algunos aspectos y otros no. Las condiciones de valía se basan en normas externas que pueden impedir el funcionamiento en la búsqueda del automejoramiento mediante la realización. La tendencia a la realización, en cambio, motiva internamente y se basa en deseos y preferencias intrínsecos.

Rogers consideró el yo y el autoconcepto. El yo se conforma de aspectos del autoconocimiento. Entre ellos autoestima, autoconsideración, autoconcepto moral, confianza en sí mismo, autocontrol, egoísmo, etc. Dividió el yo en yo real, el que se refiere a la manera en que la gente se percibe así misma. El yo ideal, que es la forma en que le gustaría verse. Existe una relación entre ambos, es decir, que cuando más similar es el yo real y el ideal, más satisfecha estará la persona con ella misma.

La tendencia a la autorrealización rige el comportamiento de una persona sin embargo existe una amenaza que lo dificulta esta es la percepción conciente o inconsciente de la congruencia en el autoconcepto, la amenaza se vive como ligera incomodidad o ansiedad que conduce a elaborar procesos defensivos que reduce la incongruencia del yo.

Los procesos defensivos conservan la congruencia en el autoconcepto mediante la distorsión perceptual y la negación. La primera modifica las experiencias amenazadoras para hacerlas compatibles con el autoconcepto. La negación implica la conciencia de que existen experiencias incongruentes con el autoconcepto. Al presentarse experiencias demasiado fuertes, las defensas puede ser inadecuadas para trasladar al inconsciente, entonces la persona se vuelve

plenamente consiente de la experiencia amenazadora, y el autoconcepto se fragmenta y se desorganiza.

“Las discrepancias entre el autoconcepto y las experiencias propias pueden reducirse o eliminarse mediante la reintegración, proceso que devuelve la consistencia al autoconcepto revirtiendo el concepto de defensa. La reintegración exige que el individuo cobre conciencia de experiencias antes distorsionadas o negadas”.

El desarrollo del trabajo de Carls Rogers se basó en el enfoque centrado en la persona para encontrar y crear condiciones psicológicas que facilitarán el crecimiento y desarrollo en las actividades humanas. Extendió su método a campos de aprendizaje, tratamiento médico, investigación y fomento de la armonía racial e intercultural. (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970)

- **Abraham Maslow (1906-1970).** Su teoría se ocupa principalmente de la motivación y naturaleza de las necesidades humanas. Hace hincapié en el individuo, en la naturaleza de la idiosincrásico de la motivación humana y en el progreso sistemático a través de un sistema de necesidades organizadas en forma jerárquica, de las más fuertes a las más débiles, las cuales son : necesidades fisiológicas básicas (como las de alimento y agua) estas se relacionan en forma directa con la supervivencia; las necesidades de seguridad atañen al bienestar físico, así como ala seguridad psicológica; las necesidades de pertenencia y amor se relacionan con la afiliación y el afecto; en las necesidades de estima distinguía dos tipos : la estima de otros, que comprenden los deseos de reconocimiento, apreciación, prestigio, reputación, nivel socioeconómico, fama, y autoestima, que comprende el deseo personal de tener sensaciones de competencia, dominio, logro, confianza e independencia; y de autorrealización, la cual definió el deseo de convertirse cada vez más en lo que es por idiosincrasia, de ser todo lo que es capaz de llegar a ser.

En este sistema de jerarquía especulo que los primeros cuatro niveles motivan a las personas por deficiencia en tanto que las necesidades de autorrealización las incentivan por crecimiento. La motivación por deficiencia implica reducir la tensión o llenar un vacío, a la motivación de crecimiento, el cambio, la orienta un proceso.

Maslow emprendió el esfuerzo de identificar a las personar que se autorrealización, poniendo el acento en que la autorrealización es un proceso más que un estado. Observo 15 características afines en sujetos que llegar a este nivel, entre las más importantes esta la tendencia a tener experiencias cumbre, que son periodos breves e intensos en las que se tienen la sensación de horizontes sin limite, el sentimiento de ser más fuerte y estar más indefenso que nunca, y de éxtasis, apreciación y sobrecogimiento.

Menciona que las experiencias cumbres pueden ocurrir en conjunción con cualquier actividad o acontecimiento; consta de sentimientos que son más o menos independientes de las circunstancias. Suelen ser por lo general breves y fugases, duran de segundos a unos cuantos minutos; pero sus efectos son perdurables.

Este autor pensaba que todas las experiencias cumbres promueven el crecimiento; tiene cierto efecto en el individuo más allá de la experiencia misma. No obstante, para que una experiencia cumbre mejore al máximo en la persona tiene que reconocerse como significativa. Agrega que son espontáneas y que no pueden crearse o anticiparse. (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970, Lobato, 2003).

- **G. Kelly (1905-1967).** Articuló una postura fisiológica que llama constructivismo alterno, la cual establece que cualquier persona tiene siempre múltiples formas de ver su mundo.

Nada está fijo o dado. Todos tienen el potencial de ver que los acontecimientos como elijan. En otras palabras, lo que es, no es sino una construcción de la mente. Una consecuencia de esta posición es que nadie tiene por qué ser víctima de las circunstancias ni de la historia.

La teoría fenomenológica de George Kelly es formal, se basa en un postulado fundamental y un conjunto sistemático de 11 corolarios; esta enraizada en una postura fisiológica llamada alternos alternos, que afirma que las personas siempre tienen formas múltiples de ver su mundo. Veía a todas las personas como científicos que hacen mediciones sobre la base de sus constructos personales y que luego ponen a prueba y modifican sus teorías por medio de la experiencia. Los constructos personales son representaciones mentales que imponemos a nuestras experiencias.

El postulado fundamental de Kelly establece que el propósito de todos los procesos psicológicos es predecir con precisión los acontecimientos, con base a temas recurrentes que observamos en nuestras experiencias.

Agrega el autor que todos los constructos personales son bipolares y que se valúan sobre la base de su eficiencia predictiva. Esta eficiencia puede realizarse ya sea por definición (aplicar un constructo de manera semejante a como se aplicó en el pasado) o por extensión (aplicar el constructo en una nueva forma, aumentando por ende su área de conveniencia). Experimentamos ansiedad cuando nos topamos con acontecimientos para los que no tenemos constructos adecuados que no permiten interpretarlos.

Señala que todos los constructos de una persona están dispuestos en un orden jerárquico significativo que Kelly llamó "sistema de constructos". Estos evolucionan con la experiencia; las personas cambian al modificar sus sistemas de constructos y reinterpretar así sus experiencias.

Por otra parte, Kelly definió la "emoción" como la conciencia de que nuestros sistemas de constructos requieren modificación. La emoción específica experimentada depende de la naturaleza del cambio que se percibe como necesario.

Los corolarios individualidad, comunidad y sociedad explican tanto los aspectos únicos como los compartidos de la personalidad. Las semejanzas entre las personas se dan debido a que resultan de parecidos en sus sistemas de constructos. Las relaciones interpersonales exigen que desempeñemos roles particulares ante otras personas, para lo cual es preciso quien desempeña un rol

interprete de manera eficaz la forma en que la otra persona ve las exigencias del rol. Los roles pueden ser medulares o no (periféricos). Cuando nos extraviemos de un rol medular experimentamos una sensación de culpa. (Dicaprio, 1976; Meneses, 1974; Guilford, 1970, Lobato, 2003)

2.2.2 Aproximación Psicoanalítica

- **S. Freud (1856-1939).** Dividió a la mente en tres niveles de conciencia: el consciente, el preconscious y el inconsciente, siendo este último el que domina la personalidad, la cual fracciona conforme a tres estructuras de organización: el *ello* que funciona mediante el principio del placer, puesto que exige gratificación inmediata de las necesidades; el *yo* que es el aspecto racional de la personalidad y obra de acuerdo con el principio de la realidad y el *super yo* que describió como el aspecto moral de la personalidad, el representante interno de los valores de la sociedad y que guía al individuo hacia los ideales. Por tanto, los conflictos intrapsíquicos entre el *ello*, el *yo* y el *super yo* desempeñan una función importante en la determinación de la personalidad; en donde el *yo* es el conciliador entre las demandas de placer del *ello*, las censuras del *super yo* y las exigencias y limitaciones del mundo real.

Describió cuatro etapas básicas del desarrollo psicosexual, que recibieron su nombre de las zonas erógenas que predominan en las diversas edades: oral, anal, fálica y genital. En cada etapa, una zona erógena es el punto focal de la libido (energía sexual), por lo que cada una tiene un conflicto propio, el cual debe resolverse en forma satisfactoria para pasar a la siguiente.

- **A. Adler (1870-1937).** Consideraba que todas las personas son motivadas por dos fuerzas. Una es la necesidad de superar la inferioridad y la otra es el deseo de hacerlo y volverse superiores. La inferioridad percibida del individuo – sea biológica, psicológica o social- conduce a la lucha por la superioridad como forma de compensación. Cuando se exageran los sentimientos de inferioridad o las pugnas por la superioridad, el resultado puede ser una conducta anormal (neurosis). El complejo de inferioridad fue el término de Adler para tal reacción exagerada y neurótica.

- **H. A. Murray (1893-1988).** Murray concluyó que no se trata de una sola fuerza de pulsión de la existencia humana ni de unas cuantas (sexual o superioridad) sino de muchas; por lo que estudió lo que él denominó: patrón complejo de las necesidades y presiones ambientales, de las que sus seguidores eligieron una o algunas pulsiones para su investigación. (entre ellas las de logro y de poder). Ambos términos, necesidades y pulsiones, se refieren a las fuerzas inconscientes de la motivación (lo que realmente hace que el individuo “actúe”). (Lobato, 2003, Dicaprio, 1976; Carver y Scheier, 1997).

2.2.3 Aproximación de la disposiciones

- **G. W. Allport (1897-1967).** Este enfoque sostiene que los rasgos son entidades reales con un significado psicológico. El fundador fue Gordon Allport.

Gordon Allport consideró que los rasgos psicológicos son atributos reales de la gente que sirven no solo para describir la conducta, sino , sobre todo para explicarla. Un rasgo surge con la integración de muchos hábitos, así como por la influencia de temperamento, por lo que se constituye por una función de hábitos y bagaje innato.

Un rasgo tiene similitud con una actitud, en que son individualizados, distintivos, guían una conducta, además de que pueden a ser dinámicos y compulsivos.

No obstante tienen tres diferencias; una actitud tiene un objeto de referencia definido y los rasgos no; las actitudes pueden ser específicas y generales, y un rasgo solamente puede ser general; actitud es la aceptación o rechazo del objeto o concepto de valor al que esta vinculada, generalmente son favorables o desfavorables. Los rasgos no tiene dirección bien definida. La actitud se encuentra ligada a un objeto o a un valor de un estímulo hacia el que el sujeto siente atracción o repulsión bien definida.

Los rasgos entre si difieren en el grado en que se penetran en la personalidad del individuo, llamo a los rasgos más penetrantes disposiciones cardinales de las cuales una domina al individuo. Las disposiciones centrales tienden a ser peculiares de la persona y las disposiciones secundarias funcionan solo en entornos limitados.

Allport definió los rasgos de forma individual, por encontrarse éstos en individuos y no dispersos en la comunidad. Además de que éstos se desarrollan y generalizan hasta llegar a ser disposiciones dinámicas y particulares que varían de acuerdo a las experiencias de cada persona.

Los nombres de los rasgos son asignados social y culturalmente para catalogar y valorar las cualidades humanas. Sin embargo, hay muchos más rasgos que nombres registrados en lista alguna, y así a menudo encontramos neologismos, expresiones, y metáforas nacidas cuando los nombres de rasgos resultan insuficientes. Aunque los rasgos son entidades decididamente reales, los nombres de los rasgos son, esencialmente, etiquetas que cubren un rasgo en una persona y otros rasgos (similares) en otras personas.

Aun percibido como similar y designado con el mismo término, el rasgo, el rigor, nunca es exactamente lo mismo en dos seres humanos diferentes.

- **R. B. Cattell (1905-).** El elemento estructural básico para Cattell es el rasgo, el cual supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo a través de las situaciones. De las muchas distinciones posibles entre los rasgos, dos son de particular importancia. La primera es entre rasgos de capacidad, rasgos de temperamento y rasgos dinámicos; la segunda es entre rasgos superficiales y rasgos fuente.

Los rasgos de capacidad se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al individuo funcionar de manera efectiva. Los rasgos de temperamento se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de conducta. Los rasgos dinámicos se relacionan con las búsquedas, la vida motivacional del individuo y los tipos de metas que son importantes para la persona. Estos tres, constituyen los principales elementos estables de la personalidad. (Lobato, 2003; Dicaprio, 1976; Carver y Scheier, 1997)

2.3 Psicología Ambiental

Rara vez se detiene uno a pensar cómo afecta nuestra vida el medio ambiente en el que se vive, estudia, trabaja y juega. Sin embargo, los escenarios que rodean y sustentan nuestra vida diaria ejercen una gran influencia en la manera de pensar, sentir y comportarse.

Los ambientes físicos que enmarcan la vida diaria también reflejan aspectos muy personales y significativos de nosotros mismos. Es la Psicología Ambiental la disciplina que se ocupa de las relaciones entre el comportamiento humano y el medio ambiente físico del hombre.

Los Psicólogos y otros científicos del comportamiento han hablado siempre del papel que desempeñan el medio ambiente para determinar el comportamiento. Por lo general, han pensado en el medio ambiente en términos de algo social o interés personal, y consideran que las demás personas son los determinantes principales del comportamiento humano. Aunque el comportamiento está también influido por su medio ambiente físico, hasta hace poco la relación entre los dos había recibido poca atención.

El medio ambiental físico connota todo lo que rodea a una persona. Los psicólogos ambientales dividen el medio ambiente físico en dos tipos, el construido o modificado por el hombre, y el natural. El medio ambiente físico construido o modificado por el hombre abarca mucho. De interés particular para los investigadores; sin embargo, a sido la relación entre la conducta del hombre y las características del medio ambiente construido, cómo las habitaciones de los edificios donde ocurre éste, la relación entre distintos tipos de vivienda y el comportamiento, el diseño de las instituciones y como las características del diseño pueden modificar la conducta y los efectos sobre ésta en la supervivencia en la ciudad.

El medio ambiente en si, particularmente a través de los significados en él, puede afectar la percepción de la calidad ambiental y la calidad de vida. Los seres humanos conforman su medio ambiente, el cuál se convierte en un medio socializador, influyendo en las actividades y juicios de calidad respecto a cualquier tipo de medio ambiente.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la habitabilidad, la cual es un conjunto de condiciones físicas y no físicas, que permiten la permanencia humana en un lugar, y en un grado mayor o menor la gratificación de las necesidades existentes.

Las características físicas como el clima, los métodos de construcción y la disponibilidad de materiales, se clasifican como factores secundarios; los primarios, son aquellos no físicos, como los psicológicos entre los que figuran la seguridad que las personas sientan dentro de su casa, privacidad, territorialidad, significatividad y funcionalidad de la construcción en relación con las actividades que realizan quienes viven en ellas; cuando ambos factores están en armonía, habrá completa satisfacción de necesidades, tanto a nivel biológico como psicológico y social.

En este sentido, la adaptabilidad juega un papel importante. En un sentido se espera que el organismo cambie, ya sea por la evolución por selección natural o por aprendizaje, de manera que su modo de ser sea el adecuado para la supervivencia. El otro sentido significa que cuando un organismo este sujeto prolongadamente a una situación deja de responder, adecuándose a las circunstancias al no tomarlo en cuenta.

Las conductas y respuestas que el hombre emite hacia su medio, es la forma para la cual se va adaptando a éste. El hombre es muy adaptable a diversos ambientes, sin que esto implique que sean necesariamente los mejores para él. Es importante que los ambientes sean los más adecuadamente posibles para que cubran el máximo de las características básicas; otro de los objetivos del diseño es que se establezca una distinción entre los conceptos públicos y privados, entendiendo por ello que dentro de la casa hay lugares accesibles a gente fuera del núcleo familiar, como son aquellos en donde se reciben las visitas y lugares privados donde el acceso esta restringido a los habitantes de la casa, o personas que gocen de gran confianza. El comedor, sala y baño son lugares públicos, en tanto que la cocina ocupa una categoría de más privada, y aún más las recámaras. Mientras más privado sea un lugar es mayor el control que la persona que la habita ejerce sobre él, y donde la auto expresión es mayor y son los más defendidos contra intrusos. Además de requerir espacio el hombre tiene necesidades sociales y culturales, que para satisfacerlas necesita de un lugar donde este seguro. Un sitio que le dé privacidad e intimidad, en donde pueda socializarse y expresar su identidad. (Landazurí, 1998; Norman, 1979; Aragonés y Américo, 1998; Holahan, 1991).

2.3.1 Evaluación Del Medio Ambiente

Ya que los factores de situación desempeñan un papel importante en la determinación del comportamiento, la combinación de evaluaciones del medio ambiente con medidas de habilidad y personalidad mejorarán la predicción del comportamiento en situaciones específicas. Los datos que se obtienen acerca de

las características del medio ambiente también pueden ser útiles al comparar situaciones diferentes. Sin embargo, el efecto que la situación tiene en la persona no siempre es el mismo. Distintas personas reaccionan ante la misma situación de diversas maneras y seleccionan y estructuran las situaciones en términos de su propia personalidad. La relación entre la persona y el contexto del medio ambiente es interactiva de modo recíproco, o *transactiva*: la persona afecta el medio ambiente y se ve afectada por éste.

Las situaciones pueden ser débiles o fuertes, en el aspecto de que pueden ejercer una influencia débil o fuerte en el comportamiento de una persona. En esas circunstancias, las características individuales tienen un papel más importante que las del medio.

Se podría argumentar que los esfuerzos por elaborar medidas de personalidad más efectivas tendrían más éxito si empezaran con un modelo conceptual de la forma en que interactúan las disposiciones de la personalidad y las variables del medio o la situación. Así, las medidas de ambos grupos de variables podrían desarrollarse a fin de permitir una verdadera evaluación de interacción (McReynolds, citado en Anastasi 1998). Desde luego, algunas situaciones se ajustan a ciertas personalidades mejor que otras y las medidas efectivas de persona-situación deben evaluar el grado de congruencia. En cualquier caso, el desarrollo de medidas adecuadas de la interacción persona-situación requiere de los esfuerzos combinados por parte de los especialistas en psicometría y psicología ambiental.

Sin embargo, el trabajo de: Rudolf Moos y sus socios (Moos, 1976, 1979, 1986 citado en Anastasi, 1998) sobre la medición del medio es indicativo de la forma en que los entornos sociales pueden conceptualizarse y evaluarse y cómo el grado de congruencia entre los entornos reales y los preferidos puede evaluarse.

Al reconocer que la forma en que las personas perciben los entornos afecta su comportamiento en éstos y que los entornos a su vez, reciben una influencia de las percepciones personales, Moos dirigió sus esfuerzos hacia la comprensión y evaluación de los ambientes del ser humano.

Sus evaluaciones de las “personalidades” de los entornos y sus afectos sobre el funcionamiento individual pueden describirse en tres amplias dimensiones:

- 1) La naturaleza e intensidad de las relaciones personales
- 2) Las influencias del crecimiento y mejoramiento personales
- 3) La conservación y el cambio del sistema.

En general, se ha descubierto que las personas están más satisfechas y cómodas, son menos irritables y están menos deprimidas y experimentan mayor autoestima en entornos que perciben con gran orientación hacia las relaciones.

Moos sostiene que un análisis de los entornos en términos de las tres dimensiones anteriores puede llevar a la formulación de criterios para un entorno ideal y métodos óptimos para instaurar cambios en el ambiente.

A fin de proporcionar herramientas para evaluar estas dimensiones, Moos y sus colaboradores elaboraron varias Escalas de Clima Social (Consulting Psychologists Press). Cada escala consiste de 90 a 100 reactivos y produce de 7 a 10 calificaciones que cubren las tres dimensiones mencionadas. Con base en la suposición de que las personas pueden distinguir distintas dimensiones de entornos sociales, los reactivos en cada escala pueden responderse en un tiempo de 15 a 20 minutos por parte de individuos que funcionan o reconocen el entorno social en particular.

Moos y sus socios han desarrollado medidas en los entornos sociales siguientes:

- a) Salón de clases
- b) Programas de orientación hacia la comunidad
- c) Instituciones correccionales
- d) La familia
- e) Los grupos
- f) Las residencias universitarias
- g) Área de trabajo.

Las distintas formas de estos instrumentos (Escalas de Clima Social) miden las percepciones por parte de las personas del entorno social real (Forma R), el entorno social ideal (forma 1) y las expectativas que tiene una persona de un entorno social en particular (Forma E); también están disponibles formas cortas (Forma S) que se llevan de 5 a 10 minutos de aplicación. (Anastasi y Urbina, 1998)

2.3.2 El individuo en la Sociedad

Determinantes externos de la personalidad humana son la familia y la escuela. Esta última es experiencia transitoria en la vida de todo individuo. Aquella suele transformarse para numerosos individuos en un ambiente el cual se somete como miembro a otro del cual es jefe.

La familia y la escuela proporcionan numerosos elementos en la formación del individuo. Sin embargo, ambas funcionan sobre el fondo mucho más general y amplio de la sociedad humana, porque el hombre vive y se mueve en un mundo

social en el cual establece distintos contactos con otros seres humanos desde el día de su nacimiento hasta el momento de su muerte.

Es eminentemente necesario tener en cuenta el aspecto social de la vida humana, porque el hombre no nace, crece y madura sino en un ambiente social en el cual influye y de cuyo influjo no escapa en ninguno de los instantes de su vida.

Es importante considerar como el individuo interactúa con otros seres humanos, recordando que: 1) el hombre posee canales sensoriales de información que lo ponen en contacto con el mundo, y 2) responde a los estímulos, los interpreta y se ingenia para resolver los problemas que aquellos le plantean. Este conjunto de procesos se organiza dinámicamente para formar la personalidad. Ahora consideraremos la organización dinámica de sistemas propios del individuo en el contexto de la familia, del grupo religioso, del grupo social, del grupo nacional y aún en el de las naciones. El individuo no sólo se sitúa en una serie de categorías sociales, sino afronta una serie eslabonada de situaciones de aprendizaje. Cualquiera que sea su edad, su temperamento y su sexo, el hombre debe enfrentarse con el sistema de valores, de actitudes y de sanciones propias del ambiente social al cual pertenece. Debe ajustarse a la forma recibida de conducta que le permite vivir con su familia, dentro de esta clase social y en esta nación. (Meneses, 1974; Bleustein, 1978)

2.3.3 Las funciones de la Sociedad

Para comprender claramente cómo el individuo interactúa con su ambiente social, es necesario entender su naturaleza. El individuo reacciona al ambiente y al propio tiempo, él mismo, junto con otros individuos, lo integra.

Con escasas excepciones todos los seres humanos vivimos dentro de una sociedad, realidad externa a nosotros mismos y enormemente complicada. Todo individuo debe aprender la naturaleza de la sociedad en cuyo seno es recibido, si desea sobrevivir. El niño hacia los cinco años de edad, ha aprendido algo acerca de la sociedad, ha establecido un pacto de paz con ella y se ha apropiado algunas de sus reglas y normas. Es difícil entender plenamente el ambiente social, porque lo damos por supuesto como el aire que respiramos. La siguiente descripción de las funciones de la sociedad, proporciona una perspectiva del ambiente social, y permite comprender la interacción del individuo con aquél.

1. La sociedad debe proporcionar al individuo los medios para establecer relaciones adecuadas con el ambiente físico, porque sus miembros no sobreviven si no lo controlan de suerte que sea tolerable para el mayor número de sus miembros. Por otra parte, ninguna sociedad puede sobrevivir si no inventa los medios para impedir que otra la absorba o la destruya. Debe pues preocuparse de los problemas de la propia defensa que se efectúa de distinto modo en tiempo de paz (por medio de la diplomacia) y en tiempo de

guerra (por medio de la movilización de los mecanismos militares). En conclusión toda sociedad debe ejercer influjo sobre el ambiente físico y social en el cual existe.

2. La sociedad debe mirar por su propia conservación y también por su adecuado funcionamiento. Por tanto, necesita suficientes miembros adultos que desempeñen las funciones sociales.
3. La sociedad debe procurar que los papeles (roles) se diferencien y se asignen adecuadamente. La sociedad, considerada en todas sus funciones, se ramifica en un sin número de actividades que debe asignarse a individuos idóneos. El papel (rol) es la pauta de conducta que se espera de un individuo al cual se encomienda determinada tarea.
4. La sociedad debe poseer un sistema de comunicación. Sin este es imposible que existan valores comunes, ni división de trabajo, ni diferencias de papeles, ni buen éxito en el reclutamiento de nuevos miembros. Mientras más complicada es la sociedad, los medios de comunicación deben ser más variados y eficaces. En sociedades complejas, la comunicación cara a cara no basta. Deben inventarse mecanismos elaborados para lograr el contacto rápido y distante. La comunicación fomenta la orientación, unifica la forma de considerar los problemas e interpretar los aspectos significativos del mundo. Una sociedad sufre conmoción, si una parte de la misma considera el sistema político existente como monarquía, otra, como oligarquía y, otras en fin, como democracia con voto libre y efectivo.
5. La sociedad debe poseer un conjunto articulados de fines. No podrá haber organización unitaria, si sus miembros no buscan los mismos fines generales. Los individuos buscan fines individuales. Si no existe afinidad acerca de los fines comunitarios, la sociedad no sobrevivirá.
6. La sociedad debe tener un sistema a fin de regular los medios adecuados para la consecución de sus fines. Si éstos incluyen la preservación de la democracia política, debe prescribir y defender la regulación de los votos, la existencia de partidos, la estructura administrativa y legislativa, etc. Si el fin de la sociedad es el mayor bien para el mayor número, no debe esclavizar a las masas para favorecer el bienestar de unos pocos.
7. La sociedad debe regular en líneas generales la expresión efectiva, estableciendo normas para comunicar las preferencias y aversiones a fin de impedir que las emociones destructivas salgan de límites tolerables. Debe fomentar reglas de cortesía, decoro, decencia, etc.
8. La sociedad debe de facilitar ocasiones de socialización para sus miembros, especialmente jóvenes. Debe enseñarles la forma apropiada de considerar el mundo, de lo que es permitido y prohibido, de los medios lícitos e ilícitos de conseguir los fines y también de las expresiones emocionales adecuadas. Los nuevos miembros deben aprender su papel, las responsabilidades y derechos del puesto que desempeña en la estructura de la sociedad. Debe aprender, asimismo, lo que pueden esperar de otros miembros y lo que deben permitirles. (Meneses, 1974; Bleustein, 1978).

*Capítulo III. Test De
Adaptabilidad Social De Moos*

CAPITULO III. TEST DE ADAPTABILIDAD SOCIAL DE MOOS

3.1 Ficha Técnica del Test de Adaptabilidad Social de Moos

Título: “Test de Adaptabilidad Social”

Autor(es): Rudolf H. Moos, Bernice S. Moos y Edison J. Trickett.

Mide: La Adaptabilidad Social en Cinco Escalas.

1. Habilidad en supervisión.
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales.
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Por su aplicación: Es individual, colectiva y autoadministrable y puede ser aplicada a personas con una escolaridad de nivel medio superior en adelante.

Por su material: Lápiz y papel.

Por su objetivo: Es de ejecución típica y con evaluación cuantitativa.

Tipo de norma: Rango percentilar.

Objetivo: en términos generales esta prueba servirá para obtener hasta que grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo por medio de coeficientes de correlación entre cada una de las escalas, obteniendo los siguientes valores:

Subescalas del Test	Índice de confiabilidad
1. Habilidad en supervisión	rtt=0.982
2. Capacidad de decisión en las relaciones interpersonales	rtt=0.976
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales	rtt=0.957
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales	rtt=0.987
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	rtt=0.989

Dado que los valores en la correlación se aproximan a la unidad podemos concluir que las normas obtenidas en esta investigación tiene un grado de confiabilidad alto.

Esta prueba consta de 30 problemas que integran las 5 áreas antes mencionadas. Cada problema tiene cuatro posibles opciones. La opción que el sujeto elija deberá ser marcada en la hoja de respuestas que se le entregará.

Instrucciones:

Se le dará la prueba a la persona con las siguientes instrucciones:

*“Para cada uno de los problemas siguientes se sugieren cuatro respuestas; marque con una cruz en la hoja de respuestas, el inciso que corresponda a la solución que considere más acertada. Solo puede escoger alguna de las cuatro que siguen a cada problema; no es posible sugerir una adicional. **NO MARQUE MÁS DE UNA RESPUESTA**”.*

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL CONTENIDO DE LA PRUEBA DE MOOS:

- 1. Se le asigna un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:**
 - A) Evitando tomar nota de los errores en que aquellos incurren.
 - B) Hablando bien de ellos al jefe.
 - C) Mostrando interés en el trabajo de ellos.
 - D) Pidiéndoles que le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

 - 2. Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja de su trabajo; sus quejas producen muy mal efecto en los demás empleados. Lo mejor será:**
 - A) Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
 - B) Investigar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
 - C) Cambiarlo de departamento, donde quede a cargo de otro jefe.
 - D) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

 - 3. Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la Empresa durante 25 años, se queja ahora de exceso de trabajo. Lo mejor será:**
 - A) Decirle que se ponga a trabajar, amenazando con despedirlo.
 - B) Despedirlo, sustituyéndolo por alguien más joven.
 - C) Darle un aumento de sueldo para evitar que continúe quejándose.
 - D) Disminuir su carga de trabajo.

 - 4. Uno de sus socios, sin autoridad sobre usted, le ordena que haga algo en forma muy distinta de la que usted planeaba. ¿Que haría usted?**
 - A) Acatar la orden sin armar mayor revuelo.
 - B) Ignorar las indicaciones y hacer el trabajo como usted lo había planeado.
 - C) Decirle que esto no es asunto suyo, y que hará las cosas a su modo.
 - D) Decirle que lo haga él mismo.

 - 5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:**
 - A) Platicarle acerca de sus diversiones recientes.
 - B) Platicarle acerca de amigos mutuos.
 - C) Comentar su enfermedad.
 - D) Enfatizar lo mucho que le apena verlo enfermo.
-

-
6. **Trabaja usted en una empresa y su jefe le propone un ascenso para ocupar un puesto relacionado con el trabajo que ahora desempeña, pero que interferiría con el horario del diplomado que estudia actualmente. Lo mejor sería:**
- A) Continuaría normalmente con sus estudios e informaría a su jefe solo si pregunta.
 - B) Le explicaría la situación a su jefe y le pediría su opinión en cuanto a la importancia de ambas situaciones.
 - C) Dejar la escuela en atención a los intereses de trabajo.
 - D) Asistir en forma alterna y no hacer comentarios.
7. **Un agente viajero, con 15 años de antigüedad decide, presionado por su familia, sentar raíces; se le cambia a las oficinas generales. Es de esperar que:**
- A) Guste de los descansos del trabajo de oficina.
 - B) Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
 - C) Busque otro trabajo.
 - D) Resulte muy ineficiente en el trabajo de la oficina.
8. **Tiene usted dos invitados a cenar; simpatizantes de partidos políticos opositores. Surge una acelerada discusión respecto a la política. Lo mejor sería:**
- A) Tomar partido.
 - B) Intentar cambiar de tema. .
 - C) Intervenir dando los propios puntos de vista, y mostrar donde ambos "pecan" de extremos.
 - D) Pedirles que cambien de tema para evitar mayor discusión.
9. **Un joven invita a una dama al teatro; al llegar a ese sitio se percató que ha olvidado la cartera. Sería mejor:**
- A) Tratar de obtener los boletos dejando el reloj en prenda.
 - B) Buscar a un amigo a quien pedir prestado.
 - C) Decidir de acuerdo con ella, lo procedente.
 - D) Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.
10. **Usted tiene una gran experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:**
- A) Permitirles hacer la mayoría de las ventas durante unos días, en tanto observa sus métodos.
 - B) Trata de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
 - C) Se adapta a las condiciones y acepta el consejo de compañeros.
 - D) Pedir al jefe la orientación necesaria.
11. **Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar una conversación acerca de:**
- A) Algún tópico de actualidad, de interés general.
 - B) Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
 - C) Las tendencias actuales en el terreno docente.
 - D) Las sociedades de padres de familia.
-

12. Una señora de especiales méritos, que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de la casa en manos de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperar que ella:

- A) Se sienta insatisfecha en su nuevo hogar.
- B) Se interese más en los trabajos domésticos.
- C) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad, continuando así sus intereses.
- D) Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.

13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:

- A) Haciéndole creer que será él quien se beneficie más. .
- B) Enfatizaría la importancia que para usted tiene que se le conceda. .
- C) Ofrecer algo en retribución.
- D) Decir lo que desea en forma breve, indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones; se le ha hecho ver que así no logrará el éxito en su trabajo. Probablemente cambie sus costumbres sí:

- A) Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
- B) Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
- C) Su jefe se da cuenta y lo previene.
- D) Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.

15. Tras haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación sin afectarlo sería:

- A) Explicar el daño que se está causando.
- B) Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
- C) Ayudarle una vez más, pero de tal manera que se sienta que hubiera sido mejor o haber solicitado su ayuda.
- D) Darle una excusa para no seguir ayudándole.

16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad, lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- A) Tratando de que cada empleado entienda lo que es la verdadera eficiencia.
- B) Ascendiendo cuanto antes a quien considere que lo merezca.
- C) Preguntando confidencialmente a cada empleado en relación a los cambios que estima necesarios.
- D) Seguir los sistemas del anterior jefe, y gradualmente hacer los cambios que estima necesarios.

17. Vive a 15 Km. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 04:00 p.m. El lo espera desde las 03:00, y a las 04:00 se entera usted que no podrá salir antes de las 05:30. Sería mejor:

- A) Pedirle un taxi.
- B) Explicarle y dejar que él decida.
- C) Pedirle que espere hasta las 05:30.
- D) Proporcionarle su auto para que se vaya a las 04:00 como habían quedado.

18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes. Lo mejor sería:

- A) Despedir al menos eficiente.
- B) Darles trabajo que a ambos les interese. .
- C) Hacerles ver el daño que se hacen.
- D) Darles trabajos distintos.

19. Ballesteros ha conservado su puesto subordinado por 10 años; Desempeña su trabajo callado y confiable, y se le extrañará cuando se vaya. Si eso sucediera y obtuviera trabajo en otra empresa, muy probablemente:

- A) Asuma fácilmente su responsabilidad como supervisor.
- B) Haga ver de inmediato su valor.
- C) Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
- D) Renuncie ante la más ligera crítica en su trabajo.

20. Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana, y debido a la enfermedad de alguien en la familia, se ve imposibilitado para asistir. Lo más indicado sería:

- A) Cancelar la cena.
- B) Encontrar a alguien que lo sustituya.
- C) Detallar los planes que tenía y enviarlos.
- D) Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.

21. En igualdad de circunstancias, el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:

- A) Ha sido bueno en puestos anteriores.
- B) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
- C) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
- D) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene; su conversación le aburre. Lo mejor sería:

- A) Escuchar de manera cortés pero aburrida.
 - B) Escuchar con fingido interés.
 - C) Decirles francamente que el tema no le interesa.
 - D) Mirar el reloj con impaciencia.
-

-
- 23. Es usted un empleado ordinario en una oficina grande. El jefe entra cuando usted lee el periódico en vez de trabajar. Lo mejor sería:**
- A) Doblar el periódico y volver al trabajo.
 - B) Pretender aparentar que obtiene recortes necesarios para el trabajo.
 - C) Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante.
 - D) Seguir leyendo sin mostrar embarazo.
- 24. Es usted maestra de primaria; camina hacia la escuela; tras la primera nevada, algunos de sus alumnos le lanzarán bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:**
- A) Castigar allí mismo, por la indisciplina.
 - B) Decirles que, de volverlo a hacer, les castigará.
 - C) Pasa la queja a sus padres.
 - D) Tomarlo como broma y no hacer nada al respecto.
- 25. Usted preside el comité de mejoras materiales en la colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:**
- A) Visitando a vecinos prominentes explicándoles los problemas.
 - B) Avisar de un programa interesante para la reunión.
 - C) Poner avisos en lugares públicos.
 - D) Enviar avisos personales.
- 26. Saldívar, eficiente pero, de esos tipos que "todo lo saben", critica a Montoya. El jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Saldívar:**
- A) Pida otro trabajo al jefe.
 - B) Lo haga a su modo, pero sin comentarios.
 - C) Lo haga con Montoya, pero sigue criticándolo.
 - D) Lo haga con Montoya, pero mal, a propósito.
- 27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito como político cuando era joven. Su forma de ser le ha impedido desarrollarse más los últimos 20 años. Lo más probable es que:**
- A) Persista en su manera de ser.
 - B) Cambie para lograr el éxito.
 - C) Forme un nuevo partido político.
 - D) Abandone la política por inmoral.
- 28. Es usted un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad, a quien apenas conoce y parece haber estado llorando. Lo mejor sería:**
- A) Preguntarle porqué está triste.
 - B) Pasarle el brazo consoladoramente.
 - C) Simular no advertir su pena.
 - D) Simular no haberla visto.
-

29. Un compañero flojea de tal forma que a usted le toca hacer parte de su trabajo (de él). La mejor forma de conservar las relaciones es:

- A) Explicar el caso al jefe.
- B) Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde, o de lo contrario usted se quejará con su jefe.
- C) Hacer tanto como pueda eficientemente, y no decir nada del caso.
- D) Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que le corresponde al compañero.

30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en una organización. Para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:

- A) Ceder a todos, hasta en los más mínimos detalles.
- B) Tratar de convencerlos en todas sus ideas.
- C) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- D) Abogar por muchas reformas.

Calificación:

1) Se obtiene una calificación general, para tal efecto, se otorgara un punto por cada respuesta “clave”, tomando como base la tabla de respuestas, que se localiza en la hoja de clave de calificación. (Ver cuadro 1. Clave de calificación)

Por ejemplo:

	Respuesta de la persona				Puntos
1.	(A)	(B)	(C)	(D)	0
2.	(A)	(B)	(C)	(D)	1
3.	(A)	(B)	(C)	(D)	0
4.	(A)	(B)	(C)	(D)	0

2) Enseguida se suman todos los puntos obtenidos en la prueba, se localiza este total en la columna de Puntos y se traza una línea horizontal que abarque las columnas del percentil, rango y diagnóstico, obteniéndose estas puntuaciones. Cuadro 2.

Ejemplo: supongamos que un sujeto obtuvo en su prueba una calificación de 19, su percentil seria 68 y su diagnóstico Medio Superior, rango III, lo cual significa que es ligeramente superior al término medio.

Puntos	Percentil	Rango y diagnóstico
20	78	III Medio superior
19	68	III Medio Superior
18	59	III Termino Medio

- 3) Si queremos obtener los percentiles y rangos para cada factor, nos dirigimos al cuadro 3, elegimos el factor que deseamos estimar, discriminamos los reactivos que lo componen y se contabilizan el número de aciertos en éstos, para después ubicar esta cifra en el apartado suma de aciertos, la cifra que este sobre él corresponde al percentil. Regresar al cuadro I y obtener el rango.

Ejemplo: si queremos saber, que tanta capacidad de evaluación de problemas interpersonales tiene una persona, nos dirigiremos al cuadro 3 y buscaremos el apartado de "Capacidad de evaluación en problemas interpersonales" ahí se indican los reactivos propios de esta área con su número correspondiente. El sujeto obtuvo correctas las respuestas 7, 12, 14, 21, 26 y 27. Al sumarlas vemos que son 6 en el apartado de suma de aciertos, a continuación hacia arriba del total de aciertos encontramos el percentil 75, lo que en el cuadro 2 equivale a medio superior, rango III. De esta manera se seguirán evaluando los puntos restantes.

Capacidad de Evaluación en Problemas Interpersonales								
Reactivos	7	9	12	14	19	21	26	27
Percentil	13	25	38	50	63	75	88	100
No. De Reactivos	1	2	3	4	5	6	7	8

Cuadro 1 Clave de calificación

	A	B	C	D
1			X	
2		X		
3				X
4		X		
5		X		
6		X		
7		X		
8		X		
9			X	
10			X	

	A	B	C	D
11	X			
12			X	
13			X	
14				X
15				X
16				X
17		X		
18				X
19			X	
20		X		

	A	B	C	D
21	X			
22	X			
23	X			
24				X
25		X		
26			X	
27	X			
28			X	
29			X	
30	X			

Cuadro 2 Conversión a rango y diagnóstico

Puntos	Percentil	Rango y diagnóstico
25	100	I Muy Superior
24	99	I Muy Superior
23	96	II Superior
22	93	II Superior
21	86	II Superior
20	78	III Medio Superior
19	68	III Medio Superior
18	59	III Termino Medio
17	44	III Medio Inferior
16	38	III Medio Inferior
15	30	III Medio Inferior
14	22	III Medio Inferior
13	14	IV Inferior
12	7	IV Inferior
11	6	IV Inferior
10	4	V Deficiente
9	2	V Deficiente

Cuadro 3 Percentiles y Rangos por Factor

Habilidad en Supervisión

Reactivos que conforman la subescala	2	3	16	18	24	30
Percentiles	17	34	50	67	84	100
Nº de Reactivos contestados por la persona	1	2	3	4	5	6

Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas

Reactivos que conforman la subescala	4	6	20	23	29	
Percentiles	20	40	60	80	100	
Nº de Reactivos contestados por la persona	1	2	3	4	5	

Capacidad de evaluación en Problemas Interpersonales

Reactivos que conforman la subescala	7	9	12	14	19	21	26	27
Percentiles	13	25	38	50	63	75	88	100
Nº de Reactivos contestados por la persona	1	2	3	4	5	6	7	8

Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales

Reactivos que conforman la subescala	1	10	11	13	25	
Percentiles	20	40	60	80	100	
Nº de Reactivos contestados por la persona	1	2	3	4	5	

Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales

Reactivos que conforman la subescala	5	8	15	17	22	28	
Percentiles	17	34	50	67	84	100	
Nº de Reactivos contestados por la persona	1	2	3	4	5	6	

3.2 Aspectos que evalúa el Test de Adaptabilidad Social de Moos

3.2.1 Adaptabilidad Social

A continuación se presentan varias de las definiciones obtenidas acerca de Adaptabilidad Social:

- Es el proceso mediante el cual un individuo se hace apto para reaccionar más eficazmente a los estímulos y a las tensiones que tienen su origen en el trabajo, en la relación con colegas, amigos, familiares, autoridad y en general por la inserción en un grupo. (Gallino, 1995)
- Ajuste o modificación de la conducta individual necesarios para la interacción armoniosa con otros individuos. (Warren, 1995)
- Acción por la cual un ser se ajusta a un medio en el cual vive conciliando sus propias tendencias y las limitaciones que este medio le impone. (Ferrero, 1982)

3.2.2 Habilidad en supervisión

Un supervisor es un administrador que está a cargo y coordina las actividades de un grupo de empleados encargado de tareas específicas dentro de un departamento, sección o unidad de una organización. Generalmente, los supervisores reportan a los gerentes medios. Dirigen el procedimiento de trabajo, emiten órdenes o instrucciones, orales o escritas, asignan tareas a los trabajadores, examinan la calidad y limpieza del trabajo, mantienen la armonía entre los trabajadores, corrigen errores y atienden quejas. El éxito del supervisor es su conocimiento tanto del proceso en el que trabaja como de la gente que trabaja para él.

Los supervisores son los hombres y mujeres que mantienen la interfase crucial entre la jerarquía directiva y los empleados, que son quienes ponen sus manos o aplican sus mentes en el trabajo real de la empresa.

Los supervisores tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados para llevar a cabo los planes y políticas de los ejecutivos y gerentes medios. Los supervisores planean, motivan, dirigen y controlan el trabajo de los empleados no administrativos en el nivel operacional de la organización.

Los supervisores son elegidos como tal debido a varios aspectos como pueden ser: el ser trabajador con muchos años de antigüedad, tener mayor experiencia, ocupación de puestos diferentes en la organización y poseer mejor educación que aquellos a quienes supervisa. Los supervisores son seleccionados de entre los mejores y más experimentados trabajadores de la organización.

Algunas de las cualidades más deseables que debe tener un supervisor son (Bittel y Newstrom, 1992):

- Energía y buena salud.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de enseñanza.
- Habilidad para resolver problemas.
- Autocontrol en situaciones de presión.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.

La mayor parte de los supervisores muestra alguna habilidad para el liderazgo, cabe resaltar que supervisión y liderazgo no son la misma cosa pero en la mayoría de las ocasiones se superponen uno al otro.

El liderazgo es el proceso de persuasión por el que un individuo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. Las dos tareas esenciales de un líder son trazar objetivos y saber motivar a sus seguidores hacia el cumplimiento de ellos (Marín y Rodríguez, 2002).

Tannenbaum (1972) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas. El liderazgo es considerado como un proceso o función más que como un atributo exclusivo de un rol preestablecido.

El trabajo de la supervisión es alcanzar objetivos comunes con los recursos disponibles, logrando esto mediante la aplicación de las siguientes actividades:

- a) El liderazgo: motivación de la organización y su conducción hacia la realización de objetivos.
- b) La organización: cómo se van a lograr esos objetivos.
- c) La administración: establecimiento de métodos para lograr los objetivos, así como la distribución de recursos humanos y materiales. Abarcando la fijación de objetivos, la ejecución y el control de los resultados obtenidos.

d) La coordinación: armonizar los objetivos mediante el liderazgo, la organización y la administración.

Los supervisores son dirigentes que planean y controlan el trabajo, motivan a sus subordinados, resuelven problemas y toman decisiones; dan retroalimentación, asesoran y orientan a todos los miembros de su grupo, comunican la información a todos los niveles dentro de la organización, se desarrollan a sí mismo y a sus subordinados, administran su tiempo y tienen los conocimientos para representar a su compañía.

Características del comportamiento "ideal del supervisor" (Roach citado por Sandoval 1990):

- Cumplimiento de su deber.
- Conocimiento de oficio.
- Dirección del trabajo en grupo.
- Concesión de recompensas y aciertos en la valoración de los empleados.
- Lealtad a la compañía.
- Aceptación de responsabilidad.
- Espíritu de grupo.
- Dinamismo personal.
- Imparcialidad.
- Aplomo y serenidad.
- Consideración.
- Criterio amplio.
- Alegría.
- Sencillez.

Responsabilidades de un supervisor:

1. Hacia la gerencia: los supervisores deben dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa que son establecidos por la alta gerencia. La tarea principal del supervisor es servir de enlace para que la gerencia se asegure de que éstos son efectuados por los trabajadores que supervisan.
2. Hacia los trabajadores: los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación; que los protejan de cualquier trato injusto y que garanticen que el lugar de trabajo esté limpio, seguro, ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado
3. Hacia los especialistas del staff: el personal de staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos por seguir y formas por llenar. Los supervisores a su vez, contribuyen con estos al aplicar correctamente sus consejos y servicios y cumplir con sus requerimientos.

-
4. Hacia otros supervisores: el trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Haciéndose necesario una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los de los demás departamentos.
 5. Con el sindicato: es responsabilidad del supervisor hacer que las relaciones entre la gerencia y el sindicato sean objetivas, evitando los conflictos.

La persona que ocupe el puesto de supervisor, debe contar con conocimientos y habilidades necesarias que le permitan afrontar los complejos requisitos tanto, de índole técnico como en su relación con los diferentes niveles de la organización.

El desempeño de un supervisor puede ser "medido" por la alta gerencia de 2 maneras básicamente:

- 1) Que tan bien administra los diferentes recursos disponibles para la realización del trabajo - instalaciones, equipos, energía, servicios, materiales, recursos humanos y dinero- y
- 2) Que tan buenos son los resultados obtenidos -producción, calidad y destreza de sus trabajadores, control de costos y presupuestos.

Proceso administrativo y la función del supervisor:

- Planeación: es la función de determinar metas y objetivos y convertirlos en planes específicos. Para un supervisor, los resultados de la planeación incluirán programas de operación específica de calidad, presupuestos de costos, fechas de entrega y límites de tiempo. Los planes deben ser flexibles en relación con los subordinados y deben incluir su autodesarrollo y el de sus subordinados.
- Organización: el supervisor ordena los recursos disponibles, como son herramientas y equipos departamentales, materiales y métodos, y especialmente la fuerza de trabajo. Debe organizar el trabajo que debe hacerse en tal forma, que las gentes que tengan que llevarlo a cabo entiendan claramente sus responsabilidades.
- Integración: el supervisor coloca a los hombres en la estructura organizacional, calcula cuantos empleados necesitara el departamento para realizar su labor y luego entrevista, selecciona y capacita a los candidatos que parecen ser más apropiados para los puestos vacantes.
- Dirección: el supervisor pone en acción todos los recursos del departamento, por medio de la comunicación, motivación y liderazgo.

-
- Control: una vez que los planes están en acción, los supervisores deben verificar en forma periódica su funcionamiento; deben medir los resultados y compararlos con lo que se esperaba; juzgar la importancia de las diferencias que pudieran existir y tomar las medidas necesarias para lograr los resultados esperados. Las acciones de control están guiadas por las metas establecidas durante el proceso de planeación.

Deberes o requisitos del trabajo de supervisión que los expertos buscan en el candidato (Bittel y Newstrom, 1992). (Por orden de importancia):

- Control de trabajo.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Planeación del trabajo.
- Comunicaciones orales informales.
- Comunicación en general.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a los empleados.
- Capacitación, orientación y desarrollo de los subordinados.
- Provisión de comunicación escrita y documentación.
- Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora.
- Administración del tiempo personal
- Participación en reuniones y conferencias.
- Actividades de autodesarrollo.
- Orientación de la carrera de los subordinados.
- Representación de la compañía ante la comunidad.

Un aspecto muy importante que debe tener un supervisor es mantener un interés equilibrado entre el trabajo y el personal, es decir, que debe dedicar igual tiempo en mantener la cohesión del grupo a dirigir y a motivar como a exigir productividad o la realización de la tarea.

Características personales ideales que debieran tener los supervisores (Canseco citado por Sandoval, 1990):

- Capacidad de análisis y síntesis: se refiere a la capacidad de observación analítica con el fin de comprender la relación que existe entre los diversos elementos de cada aspecto supervisado.
 - Sensibilidad: disposición para percibir el origen de los problemas.
 - Capacidad de comunicación: tener la comunicación y facilidad para escuchar los puntos de vista de los sujetos.
-

-
- Capacidad de juicio: es la habilidad que deben poseer a fin de entender y valorar en forma correcta las acciones que se efectúan y decidir prudentemente en caso necesario.
 - Flexibilidad: es apearse a las normas, disposiciones y criterios sin caer en la rigidez.

La médula del problema del supervisor es que constantemente se ve enfrentado con el dilema (1) de tener que mantener informado a su superior de lo que acontece en su nivel de trabajo y (2) de necesitar comunicar esta información de manera que no levante críticas desfavorables sobre él por no hacer su trabajo correcta o adecuadamente.

El supervisor debe sostener, a nivel del trabajo, los estándares, políticas, reglas y reglamentos que hayan sido originados por otros grupos y ver que los trabajadores se conformen con ellas y, al mismo tiempo, si es posible, obtener de los trabajadores la cooperación espontánea hacia esta forma de hacer el trabajo.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control de una organización. Los controles tienden a indicar que está prohibido en una organización, y las normas y reglamentos que establecen los límites de la conducta aceptable. En el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actividades, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo actúan al solucionar problemas y tomar decisiones, con el fin de averiguar por qué no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto.

En su rol de jueces, los supervisores observan lo que sucede o ha sucedido a través del proceso de conversión y luego comparan estas observaciones (o mediciones) con los estándares de lo esperado, derivados de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no sólo deben averiguar por qué las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados. Una vez identificada la causa verdadera del problema, debe decidir qué hacer y tomar las medidas necesarias para corregirlo y hacer que las condiciones y/o los resultados o ambos queden bajo control. Tiene que encontrar la causa de la brecha y luego, deberá tomar alguna medida que elimine o reduzca esa causa.

La habilidad para tomar decisiones precisas y justas es una de las cualidades más importantes que debe poseer un supervisor, tiene que estar siempre dispuesto a elogiar cuando se merezcan elogios, cada supervisor debe analizar y decidir si satisface los requerimientos de un buen caudillo.

La supervisión, dentro de la administración es un proceso mediante el cual se obtienen sistemáticamente datos confiables, objetivos y válidos. Acerca del proceso del desarrollo; mediante la realización y cumplimiento de las funciones que tienen la finalidad de lograr las metas y objetivos establecidos.

Los siguientes son los elementos que pueden considerarse parte de la supervisión efectiva (Kanh y Katz citados por Sandoval, 1990):

- Delegación de autoridad.
- Realización de asignaciones claras y definidas, supervisión con base en resultados.
- Reducción al mínimo de las órdenes detalladas.
- Empleo de poca presión.
- Proporciona adiestramiento a los subordinados.
- Ocupa su tiempo más en problemas de largo alcance que a corto término.
- Énfasis menos directo a la producción como meta.
- Alentar a los empleados a participar en la toma de decisiones.
- Preocupación mayor por el empleado.
- Inversión mayor de tiempo en la supervisión y en el trabajo de producción directa.

3.2.3 Capacidad de decisión en las relaciones humanas

Literalmente la toma de decisiones significa “cortar”, o en un contenido práctico, llegar a una conclusión. La toma de decisiones puede definirse como la selección basada en algunos criterios, de una alternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles. Para esto existe un enfoque individual que es común cuando la decisión es bastante fácil de tomar y, un enfoque grupal el cual ayuda a que se desarrollen los miembros dándoles la oportunidad de emitir opiniones con relación a los asuntos que afectan su trabajo.

Cuando los procesos son conscientes comprenden una toma de decisiones. Una persona puede tomar decisiones que afecten su propia conducta o que afecten la conducta de otro u otros. Una toma de decisiones siempre está relacionada, a una dificultad o a un conflicto y por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o la resolución de un conflicto.

La toma de decisiones se refiere a problemas que van más allá de la necesidad de información y predicción, ya que requieren que se haga una selección entre las alternativas de solución. Para tomar una decisión se tiene que realizar: a) el análisis y planteamiento de un problema, y, b) el planteamiento de alternativas de solución y análisis. .

Jiménez (citado por Pérez 1992) plantea que la toma de decisiones consiste en un proceso que se inicia al verse bloqueada una conducta habitual por una barrera, lo cual impide la realización de una meta o el logro de un objetivo, donde:

- Conducta habitual, se refiere al quehacer cotidiano.
- Meta u objetivo, es aquello que se pretende alcanzar.
- Barrera, el problema o hecho.

Drucker (1978, citado por Simon, 1989) considera que los elementos que constituyen la toma de decisiones son:

- a) El problema;
 - b) Las especificaciones que han de satisfacer el problema;
 - c) La decisión y
 - d) La evaluación que sirve de retroalimentación al proceso.
- En resumen, Problema, Objetivo, Decisión y Evaluación.

Radford (citado por Pérez, 1992) considera que el proceso de decisión consiste en las siguientes etapas:

- a) Percepción y formulación del problema.
- b) Construcción de un modelo para el proceso de decisión.
- c) Determinación de parámetros cuantitativos relacionados con el proceso.
- d) Especificación de las alternativas, de las estrategias y de las opciones abiertas para la persona que tomará la decisión.
- e) Evaluación de los posibles resultados de cada una de las alternativas.
- f) Selección del criterio de elección entre las alternativas
- g) Resolución del proceso de decisión.
- H) Aplicación de la decisión.
- i) Resultado de la decisión.

Simon (1989) señala cuatro fases principales en el proceso:

1. Encontrar la ocasión para tomar una decisión.
2. Elegir entre posibles cursos de acción.
3. Elegir entre distintos cursos de acción.
4. Evaluar las selecciones pasadas.

Drucker (1978, citado por Simon, 1989) por otro lado distingue seis pasos a seguir en la toma de decisiones:

1. Clasificar el problema.
2. Definir el problema.
3. Citar las especificaciones que la respuesta al problema ha de satisfacer.

4. Tomar la decisión con respecto a lo que es adecuado en lugar de lo que resulta "aceptable" para satisfacer las condiciones límite.
5. Incorporar a la decisión la actividad para llevarla a cabo, y
6. Citar la retroalimentación que compruebe la validez y la efectividad de la decisión al curso real de los acontecimientos.

Jiménez, A. (citado por Pérez, 1992) propone a su vez siete pasos y su secuencia en la toma de decisiones:

1. Identificar el problema.
2. Identificar claramente el objetivo.
3. Plantear alternativas de solución.
4. Evaluar o analizar cuidadosamente las alternativas propuestas y tomar una decisión, elegir una de las alternativas.
5. Aplicar la decisión.
6. Llevar a cabo una evaluación del proceso citando el sistema mediante el cual se verifica resultado de la decisión.
7. Verificar la condición del resultado en términos de éxito o fracaso, confrontando el resultado obtenido con el objetivo o meta.

La decisión es una línea de acción conscientemente escogida entre determinado número de posibilidades, con el fin de conseguir el resultado deseado. El proceso de toma de decisiones es la estrategia que lleva a cabo esta línea de acción.

- La decisión supone una opción, si no existe más de una posibilidad, no es posible una decisión.
- La decisión implica un proceso mental a nivel de la conciencia, los aspectos lógicos: importantes, pero hay factores emocionales, no racionales e inconscientes que incluyen este proceso.
- La decisión tiene una finalidad: trata de alcanzar un objetivo, sea el que sea.
- La toma de decisión siempre implica un riesgo.

Factores que influyen en la toma de decisiones:

- El grado de previsión de los resultados y de las consecuencias de los acontecimientos, para cada una de las alternativas consideradas.
- El respectivo grado de probabilidad de estos acontecimientos.
- La clase de sistemas de valores utilizado para evaluar las alternativas y sus consecuencias.
- El tipo de objetivos que condicionan las toma de decisiones.

-
- Los diversos parámetros que afectan la implantación de las diferentes alternativas.
 - Las emociones, los deseos ocultos, los complejos, los hábitos.

El proceso de toma de decisiones implica consumo de tiempo, elección entre alternativas y existencia de expectativas. La adopción de decisiones conlleva a una acción o conjunto de acciones que se materializan desde el instante de su ocurrencia con consecuencias derivadas para quien las adopta y con frecuencia, para otras personas.

Las decisiones pueden ser programadas y no programadas (Simon, 1989). Las primeras son aquellas que se adoptan conforme a un plan previamente establecido, en virtud de un escenario de actuaciones y hechos internos o externos a quienes las fijan o ejecutan. En cuanto a las no programadas, son aquellas que no responden a ningún plan secuencial de acciones y, por tanto, se adoptan a medida que las circunstancias del entorno así lo exigen, según el criterio del que toma la decisión.

Existen modelos que sirven de soporte para adoptar decisiones:

Modelo racional

- Identificación del problema.
- Elaboración de soluciones alternativas
- Elección de una de las soluciones propuestas
- Poner en práctica la solución elegida y evaluación de la misma.

Modelo normativo de Simon

La toma de decisiones se caracteriza por:

- Un procesamiento limitado de la información.
- El uso de reglas empíricas.
- El compromiso de satisfacción.

Modelo cubo de basura

- Las decisiones siguen un proceso azaroso y fortuito.
- Las decisiones son el resultado de la interacción compleja entre cuatro corrientes independientes de sucesos: a) problemas, b) soluciones, c) participantes y d) oportunidades de elegir.

Modelo participativo

Estilos de toma de decisiones:

- Estilo autocrático
 - Estilo consultivo
 - Estilo grupal
 - Árbol de decisión
-

Teorías de la Organización y Toma de decisiones

- El enfoque comportamental

Desde este enfoque se destaca el papel del individuo en la organización. La persona es un elemento activo y establece relaciones dentro de ella que inciden en sus actuaciones globales.

La toma de decisiones se sitúa en el marco del comportamiento humano y las relaciones interpersonales, por lo que el comportamiento grupal es clave, ya que de él depende el éxito o fracaso de las decisiones adoptadas.

- El enfoque del sistema social

Se aporta la cuestión de la racionalidad limitada (Simon, 1989), se parte del hecho de que las decisiones adoptadas no siempre ni de forma necesaria se inician desde una información completa y desde criterios razonables al ser adoptadas.

- El enfoque empírico

La toma de decisiones es una parte más dentro de la administración moderna, y en sí misma no es un motivo existencial de atención. Preocupan eso sí, los estilos directivos y la idoneidad de éstos en el seno de la empresa y en un entorno competitivo.

- Teoría Cuantitativa

Lo más importante es la búsqueda de soluciones a los problemas de corto o largo plazo de la empresa. En este contexto se preocupan sobre todo de los entornos, de las personas y de los núcleos organizacionales que adoptan las decisiones, pero para ellos la clave reside en la capacidad para analizar problemas, sistematizarlos, ejemplificarlos y buscarles soluciones racionales, siendo el núcleo de su preocupación introducir la racionalidad en la toma de decisiones.

La toma de decisiones como proceso para elegir un curso de acción puede darse en cuatro tipos de escenarios diferentes:

- Cuando los objetivos y cursos de acción están dados, son conocidos y se trata de evaluarlos y decidir cuál es el mejor.
-

-
- Cuando sólo los objetivos están dados. Los cursos de acción deben ser investigados y una vez representados, han de evaluarse para elegir el más acertado.
 - Cuando ni los objetivos y cursos de acción son conocidos, pero al no ser aceptada la situación reciente, se quiere actuar para modificarla. Se pretende, por tanto, identificar los objetivos y cursos de acción idóneos.
 - Cuando nada de lo anterior es conocido ni existe una obligación de modificación de situación alguna. El problema reside en la generación de ideas que marquen objetivos y en señalar los cursos de acción que, potencialmente, los logren y así representar nuevos escenarios.

Principios en la toma de decisiones:

- Hay una persona responsable de la toma de decisiones. Esta persona tiene unos objetivos propios previamente expresados que han podido ser obtenidos individual o colectivamente.
- El problema está definido, y pueden preverse una serie de posibles escenarios de las actuaciones que se deriven de las decisiones adoptables.
- Hay al menos un conjunto de cursos de acción factibles.
- Existe un cierto grado de incertidumbre relacionada con cada alternativa de acción que se pueda adoptar.
- La técnica básica consiste en dibujar una matriz de decisiones en la que se combinen los cursos de acción más sobresalientes con los estados de la naturaleza más previsibles.

Cuando un ejecutivo decide de acuerdo a su iniciativa, es porque ha logrado una comprensión de la situación, que depende de su habilidad de iniciativa, así como del sistema de comunicación de su organización; debe precisar si hay algo que hacer o corregir. Decidir el asunto no sólo implica los elementos ordinarios, sino la justificación específica del ejecutivo para decidir. En gran parte es el proceso de proporcionar una presentación clara de alternativas a elegir.

Debe señalarse que los tipos de decisiones, así como las condiciones, cambian en carácter, en tanto descendemos de los puestos ejecutivos principales a los no ejecutivos en la organización. En el límite superior, las decisiones relacionadas con los fines que deben perseguirse, por lo general, requieren mayor atención, siendo secundarias las que se refieren a los medios, que son un tanto generales y relacionadas con el personal, esto es, con el desarrollo y protección de la organización en sí. En los niveles intermedios, la subdivisión de los propósitos más amplios en fines más específicos y en los problemas técnicos y tecnológicos, incluyendo los problemas económicos de acción, adquieren prominencia. En los niveles bajos, las decisiones se refieren característicamente al comportamiento tecnológicamente correcto, hasta donde la acción es de la

organización. Pero es en estos niveles inferiores en donde reside la autoridad final, en donde las decisiones personales que determinan la voluntad de contribuir se convierten en relativamente de importancia conjunta más grande.

El arte de la decisión ejecutiva consiste en no decidir asuntos que ahora no son pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en no tomar las decisiones que otros deben tomar.

Las decisiones están comprendidas en dos clases principales, las decisiones positivas (hacer algo, dirigir la acción, detener la acción e impedir la acción); y las decisiones negativas, que son las decisiones de no decidir. No hay evidencias de la importancia de las decisiones negativas. La ausencia de actos efectivos indica ausencia de iniciativa en la decisión, pero el error en la acción quizá signifique con más frecuencia la ausencia de buenas decisiones negativas.

La función de la decisión es regular las relaciones entre el propósito de la misma y el mundo físico, el mundo social. Las cosas externas y las fuerzas y circunstancias del momento.

Los superiores toman decisiones que definen el propósito de la empresa. Este propósito es el fin para cuyo logro están contribuyendo los miembros del grupo. Es importante que las decisiones tomadas por cada uno de los miembros tengan como referencia el objetivo del grupo y no un objetivo personal distinto. Mediante el entrenamiento es posible adiestrar a los individuos para que los propósitos de la empresa sean sus propósitos, induciendo su aceptación mediante incentivos y mediante supervisión, asegurando que el propósito de la empresa sea el que guíe las decisiones individuales.

Un sistema racional de toma de decisiones consiste en adoptar una estrategia de pérdida mínima, eligiendo entre las alternativas aquellas que maximizaran los resultados a un costo dado, al tomar decisiones después de haber calculado las utilidades y pérdidas anticipadas de las mismas. Aceptándose la decisión que tenga menos probabilidad de producir efectos nocivos si sucede lo peor.

Tres etapas generales completan el proceso de toma de decisiones:

- Hay que evaluar el problema y analizarlo, resaltando los elementos aplicables.
- Hay que descubrir, inventar o identificar las soluciones. Para lograrlo, se evalúa la información que se conoce y se corrige lo que pueda tener de tendenciosa. Aislándose los actores desconocidos.
- Es necesario evaluar las soluciones para identificar la o las que son mejores para el problema de que se trate. Siendo necesario establecer criterios para su evaluación, dando un peso a las alternativas pertinentes y a los elementos desconocidos, proyectando el impacto de las

expectaciones sobre los objetivos, y sintetizar todo lo anterior con una línea de acción.

La solución ordenada de problemas se efectúa en tres etapas:

- 1) La delimitación del problema,
- 2) La creación y/o búsqueda de soluciones alternas, y
- 3) La evaluación de las soluciones potenciales.

Para resolver un problema con éxito definitivo es necesario identificar, clasificar, descubrir e inventar las alternativas, la tormenta de ideas se ha presentado como un método útil para mejorar calidad de las decisiones por medio del aumento de las alternativas ideales por los encargados a solución. Resultando más fácil si el o los que deciden adoptan una disposición inquisitiva. Para ayudar a producir alternativas puede preguntarse ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿cosa?, ¿cómo?, etc.

Después de desechar las alternativas que evidentemente no son viables o no vienen al caso, el evaluador se dedica a estudiar las ventajas y desventajas de cada alternativa, haciéndose conveniente usar una lista de pros y contras. No se debe tratar con favoritismo a ninguna de las alternativas. Siempre que se pueda se estudia la evidencia corroborativa y la confianza en las evaluaciones. Es posible que, mediante esa exploración sistemática, se descubra la manera de combinar e integrar las soluciones, en particular si se hace el esfuerzo por lograrlo.

El proceso de las decisiones aún no ha terminado después de que se ha tomado la decisión final. Debe seguir la decisión para comprobar si las consecuencias son las que se esperaban. Si los citados son tales como se había predicho, entonces el problema queda resuelto. De otra manera, es posible que haya necesidad de estudiar de nuevo el problema, dando de nuevo principio con las medidas que implica el proceso de toma de decisiones. (Marín y Rodríguez, 2002)

3.2.4 Capacidad de evaluación en problemas interpersonales

Este apartado abarca tanto el manejo de conflictos como de problemas que se dan dentro d una organización, por lo que se hace necesario definirlos.

El conflicto en una situación intrapersonal en la cual existen dos fuerzas opuestas constantemente en pugna causando un desequilibrio en el individuo.

Un problema es una situación intrapersonal en la cual existe un desacuerdo en cualquier circunstancia entre dos o más individuos.

Dentro de una organización, un problema puede ser descrito como una alteración que demanda solución, si se quiere que la organización funcione

productivamente. En muchas ocasiones, la solución aparece solo después de una profunda revisión de la información relevante y de una considerable aplicación de razonamiento y habilidad.

Los problemas se pueden clasificar en tres grupos:

1. Problemas que se han presentado. Requieren de una solución inmediata para corregir lo sucedido.
2. Problemas que se presentarán. Demandan soluciones inmediatas a fin de establecer planes y procedimiento eficaces.
3. Problemas que se quieren evitar. Se presentaran en el futuro. Es necesario emprender acciones preventivas ahora, con el objeto de que nunca surjan y, por lo tanto, nunca necesiten soluciones.

Los problemas surgen en todo momento, los supervisores deben resolverlos cuando planean, organizan, dotan de personal, dirigen y controlan. El cambio en los distintos elementos de una organización es la principal causa de un problema, la facilidad para resolverlo a menudo consiste en la capacidad para percibir el cambio inesperado e indeseado que se introdujo en una situación normal.

El problema existe cuando hay una diferencia entre lo que se esperaba que sucediera y lo que sucede en realidad. Es decir, los problemas se encuentran detectando una diferencia entre el desempeño real y el esperado. Siempre hay que tomar una decisión para seleccionar la solución al problema. Cualquier paso que se siga en la planeación, organización, dirección, control y solución de problemas en la que se presente una elección entre más de un curso de acción, requiere una decisión.

A continuación se presentan una serie de pasos para la solución de problemas (Bittel y Newstrom, 1992):

1. Determinar el problema con claridad y en forma específica.
2. Recoger toda la información relevante en relación con el problema.
3. Enumerar tantas causas posibles del problema como se pueda.
4. Seleccionar la causa o causas que parecen más probables.
5. Sugerir tantas soluciones como se pueda con objeto de eliminar las causas.
6. Evaluar los pros y contras de cada una de las soluciones.
7. Escoger la solución que se crea mejor.
8. Elaborar un plan de acción para aplicar una solución.

La información es la sustancia con la cual se solucionan los problemas y se toman decisiones. Cuanto más crítico y duradero sea el efecto de la decisión, ésta deberá tomarse con base en la información vital.

Un problema de desempeño abarca 1) el desempeño que no está a la altura de los estándares de producción o calidad y 2) la conducta que perturba y desorganiza el curso normal de las operaciones. Un ejemplo de éste se presenta cuando los empleados están bajo tensión, frecuentemente trabajan por debajo de su capacidad o pueden alterar el trabajo de otros. Para muchos trabajadores, la diferencia entre los conflictos de sus vidas personales y aquellos relacionados con su trabajo, se vuelve cada vez más confusa. Algunas veces solo el supervisor puede solucionar esta clase de problemas.

Es importante que los supervisores reconozcan los síntomas de comportamiento, antes que el desempeño en el trabajo se vea afectado adversamente. La orientación ofrecida por su supervisor a un empleado problema puede mejorar el desempeño de éste, al proporcionar cierto grado de alivio a sus preocupaciones.

El supervisor puede ayudar a los empleados a lograr una mejor adaptación, solo después de establecer una atmósfera de empatía. Primero debe asegurarse que esta ayudándolos a conservar sus trabajos o a que lo disfrute más. El deseo de estos de ayudar debe ser genuino debe ser transmitido ese sentimiento. Con dicho sentimiento como fundamento, deben dar a los empleados todas las oportunidades para que se ayuden ellos mismos. Para lograr esto, resulta útil una entrevista para orientar, que este dirigida a ayudar a un trabajador a descargar sus problemas y desahogar sus sentimientos. Es importante que la conversación se relacione con el problema que le causa en el trabajo. El beneficio se obtiene a medida que el empleado aumente su confianza en el supervisor y, en consecuencia, no descargue su resistencia y frustraciones en el trabajo. Esto puede ocurrir si se tiene suficiente paciencia y ha demostrado funcionar con la mayoría.

Los supervisores no son psicólogos ni trabajadores sociales por lo que se recomienda que en caso de no ver avances en dos sesiones se informa al médico respectivo.

El supervisor debe actuar en cuanto detecte una queja, una dificultad o un problema. Un resentimiento, real o imaginario, expresado o retenido, bloquea el deseo de cooperar. En tanto no se examinen sus quejas y las causas de ellas con él, el trabajador estará poco dispuesto a hacer algo por el supervisor. Y si su queja tiene buenos motivos, el único modo de que se logre que reingrese al grupo es mediante la corrección de la situación. Si los hechos lo justifican, un supervisor tiene que modificar con frecuencia sus opiniones, su modo de hacer las cosas, para ganarse la reputación de ser justo en sus tratos.

A los supervisores se les paga para que tomen decisiones, cuando la queja se haya investigado por completo y se analice con los interesados, debe tomar una decisión al respecto lo antes posible, debido a que una queja no resuelta puede tener consecuencias no deseables en el resto del grupo de trabajo. Cuando

un trabajador ofendido o enojado está descontento, tiende a hacer que otros pierdan también su confianza en el supervisor. Por lo que es mejor evitar los problemas desde el principio, detectando las situaciones que los originan y tratando de corregirlos. Como regla general, se pueden reducir la cantidad de quejas aplicando el sentido común a las relaciones con el personal de apoyo de la siguiente forma:

1. Dando a los trabajadores una retroalimentación pronta y frecuente sobre cuan bien realizan su trabajo. Esta área es una de las fuentes principales de insatisfacción de los trabajadores.
2. Evitar o tratar de disminuir las irritaciones cuando surjan. La presencia de agraviantes innecesarios tiende a agrandar las quejas cuando ocurren.
3. Escuchar y estimular las sugerencias constructivas. Tomar medidas siempre que sean razonables y no perturben.
4. Asegurarse de su autoridad antes de hacer promesas, luego asegurarse de cumplirlas.
5. Tomar decisiones tan pronto como sea posible cuando se deba responder a pedidos de los trabajadores.
6. Si se tiene que tomar alguna medida disciplinaria, no hay que hacerla en público. Se debe mantener como un asunto reservado entre el supervisor y el empleado.

Aun cuando en las organizaciones de grandes dimensiones se hace necesaria la división del trabajo, la diferencia que causan el rango y la importancia de los miembros constituye una fuente continua de conflicto entre ellos. El conflicto se torna más serio si hay confusión acerca de cual empleo es más importante en verdad o si una persona a quien se estima poco es ascendida a una posición de gran importancia.

Cuando es probable que las confusiones y desequilibrios de estatus ocasionen conflictos, una de las maneras de minimizarlas consiste en establecer contactos totalmente impersonales y objetivos entre los empleados. Otra manera es educar a los que entran en conflicto acerca de la irracionalidad de sus sentimientos. Gran parte de la hostilidad, temor, resentimiento y sentimientos de culpa tanto de los empleados como de los supervisores podrían evitarse poniendo en práctica comunicaciones más abiertas entre las partes interesadas. Regularmente la persona que inicia la comunicación con el propósito de establecer la confianza es más probable que se comprometa a colaborar y hasta son más dignos de confianza que los que reciben la información, por lo que es necesario un sistema de comunicación de doble vía para asegurar una confianza mutua máxima, la cual mantendrá un comportamiento cooperativo. Si por el contrario las comunicaciones no son adecuadas, y no se logra establecer esta confianza, seguirá rigiendo el comportamiento anti-cooperativo.

En lo referente al conflicto, el enfoque que se le ha dado ha ido evolucionando a lo largo de la historia, diferenciándose básicamente tres enfoques:

- a) Posición tradicional. Supone que el conflicto es negativo y es percibido como dañino, por lo cual hay que evitarlo.
- b) Posición de las relaciones humanas. Los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos; sin embargo se pone énfasis en resolverlos siempre que sea posible.
- c) Posición interactiva. Los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, y argumenta que para que un grupo se desempeñe de manera efectiva es imprescindible que exista cierto grado de conflicto.

Existen ciertos tipos de conflictos desintegradores, que requieren ser manejados de distinta manera. (Afzalur Rahim, citado por Marín y Rodríguez, 2002) propone cinco diferentes estilos de manejo de conflictos:

- 1) Evitar. Este método consiste en mostrarse conforme, haciendo de cuenta que el conflicto no existe o que en última instancia no es grave, esperando que desaparezca. Su principal ventaja está en ganar tiempo en situaciones ambiguas o que recientemente se estén poniendo de manifiesto. Su desventaja principal estriba en que no pasa de ser un arreglo temporal que no toma en cuenta el problema subyacente.
- 2) Dominar. En este método se ignora en gran medida las necesidades de la otra parte. A este estilo se le conoce también como imposición por que se apoya en la autoridad formal para imponer la obediencia. Su aplicación no parece la más apropiada para un ambiente abierto y participativo. Su ventaja es la rapidez y su desventaja es que suele generar resentimiento, provocando costos a largo plazo.
- 3) Integrar. En este estilo, las partes interesadas analizan la situación, identifican en forma cooperativa el problema, formulan y ponderan soluciones alternativas y eligen una solución. Su ventaja estriba en la larga duración de su impacto, puesto que llega hasta las raíces mismas del problema sin limitarse a los síntomas del mismo. La principal limitación es el tiempo que consume.
- 4) Complacer. Una persona complaciente descuida sus propios problemas para solucionar el problema de la otra parte. Implica quitar importancia a las diferencias y poner de relieve las coincidencias. Su ventaja principal esta en estimular la cooperación y su desventaja es que no llega a la raíz del problema.
- 5) Comprometer. Este enfoque supone una preocupación moderada tanto por uno mismo como por los demás. Cada parte cede algo para la solución. Incluye intervenciones externas o de terceros, negociaciones y votaciones. Su ventaja radica en que es un proceso democrático en el que no hay perdedores y su desventaja es que se puede dar solo un arreglo provisional.

Los conflictos entre grupos surgen cuando un solo grupo puede salir ganando a expensas del otro. La solución de esto radica en la negociación entre los grupos. En caso de que no sea posible llegar a un acuerdo, si es inevitable que

una de las partes pierda y la otra gane, entonces hay que recurrir a la autoridad superior bajo la forma de un arbitro imparcial. Pueden efectuarse negociaciones mediante las cuales cada parte conceda algo a cambio de obtener alguna otra cosa. O bien puede lograrse un compromiso en el cual lo que se ha de distribuir puede ser repartido equitativamente entre las partes en disputa. Será probable que se llegue a un acuerdo, si se considera que este habrá de interferir en la independencia de acción de una parte o de otra. Igualmente de probable será no llegar a un acuerdo si las partes no confían en que la otra habrá de respetar dicho acuerdo, o bien si no hay manera de hacer que se cumpla el acuerdo.

Un supervisor que se enfrenta a dos subordinados airados, cada uno de los cuales está convencido de que su actitud es la correcta y la del rival es la incorrecta, bien puede tratar de esclarecer la naturaleza del conflicto y la manera de tomar una decisión. Puede reconocer y aceptar los sentimientos de los contendientes, escuchando con comprensión y evitando hacer una apreciación. Puede señalar las alternativas creativas disponibles como consecuencia de las divergencias, y sugerir como pueden los contendientes comunicarse para resolver el problema de común acuerdo mientras él se dedica sobre todo a mantener las buenas relaciones entre ambas partes.

No todas las formas de conflicto en la industria pueden eliminarse ni deberían serlo. El conflicto es una consecuencia inevitable de los cambios sociales, y el tratar de eliminarlo en cualquier circunstancia en bien de la armonía de la sociedad y de la integración sólo puede tener un efecto inhibitorio sobre la introducción de los propios métodos y procedimientos nuevos destinados a producir una eficiencia mayor en la producción. Hay, sin embargo, ciertos tipos de conflictos desintegradores, en particular los que derivan de una autoridad dominante, que puede evitarse.

Se espera que exista una limitada cantidad de conflictos dentro y entre los grupos; sin embargo, cualquier conflicto intenso que altere la organización debe ser resuelto sin demora. La generalidad de las causas de los conflictos en un departamento se relaciona estrechamente con el trabajo en sí, cómo debe realizarse y la forma en que el supervisor dirige a su personal. En particular, el supervisor debe estar prevenido contra:

1. Apariencia de una asignación injusta de herramientas, materiales, provisiones u otros recursos. Si se hacen sobre la base del favoritismo surgirán problemas.
2. Desacuerdos expresos sobre lo que es importante y lo que no lo es. Si esto es consecuencia de una falta de información o de información equivocada, debe aclararse de inmediato. Si los desacuerdos surgen porque los individuos ven las cosas de una manera diferente el supervisor debe tratar de ir a la raíz del problema.
3. Cambios en el flujo o condiciones de trabajo que impliquen un cambio de estatus. Los trabajadores experimentados tienden a reclamar "derechos territoriales". Por lo tanto piensan que deberían oponerse a fuerzas exteriores,

como un nuevo supervisor, empleados nuevos o cualquier cambio en el que ellos no hayan participado.

4. Sentimiento creciente de desconfianza entre el personal. Si la empresa no marcha bien, o si el departamento ha sido criticado por cometer algunos errores o por baja productividad, los trabajadores tratarán de librarse de ansiedades y temores mediante quejas y protestas.

Una buena forma de manejar el conflicto es: primero, estar alerta ante su presencia. Luego buscar las causas. Enseguida, tratarlo de inmediato. Un método básico es el siguiente:

1. Decidir qué se prefiere. Nada podrá resolverse hasta no tener claro que se desea.
2. Reunir a todos los que puedan resolver mejor la dificultad.
3. Estar dispuesto a negociar, no a repartir edictos. Los conflictos se resuelven por la negociación.
4. No distraerse con las artimañas que intentan desviar la atención enfocada sobre una persona. Hay que mantenerse atento a lo relacionado con el objetivo principal.
5. Centrar la atención en resultados mutuamente benéficos. No comparar el desempeño de los individuos. Por el contrario hay que tomar los resultados totales de la organización como criterio para medir el éxito.

No siempre es posible resolver los problemas humanos que pueden resultar de una acción va necesaria y desagradable; pero el supervisor sensible tiene dos ventajas:

- a) Su conocimiento de las necesidades ajenas le ayuda a evitar problemas humanos innecesarios que aparentemente se acumulan todos los días.
- b) El patrón de conciencia de las necesidades de los demás tiende a reducir la gravedad de los problemas y conflictos que no se pueden evitar, porque los demás tanto los subordinados como los colegas, saben que el supervisor intento resolverlos.

3.2.5 Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales

La interacción implica que los sujetos actúan unos sobre otros y que la influencia, cuando se ejerce en el marco de una relación interpersonal, pasa por un proceso de interacción. Dentro de éste se establece la tendencia a la conformidad, que es la necesidad propia de cada uno de confrontar su percepción subjetiva con la percepción de los otros, que sirve de referencia.

Los individuos no reaccionan solamente a una realidad objetiva sino a la representación que ellos forjan, en el seno de un proceso de interacción social. Esto enfatiza la importancia del rol desempeñado, en la conducta de un sujeto, por

la percepción que tiene de su entorno, de los otros de su posición en relación a ellos (percepción fuertemente marcada por factores sociales). A través de una negociación interpersonal individuos se forjan una representación de la realidad dan sentido a su propio comportamiento y al del otro.

En su teoría de la comparación social, Festinger en 1971, (Marín y Rodríguez, 2002) puso en evidencia la existencia de una necesidad de evaluación de sí mismo así como los medios empleados para esto. El individuo va involucrarse en un proceso de comparación social ya que le será necesario evaluar su conducta y ajustarla a normas ambientales.

La percepción interpersonal aparece como base fundamental que describe la influencia y, de una manera más amplia, toda forma de interacción. Se inscribe en un doble movimiento: por una parte, cada uno actúa a partir de la imagen que se tiene del otro y esta representación determina en gran medida la relación; por otra parte, ésta actúa a su vez según las representaciones mutuas de los interactuantes.

La percepción es, a su vez, un proceso cognitivo y social marcado por mecanismos como la comparación, la atribución, la categorización; y un proceso inter-subjetivo donde intervienen otros mecanismos como la proyección, el desacuerdo, la identificación, la idealización, que fundan la interacción en una relación imaginaria.

El término percepción se refiere a las inferencias relativas a la personalidad, al estado emocional y a las actitudes hacia sí mismo. En otras palabras, interesan las inferencias que hace una persona acerca de otra basadas en su conducta visible o audible. Se ve el otro, no solo como objetivo perceptual sino como otro centro de experiencias e intenciones conscientes y, a su vez, como perceptor.

La motivación influye en la actividad perceptual. La situación social que más se asemeja al tipo de experimento en que el sujeto debe evaluar sobre la base de la observación de fotografías es aquella en que A encuentra a B en una reunión, o en un lugar público, y debe decidir: interactuará con él o no. El problema reside en predecir la conducta.

Por ejemplo, si A resuelve iniciar un encuentro con B, su primer problema consistirá en escoger dentro de su repertorio, el estilo de interacción adecuado para B. Si se comporta con la gente en forma distinta según sus diferentes características de sexo, edad y clase social, es menester que clasifique a B en función de estas variables o de cualquier otra que le resulte importante.

En ciertas situaciones, le importarán sobre todo las opiniones, actitudes, creencias o valores de B. Esto es válido, sin duda, para las entrevistas y encuestas sociales, pero en numerosas situaciones menos formales la gente desea descubrir hasta qué punto sus propias actitudes cuentan con respaldo de lo

otros y en qué medida sus conceptos acerca del mundo exterior son correctos. El proceso perceptual varía también según el grado de interacción social. Existen varios tipos (situaciones sociales no recíprocas: en estos casos, la conducta de B no influye en la conducta (A) y, por consiguiente, no se produce una verdadera interacción.

Existen también situaciones descritas como pseudorecíprocas, por ejemplo, cuando los individuos participan en ceremonias militares o religiosas, y los actores representan obras teatrales; en este caso cada actor conoce su papel y los demás sólo influyen en él en lo que respecta a la secuencia de sus respuestas. Tenemos, por último, la conducta paralela, que se observa cuando dos personas hablan, pero ninguna de ellas escucha en realidad lo que dice la otra.

El segundo tipo de interacción es recíproca, pero asimétrica: las respuestas de A dependen de las de B, pero las de éste no dependen de las de A. B puede actuar como quiera, siguiendo un plan de acción predeterminado, pero la conducta de A depende de la de B, como en el caso en que B es un entrevistador que utiliza un cuestionario y recurre en pequeña medida, a estudios de seguimiento.

La tercera clase de interacción es la conducta de reciprocidad simétrica entre A y B: ninguno de ellos posee más que el otro un programa determinado de comportamiento y el curso del encuentro es producto de una auténtica interacción bidireccional entre ambos.

Antes que se produzca cualquier tipo de interacción, A puede poseer mucha información acerca de B, proveniente de lo que otros le han contado. Esto dará origen a expectativas más o menos precisas sobre el probable comportamiento de B y la manera de tratarlo.

En el ser humano, la interacción social se efectúa normalmente por dos canales perceptuales -el oído y la vista-, estrechamente vinculados entre sí. Ambos se abren de manera intermitente: los interactores se miran uno al otro entre el 25 y el 75% del tiempo; miran todo el tiempo si se encuentran detrás de una pantalla unidireccional, pero durante la interacción normal el alto nivel de contacto visual que se genera les impide hacerlo. El acto de oír es intermitente, debido a que la gente suele turnarse para hablar y escuchar. Los dos canales se relacionan entre sí: mientras las personas escuchan miran el doble que mientras hablan, y el canal visual ayuda de diversas maneras al canal auditivo-verbal.

La persona interactuante mira más tiempo el rostro del otro durante las primeras etapas de la interacción. Esto se debe a que A necesita información sobre B, respecto de su personalidad, su estado emocional, etc. En términos generales, puede afirmarse que cuanto más se conoce a B, tanto más ciertos serán sus juicios acerca de la personalidad de éste. La simpatía o antipatía que A inspira a B influye sistemáticamente en los juicios evaluativos. Si simpatiza con B, lo percibirá como una persona que siente por él una simpatía más intensa de la

que realmente existe. Para ilustrar esto se realizó un estudio en el cual se presentó a un auxiliar ante un auditorio con un papel distinto en cada ocasión para dar una conferencia sobre un tema específico en ambos casos, en los cuales se retractó al finalizar; recibió comentarios muy distintos del auditorio, cuando se presentaba como miembro del cuerpo de profesores, los sujetos pensaban que había cambiado voluntariamente de opinión. Si lo presentaban como un individuo de status inferior, se consideraba que el cambio era producto de la presión social.

Kelley en 1950, (Marín y Rodríguez, 2002) dio a los jueces, antes de que se encontraran con los sujetos, breves descripciones caracterológicas de éstos; algunas de ellas incluían la palabra cálido y otras, la palabra frío. Los observadores que recibieron la disposición cálido percibieron a los sujetos también con otros rasgos favorables. Este resultado se debe a:

- 1) La disposición puede sensibilizar al observador hacia ciertas señales: las espera y las busca, y en consecuencia, es capaz de percibir las con mayor facilidad.
- 2) La disposición influye en la propia conducta del observador; la disposición "cálido" inducirá un comportamiento cordial de su parte, el cual suscitará, a su vez, la conducta cálida y afectuosa del sujeto.
- 3) La disposición actúa como parte de la recepción de la información y afecta los juicios, debido a las presiones cognitivas tendientes a la coherencia.
- 4) La disposición ayuda a vencer la resistencia de los jueces a emitir juicios sobre otros; algunos se resisten mucho a hacerlo.

Entre la percepción de señales físicas y las interpretaciones acerca de otras personas existen varios procesos cognitivos. La percepción es muy selectiva, y se centra en las áreas de información que considera más útiles.

Si el objeto de la percepción es lograr la interacción, y se requieren diferentes estilos de interacción para otras tantas categorías de personas, el proceso perceptual se orientará hacia la clasificación. Las dimensiones o categorías pertinentes dependerán de la cultura, la situación y motivaciones del perceptor.

Cuando una dimensión se destaca del resto, se observa esta secuencia: 1) la percepción se centra al principio en las señales correspondientes a dicha dimensión, con el fin de clasificar a la (persona en su respectiva categoría; 2) se adopta la relación social o la pauta de interacción correspondiente, 3) habrá una creciente discriminación a lo largo de las dimensiones predominantes, y 4) el perceptor adquiere mayor pericia para interpretar los rasgos predominantes.

Cuando se presentan dos o más ítems de información acerca de una persona, el significado de uno u otro ítem puede modificar la información, es decir, dar lugar a una nueva interpretación de la misma.

Distintos perceptores manejarán los datos perceptuales de maneras muy diferentes. Consideramos ya las diferencias individuales según las dimensiones más importantes para cada persona; e influirán en la búsqueda cognitiva y también en la manera de ponderar los ítems.

El éxito de nuestro comportamiento adaptativo descansa en gran manera sobre nuestra capacidad de anticipar los acontecimientos, predecir los cambios y constancias de los objetos que rodean. La percepción de personas abarca todos aquellos procesos de cognición o entendimiento de un individuo particular o sobre la formación de impresiones sobre él, entendiéndose por percepción la visión que trae consigo el inferir disposiciones que no se ven.

Las propiedades más importantes de los objetos sociales no se suelen manifestar mediante estados y cambios físicos, se revelan más bien por comunicaciones de acuerdo a ciertos patrones que comportan una relación casi arbitraria con la estructura aparentemente física de su fuente. Con base en este hecho el objeto social puede pensar una cosa y hacer otra.

Hay cuando menos, dos medios en que nosotros podemos emplear nuestros sentimientos como instrumentos para inferir los sentimientos de otros, colocándonos en la situación del otro explicando nuestra situación emotiva por los estímulos que la otra persona nos suscita. Otro de los principios que operan en la percepción personal es la extensión temporal, es decir, que la característica que se revela en un instante se considera un atributo persistente. La extensión temporal comporta también cierta cantidad de extensión situacional. No hay dos situaciones que siempre sean iguales, así la manifestación de una característica significa que es muy posible que esa característica este presente en una variedad de ocasiones y bajo circunstancias diferentes.

Otra generalización es la categorización, nosotros contamos con una serie de categorías en las cuales incluimos a todas aquellas personas que cubren uno o más de los requisitos. Heider propone el concepto de atribución para indicar que un individuo sin sistema de referencia científico, construye a pesar de todo una interpretación de su entorno y del comportamiento de los demás. La mayoría de nosotros, al establecer una razón suficiente, atribuimos intenciones, motivos rasgos de carácter.

Por lo común, el perceptor empieza con la acción abierta de otros y saca algunas conclusión respecto a la capacidad de conocimiento que son las que abren el camino para enfrentarse con el problema de atribuirle intenciones particulares. Una vez atribuidas, estas intenciones sirven como materia prima de inferencias ulteriores sobre valores y otras características estables. Y, a la inversa, las creencias, valores y actitudes de una persona se manifiestan a través de pautas de acción intencionada y se pueden inferir procesando debidamente los datos del comportamiento evidente.

Además de las presuposiciones o conclusiones sobre el conocimiento que el actuante tenía de las consecuencias, el perceptor también ha de tener en cuenta toda aquella información que es pertinente sobre la habilidad del que actúa. Una vez que el perceptor asume que al menos algunos de los efectos de una acción fueron intencionados, se enfrenta a dos nuevos problemas. Primero que nada tiene que decir sobre cuáles efectos fueron las primeras metas del actuante. Tiene que decir que le dice esto acerca de sus disposiciones personales persistentes. Tanto en un caso como en otro trata de extraer toda la información posible del comportamiento observado. El valor de esta información depende en gran medida de la situación total en que ocurre comportamiento. (Marín y Rodríguez, 2002)

3.2.6 Sentido Común Y Tacto en las Relaciones Interpersonales

A continuación se presentan una serie de definiciones proporcionadas por distintos autores para referirse a lo que se conoce como Sentido Común y Tacto respectivamente.

Sentido común se refiere a:

- Juicios y conclusiones basados en la experiencia pasada general del individuo) propiamente en una valoración crítica de los datos. (Warren, 1995)
- Comprensión y formulación de la experiencia de una persona inteligente e imparcial, que carece de conocimientos y desconoce los términos y conceptos técnicos, excepto aquellos que son familiares al individuo razonablemente curioso e informado.
- El fondo generalmente accesible de la experiencia técnica y científica.
- Inteligencia práctica basada en las experiencias. (Prever, 1975)
- Denominación conjunta que se aplica a todos los procedimientos y conocimientos adquiridos, no por métodos científicos, sino por la mera experiencia de cada día.
- Cordura, sensatez, facultad interior en la cual se reciben e imprimen todas las especies imágenes de los objetos que envían los sentidos exteriores.
- Facultad atribuida a la generalidad de las personas de juzgar razonablemente las cosas. Modo particular de entender una cosa.

-
- Facultad del entendimiento en cuya virtud el hombre puede distinguir el bien del mal y verdadero de lo falso.
 - Inteligencia general, sana razón o como define Webster (1967, citado por Dorsch, 1985), las opiniones no meditadas del hombre corriente. Incluye conocimientos de la vida cotidiana y explicaciones ingenuas de fenómenos físicos, procesos de grupo y otros fenómenos psicológicos. A veces se entiende por Psicología del sentido común la ocupación científica con todos los ámbitos del saber cotidiano.
 - Hender y Smedslund en 1972, (Marín y Rodríguez, 2002), entre otros, defienden la idea de que el sentido común es base de todo conocimiento de la verdad.
 - La doctrina del sentido común no se refiere a aprehensiones de varios sentires por un mismo individuo, sino de aprehensiones de varios individuos, con la idea de un acuerdo universal respecto a ciertos principios o verdades que se suponen aceptables para todos. (Ferrater, 1971)
 - Significa el buen sentido, razón burda, razón incipiente, noción primera de las cosas ordinarias, estado medio entre la necedad e ingenio. (Voltaire, 1988)
 - Conjunto variadamente sistemático y coherente de la realidad del hombre, de la sociedad la naturaleza y la sobrenaturaleza, de juicios morales y afectivos sobre sus acciones y condiciones de creencias en la concatenación de causas y efectos entre acontecimientos humanos, naturales y sobrenaturales, de esquemas interpretativos útiles para orientar y conferir orden y significado a la vida cotidiana que cada ser humano se forma natural e inconscientemente en el curso de la socialización primaria y secundaria que constituye el presupuesto básico de sus acciones sociales, es decir, de todas las acciones intencionalmente dirigidas hacia otros sujetos; concepción elemental del mundo y de la existencia común a la mayor parte de los miembros de una sociedad y utilizada por casi todos ellos con un grado mínimo o nulo de conciencia, tal que permite predicar como obvios y dados los más estados y variaciones de objetos, fenómenos, acontecimientos naturales, sociales y culturales. El sentido común es siempre una construcción o un conjunto de construcciones cognoscitivas y valorativas, fuertemente selectivo y abstracto, en cuanto preselecciona y coordina una serie limitada de hechos de la mezcla interminable que constituye el mundo de la vida.(Gallino, 1995)
-

Tacto se refiere a:

- Capacidad de ciertos individuos para adaptarse, ajustarse socialmente a lo especialmente en la conversación, con objeto de suscitar relaciones amistosas observaciones, temas o situaciones que puedan engendrar una actitud antagónica. (Warren, 1995)
- Inteligencia social; capacidad para entender y ajustarse a los sentimientos y opciones de otra gente, en su origen dependía enormemente de la sensibilidad emocional.
- Designa principalmente la capacidad de un individuo para desenvolverse en la vida social y establecer relación con otros individuos. Implica la responsabilidad respecto a sí mismos y a los demás. E.A. Doll Bell ha elaborado un test (Vineland Social Maturity Scale) para medir el grado de madurez social y la aptitud social.
- Habilidad para hablar u obrar con acuerdo según la oportunidad y/o conveniencia.
- Respuesta verbal reforzada de manera secundaria. (Colman, 1984)

Capítulo IV. Método

CAPITULO IV. MÉTODO

4.1 Planteamiento y Justificación

La Coordinación de Desarrollo Humano de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, tiene como una de sus funciones fundamentales para el logro de la excelencia en los Recursos Humanos, llevar a cabo el proceso de evaluación y capacitación que asegure contar con el personal profesionalista idóneo en el puesto indicado, dentro del proceso de evaluación y capacitación se miden tres aspectos fundamentales que son: habilidades, rasgos de personalidad e inteligencia, utilizando diferentes herramientas de medición para la obtención de éstos.

El Test de Adaptabilidad Social de Moos es utilizado para medir la habilidad que tiene la persona para manejar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. El instrumento proporciona una estimación de estas habilidades expresadas a través de un percentil y un rango. Cabe mencionar que estas calificaciones normalizadas fueron obtenidas para una población española.

Como resultado del uso de estas normas en la evaluación de la población mexicana se ha observado que el puntaje obtenido por los jefes de área es bajo, lo que nos lleva a cuestionar lo siguiente:

- ¿Puede utilizarse el instrumento en la evaluación de jefes de área?
- ¿Qué tan válido es utilizar el instrumento de Adaptabilidad Social de Moos en la medición de los jefes de área?
- ¿Cómo influyen las normas españolas en la obtención de puntajes en nuestra población de jefes de área?
- ¿Cuáles serán las normas que representen a nuestra población?
- ¿Cómo se verán afectados los puntajes en las distintas escalas?
- ¿Cómo serán las diferencias entre las calificaciones obtenidas por la población de este estudio respecto a las normas españolas?

4.2 Planteamiento del objetivo de la investigación

El proceso de aplicar una prueba a una muestra representativa de personas que la responden con el propósito de establecer normas se conoce como estandarización de una prueba. Se dice que una prueba esta estandarizada cuando tiene procedimientos definidos en forma clara para su administración y calificación, incluyendo los datos normativos. En el proceso para elaborar una prueba, quien lo hace ha definido algún grupo como la población para la cual se ha diseñado la prueba. Esta población es el universo completo o conjunto de individuos con al menos una característica en común, al elaborar la prueba se puede obtener una distribución de respuestas aplicándola a una muestra de la población, una porción de universos de personas consideradas representativas de la población entera. El tamaño de la muestra podría ser tan pequeño como una

persona aunque conforme se aproxima al tamaño de la población disminuyen las fuentes de error posibles, como resultado de un tamaño de muestra insuficiente.

Los subgrupos dentro de una población definida pueden diferir con respecto a algunas características, y en ocasiones es esencial hacer que estas diferencias estén representadas de manera proporcional en la muestra.

En este tipo de investigación no es necesario el planteamiento de hipótesis; debido a que no se pretenden comprobar éstas, razón por la cual se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo de la investigación: La presente investigación pretende obtener las normas actuales del Test de Adaptabilidad Social de Moos para una población de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

4.3 Definición De Variables

Variable dependiente: Adaptabilidad Social, con los siguientes aspectos:

- ◆ Habilidad de supervisión
- ◆ Capacidad de decisión en las relaciones interpersonales
- ◆ Capacidad de evaluación en problemas interpersonales
- ◆ Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- ◆ Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

1. Adaptabilidad social

Definición conceptual:

Capacidad de un individuo para acomodarse mejor al responder a las situaciones sociales o al ambiente en general.

Definición operacional:

Administrar y coordinar las actividades de un grupo, dirigiendo su procedimiento de trabajo, para emitir ordenes o instrucciones, orales o escritas, asignando tareas a los trabajadores, examinando la calidad y limpieza del trabajo, en escenarios laborales, observadas en los puntajes obtenidos en el instrumento.

2. Habilidad de supervisión

Definición conceptual:

Es actuar como intermediario entre los trabajadores y la alta gerencia. Llevando a cabo los planes de la empresa y formando un equipo de trabajo armónico y cooperativo. Por lo anterior, se requiere contar con una experiencia técnica con un

amplio conocimiento en relaciones humanas para motivar, asesorar y orientar al equipo de trabajo. Entre los factores de supervisión se encuentran:

1. Autoridad de liderazgo
2. Habilidad para resolver problemas
3. Conocimiento del trabajo y potencia técnica
4. Capacidad de comunicación
5. Capacidad de juicio y toma de decisiones

Definición operacional:

Ajustar o modificar la conducta individual para interactuar con otros individuos o con las limitaciones que el medio le impone, observados en los puntajes que obtenga al responder la escala.

3. Capacidad de decisión en las relaciones interpersonales

Definición conceptual:

La toma de decisiones es la selección basada en ciertos criterios de una alternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles. Siempre esta relacionada a una dificultad o a un conflicto y por medio de la decisión y su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o la resolución de un conflicto.

Definición operacional:

Identificar las causas de los problemas analizando las posibles alternativas, y eligiendo aquella que de mejor solución a éste.

4. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales

Definición conceptual:

Un problema puede definirse como aquel evento de índole personal o social que ocurre dentro de la organización e involucra a más de una persona e interfiere con su desempeño, obstaculizando las metas de la empresa, lo que hace necesaria una pronta solución del problema que se ve reflejado en la diferencia que existe entre lo que se espera y lo que se tiene en productividad. La persona encargada de dar la solución debe ser lo bastante perceptiva como para percatarse de las dificultades que existen entre sus subordinados, debe escucharlos, orientarlos y asesorarlos con el fin de disminuir o desaparecer las diferencias presentes. Una solución de problemas abarca principalmente los siguientes aspectos:

1. Delimitación del problema
 2. Enumeración de las posibles causas y soluciones
 3. Evaluación de las soluciones sugeridas (pros y contras)
 4. Elección de la solución que se crea mejor
-

Definición operacional:

Solucionar las situaciones que se generan en el ambiente laboral, escuchar, orientar y asesorar con el fin de disminuir las diferencias entre el personal, aspectos observados en las calificaciones obtenidas en la escala.

5. Habilidad para establecer relaciones interpersonales

Definición conceptual:

Definición: En el establecimiento de relaciones interpersonales están presentes varios factores, el más importante es la percepción interpersonal, ya que es ésta la que da la pauta a una persona para iniciar o no una interacción, tomando como punto de partida lo que se puede conocer del otro a través de su conducta visible y audible. Anticipando así lo que posiblemente hará en el futuro, como reaccionará y algo muy importante, como tendrá que dirigirse hacia él.

Definición operacional:

Que el trabajador module su propia conducta en el ambiente social para conducirse, evitando fricciones entre sus compañeros, aspectos observados en las respuestas dadas a la escala.

6. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

Definición conceptual:

Sentido común: Son los conocimientos adquiridos a través de la experiencia con los otros. Al interactuar los individuos, se ponen de manifiesto ciertas conductas aprendidas empíricamente de lo que se debe o no hacer ante la presencia de otros.

Tacto: Es la capacidad para ajustarse socialmente a los demás, especialmente en una conversación, con objeto de suscitar relaciones amistosas y evitar observaciones, temas o situaciones que puedan engendrar una actitud antagónica.

Definición operacional:

Sentido común: Responder de acuerdo a lo conocido a través de la experiencia, de acuerdo a lo respondido en la escala.

Tacto: Entender y ajustarse socialmente a los demás, estableciendo relación con otros individuos, de acuerdo a lo respondido en la escala.

Variable independiente: Los puntajes obtenidos a través del test de Adaptabilidad Social de Moos por escala en Jefes de Área.

Categoría de los Jefes de Área: Jefe de Mantenimiento, Seguridad Industrial y Protección Ambiental, Operaciones, Recursos Humanos y Ayudantes Administrativos

4.4 Población

La población del personal de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación esta constituida por 400 jefes, de la que se han elegido solamente para este estudio a 310 participantes.

4.5 Muestreo

El tipo de muestreo para esta investigación esta considerado como no probabilístico e intencional. Ya que la elección de los participantes no dependió de que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos e intencional debido a que es conveniente o está disponible para su uso.

4.6 Diseño y Tipo de investigación

El tipo de diseño de la presente investigación es cuasi experimental, de tipo ex-post-facto porque no se manipulará la variable independiente (área a la que pertenecen los jefes), debido a que éstas ya están determinadas. Solo observaremos la variable dependiente en función de los efectos que la variable independiente cause en ella.

4.7 Instrumento

El Test de adaptabilidad Social de Moos, consta de 30 problemas que integran las cinco áreas:

1. Habilidad en supervisión
2. Capacidad de decisión en las relaciones interpersonales
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales y
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Cada problema tiene cuatro posibles opciones. La opción que la persona elija, debe ser marcada en la hoja de respuestas. Aunque este tipo de instrumento de ejecución típica no requiere de tiempo limite para ser contestado se necesitan aproximadamente 20 minutos para resolverlo, donde un tiempo mayor al estimado, podría sugerir alta defensa en las respuestas.

Las instrucciones que se le dan a la persona son las siguientes:

“Para cada uno de los problemas siguientes se sugieren cuatro respuestas; marque con una cruz en la hoja de respuestas, el inciso que corresponda a la solución que considere más acertada. Solo puede escoger alguna de las cuatro

*que siguen a cada problema; no es posible sugerir una adicional. **NO MARQUE MÁS DE UNA RESPUESTA**”.*(Ver pág. 64)

4.8 Procedimiento

Este estudio que se llevó a cabo con los 310 Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, tuvo como primer paso programar las áreas a evaluar, las cuales son:

- ♣ Seguridad Industrial y Protección Ambiental (SIPA) : Que tiene como función consolidar y evaluar los indicadores de gestión relativos a la seguridad, salud ocupacional y protección ambiental. Promueve acciones para que las áreas de la gerencia y sus centros de trabajo incluyan en sus programas aspectos de seguridad industrial.
- ♣ Operación: Elabora en coordinación con la subdirección de producción, subdirección comercial y gerencias regionales de Almacenamiento y Distribución, el programa de distribución de petróleo crudo y productos petrolíferos por ducto, en base a los resultados de la reunión de programación operativa (RPO).
- ♣ Mantenimiento : Elabora programas en función de las necesidades de cada una de las Gerencias, con el propósito de tener un funcionamiento óptimo en cada uno de los equipos utilizados.
- ♣ Recursos Humanos: Tiene como una de sus funciones fundamentales para el logro de la excelencia en el recurso humano, llevar a cabo el proceso de selección, evaluación y capacitación que permita contar con el profesionalista idóneo en el puesto indicado.
- ♣ Ayudante Administrativo: Es el encargado de llevar a cabo procedimientos relacionados con la nomina, prestaciones, aguinaldos, vacaciones, entre otros.

Posteriormente se programaron a los distintos Jefes de Área para que asistieran a la evaluación, con el propósito de no afectar su trabajo. Una vez hecho esto, se les aviso con anterioridad cuales serían los lugares en los que se evaluaría y la hora en que debían presentarse.

Para la aplicación de la prueba se formaron 10 grupos, cada uno de los cuales contaba con 31 participantes, de los que solamente un grupo era evaluado por día.

Con el fin de minimizar los errores que pudieran influir en la confiabilidad de las calificaciones, se cuidaron los siguientes aspectos:

- Espacio o lugar de aplicación: Se realizó la aplicación de manera colectiva en áreas iluminadas, libres de ruido; con mobiliario confortable y amplio espacio para trabajar dentro de las instalaciones de PEMEX.
- La administración de la prueba se realizó de acuerdo a las instrucciones del manual. Se les proporcionó el material de cuadernillo y hojas de respuesta, suficientes lápices del número dos o dos y medio con punta y goma.
- Al término de la aplicación que duró aproximadamente 20 minutos, se calificaron las aplicaciones con las plantillas correspondientes a cada una de las Sub Escalas del Test.
- Una vez obtenida la calificación global por Sub Escala de los 310 Jefes de Área, se prosiguió al análisis de resultados para efectos de la normalización.

*Capítulo V. Resultados,
discusión y conclusiones.*

CAPITULO V. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 Resultados

Una vez administradas y calificadas las pruebas, se procedió a la codificación de los datos para posteriormente, realizar el respectivo análisis estadístico.

Se realizó un análisis de frecuencias con la finalidad de conocer cómo se distribuían las calificaciones de los sujetos. Con base a dicho análisis de frecuencia se calcularon los rangos percentilares y las calificaciones T, para cada una de las Sub Escalas que componen el Test de Adaptabilidad Social de Moos y así construir las tablas normativas correspondientes a la versión Mexicana para una población de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación. (En la tabla No.7 se pueden observar las equivalencias entre transformaciones comunes de las puntuaciones naturales en una distribución normal).

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS versión 11.0 para Windows (Statistics Program for Socials Sciences; Nie, N. Hull, C Jenkins, 2001).

5.1.1 Análisis Estadístico para el Test de Adaptabilidad Social de Moos

A continuación se presenta una tabla con los datos de media, desviación estándar y error estándar para cada una de las Sub Escalas, que conforman el Test de Adaptabilidad Social de Moos, obtenida por la muestra normativa, conformada por 310 Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

Tabla No.1
Estadística Descriptiva para el Test de Adaptabilidad Social de Moos.
N = 310

Tabla de Resultados			
Escala	Media	S	S ² e
1.Habilidad de supervisión	3.29	0.71	0.67
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas	3.5	0.7	0.63
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales	5.3	0.7	0.27
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales	3	0.7	0.66
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales	3.1	1.4	1.3

5.1.2 Normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moos

A partir de los datos obtenidos con la aplicación del Test de Adaptabilidad Social de Moos, se calcularon las frecuencias para cada Sub Escala del instrumento, los rangos percentilares y las calificaciones T y con ellos se construyeron las tablas normativas correspondientes.

A continuación se presentan las tablas construidas para la normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moos en el orden siguiente :

En la tabla No. 2 se encuentran las frecuencias de las calificaciones obtenidas por la muestra mexicana de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación para cada Sub Escala del Test de Adaptabilidad Social de Moos.

Tabla No. 2
Frecuencias para cada Sub Escala del Test de Adaptabilidad Social de Moos.
Muestra de Jefes de Área
N=310

Puntaje crudo	Habilidad de Supervisión	Capacidad de decisión en las relaciones humanas	Capacidad de evaluación en problemas interpersonales	Habilidad para establecer relaciones Interpersonales	Sentido Común y Tacto en las relaciones interpersonales
	Frecuencias	Frecuencias	Frecuencias	Frecuencias	Frecuencias
8	0	0	16	0	0
7	0	0	47	0	0
6	3	0	85	0	6
5	40	47	71	19	20
4	80	112	46	75	82
3	121	102	33	122	118
2	55	37	12	75	59
1	10	12	0	17	22
0	1	0	0	2	3

La tabla No. 3 muestra la normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moos en Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación, presentada en cuanto a los rangos percentilares obtenidos por la muestra normativa para cada Sub Escala del instrumento

Tabla No. 3
Test de Adaptabilidad Social de Moos

Tabla Normativa de Rangos Percentiles					
Muestra de Jefes de Área N = 310					
Total de reactivos	Habilidad de Supervisión	Capacidad de decisión en las relaciones humanas	Capacidad de evaluación en problemas interpersonales	Habilidad para establecer relaciones Interpersonales	Sentido Común y Tacto en las relaciones interpersonales
	Percentil	Percentil	Percentil	Percentil	Percentil
8	99	92	97	97	99
7	99	92	87	97	99
6	99	92	66	97	99
5	93	92	41	97	95
4	73	67	22	82	78
3	41	32	9	50	46
2	12	10	2	18	18
1	2	2	0	3	5
0	0	0	0	0	0

La tabla No. 4 presenta el perfil de descripción de la muestra mexicana para el Test de Adaptabilidad Social de Moos. De acuerdo con las medias aritméticas de las calificaciones para cada Sub Escala del instrumento, se trazó el perfil que describe la forma en que se distribuye la muestra de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

Tabla No 4						
Tabla Normativo para el Test de Adaptabilidad Social de Moos.						
Muestra de Jefes de Área						
N = 310						
Percentil	Habilidad de Supervisión	Cap. de decisión en las relaciones humanas	Cap. de evaluación en problemas interpersonales	Habilidad para establecer relaciones Interpersonales.	Sentido Común y Tacto en las relaciones interpersonales	Percentil
Puntaje crudo						
99	6				6	99
98						98
97			8	5		97
96					5	96
95						95
94	5					94
93						93
92		5				92
91						91
90						90
89						89
88			7			88
87						87
86						86
85						85
84						84
83						83
82				4		82
81						81
80						80
79						79
78					4	78
77						77
76						76
75						75
74						74
73	4					73
72						72
71						71
70						70
69						69
68						68
67		4	6			67
66						66
65						65
64						64
63						63
62						62
61						61
60						60
59						59
58						58
57						57
56						56
55						55
54						54
53						53
52						52
51						51
50						50
49				3		49
48						48
47						47
46						46
45						45
44					3	44
43						43
42						42
41	3		5			41
40						40
39						39
38						38
37						37
36						36
35						35
34						34
33						33
32						32
31						31
30		3				30
29						29
28						28
27						27
26						26
25						25
24						24
23						23
22						22
21						21
20			4			20
19						19
18						18
17				2		17
16						16
15						15
14						14
13					2	13
12						12
11						11
10						10
9	2					9
8						8
7			3			7
6		2				6
5						5
4						4
3						3
2						2
1				1		1
Media	3.5	3.0	4.5	3.0	3.5	
	Hab. Supervisión	Toma de decis.	Eval. de Prob. Int.	Establecer Rel. Int.	Sent. Común y Tacto	

La tabla No. 5 muestra un comparativo entre las normas utilizadas en PEMEX-Refinación (Test de adaptabilidad social de Moos versión española) y las normas obtenidas mediante la investigación realizada.

Tabla No. 5
Tabla comparativa de las normas del Test de Adaptabilidad Social de Moos, de la Sub Escala de habilidad de supervisión.

Normas utilizadas actualmente en PEMEX. (Test de adaptabilidad social de Moos versión española)			Normas obtenidas en la investigación		
N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango	N° de aciertos.	R.P	Diagnóstico y Rango
0	0	V Deficiente	0	0	V Deficiente
1	17	IV Inferior	1	2	V Deficiente
2	34	III Medio inferior	2	12	IV Inferior
3	50	III Termino medio	3	41	III Medio inferior
4	67	III Medio superior	4	73	III Medio superior
5	84	II Superior	5	93	II Superior
6	100	I Muy superior	6	99	I Muy superior

Tabla No. 5.1
Tabla comparativa de las normas del Test de Adaptabilidad Social de Moos, de la Sub Escala de capacidad de decisión en las relaciones humanas.

Normas utilizadas actualmente en PEMEX. (Test de adaptabilidad social de Moos versión española)			Normas obtenidas en la investigación		
N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango	N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango
0	0	V Deficiente	0	0	V Deficiente
1	20	IV Inferior	1	2	V Deficiente
2	40	III Medio inferior	2	10	IV Inferior
3	60	III Término medio	3	32	III Medio inferior
4	80	III Medio Superior	4	67	III Termino medio
5	100	I Muy superior	5	92	II Superior

Tabla No. 5.2

Tabla comparativa de las normas del Test de Adaptabilidad Social de Moos, de la Sub Escala de capacidad de evaluación en problemas interpersonales.

Normas utilizadas actualmente en Pemex. (Test de adaptabilidad social de Moos versión española)			Normas obtenidas en la investigación		
N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango	N° de aciertos.	R.P	Diagnóstico y Rango
0	0	V Deficiente	0	0	V Deficiente
1	13	IV Inferior	1	0	V Deficiente
2	25	III Medio inferior	2	2	V Deficiente
3	38	III Medio inferior	3	9	IV Inferior
4	50	III Término medio	4	22	III Medio inferior
5	63	III Término medio	5	41	III Medio inferior
6	75	III Medio superior	6	66	III Término medio
7	88	II Superior	7	87	II Superior
8	100	I Muy superior	8	97	II Muy superior

Tabla No. 5.3

Tabla comparativa de las normas del Test de Adaptabilidad Social de Moos, de la Sub Escala de habilidad para establecer relaciones interpersonales.

Normas utilizadas actualmente en Pemex. (Test de adaptabilidad social de Moos versión española)			Normas obtenidas en la investigación		
N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango	N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango
0	0	V Deficiente	0	0.3	V Deficiente
1	20	IV Inferior	1	3	V Deficiente
2	40	III Medio inferior	2	18	IV Inferior
3	60	III Término medio	3	50	III Término medio
4	80	III Medio Superior	4	82	III Medio superior
5	100	I Muy superior	5	97	II Superior

Tabla No. 5.4

Tabla comparativa de las normas del Test de Adaptabilidad Social de Moos, de la Sub Escala de sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Normas utilizadas actualmente en Pemex. (Test de adaptabilidad social de Moos versión española)			Normas obtenidas en la investigación		
N° de aciertos	R.P	Diagnóstico y Rango	N° de aciertos.	R.P	Diagnóstico y Rango
0	0	V Deficiente	0	0	V Deficiente
1	17	IV Inferior	1	5	V Deficiente
2	34	III Medio inferior	2	18	IV Inferior
3	50	III Termino medio	3	46	III Medio inferior
4	67	III Medio superior	4	78	III Medio superior
5	84	II Superior	5	95	II Superior
6	100	I Muy superior	6	99	I Muy superior

A fin de ofrecer otra alternativa para calificar el Test de Adaptabilidad Social de Moos, se obtuvieron también las normas de calificación estándar lineal (T). Las cuales pueden ofrecer una descripción más detallada del resultado de los puntajes y a un nivel intervalar.

La tabla No. 6 muestra la normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moos en Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación, presentada en cuanto a las calificaciones T obtenidas por la muestra normativa para cada Sub Escala del instrumento.

Tabla No. 6

Calificaciones T obtenidas por la muestra normativa.

N = 310

Calificaciones T obtenidas en la investigación Subescala de Habilidad de supervisión		
Total de reactivos	Z	Calificaciones T
0	-3.2	18
1	-2.23	28
2	-1.17	38
3	-0.29	47
4	0.68	57
5	1.65	67
6	2.62	76

Tabla No. 6.1
Calificaciones *T* obtenidas por la muestra normativa.
N = 310

Calificaciones <i>T</i> obtenidas en la investigación Subescala de Capacidad de decisión en las relaciones interpersonales.		
Total de reactivos	Z	Calificaciones <i>T</i>
0	0	0
1	-2.48	25
2	-1.49	35
3	-0.50	45
4	0.50	55
5	1.49	65

Tabla No. 6.2
Calificaciones *T* obtenidas por la muestra normativa.
N = 310

Calificaciones <i>T</i> obtenidas en la investigación Subescala de Capacidad de evaluación en problemas interpersonales.		
Total de reactivos	Z	Calificaciones <i>T</i>
0	0	0
1	0	0
2	-2.23	28
3	-1.55	35
4	-0.88	41
5	-0.20	48
6	0.47	55
7	1.15	62
8	1.82	68

Tabla No. 6
Calificaciones *T* obtenidas por la muestra normativa.
N = 310

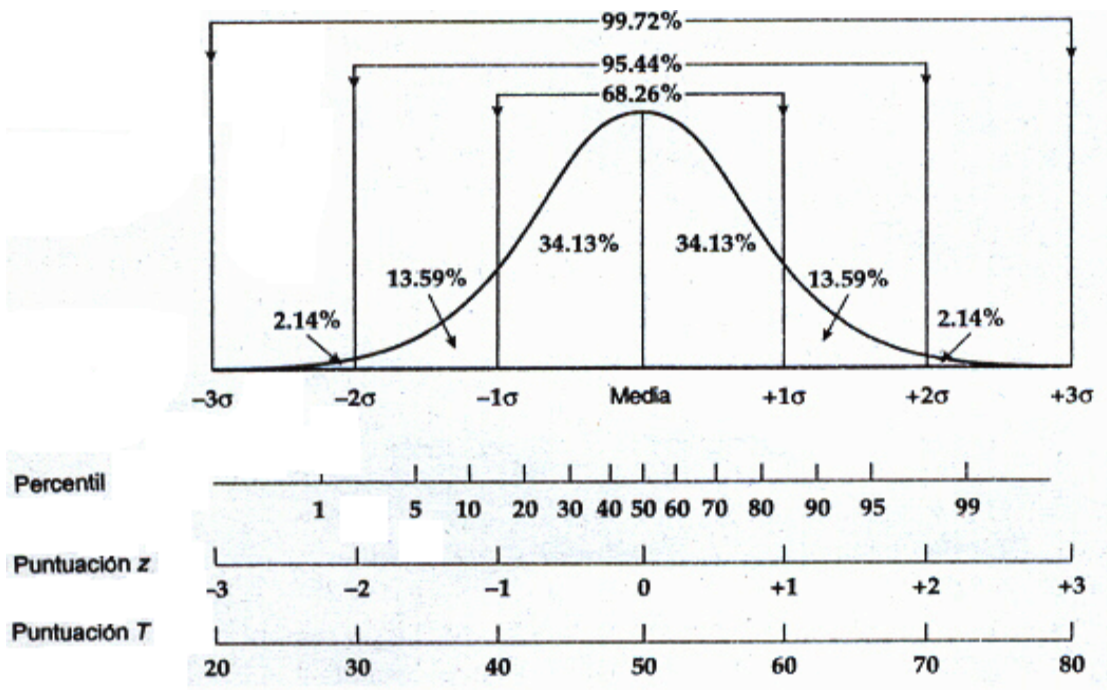
Calificaciones <i>T</i> obtenidas en la investigación Subescala de habilidad para establecer relaciones interpersonales.		
Total de reactivos	Z	Calificaciones T
0	-3.03	20
1	-2.02	30
2	-1.01	40
3	0	50
4	1.01	60
5	2.02	70

Tabla No. 6
Calificaciones *T* obtenidas por la muestra normativa.
N = 310

Calificaciones <i>T</i> obtenidas en la investigación Subescala de habilidad para establecer relaciones interpersonales.		
Total de reactivos	Z	Calificaciones T
0	-2.77	22
1	-1.88	31
2	-0.98	40
3	-0.09	49
4	0.80	58
5	1.69	67
6	2.59	78

En la tabla No.7 se pueden observar las equivalencias entre las transformaciones más comunes de las puntuaciones naturales en una distribución normal.

Tabla No. 7
Equivalencia de varios tipos de normas en la curva normal



5.1.3 Interpretación de los Resultados

Al interpretar los resultados que se obtuvieron en la normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moos, se consideraron los siguientes lineamientos, de acuerdo con Villegas (1999) :

Para la tabla presentada en rangos percentilares :

- Puntajes menores o iguales al percentil 50 , indican que la persona posee el rasgo de estudio. El ubicarse en el percentil 50 de la tabla indica que la persona posee el rasgo que mide la Sub Escala en cuestión, en un nivel bajo y que el puntaje que obtuvo se encuentra igual al que obtuvo el 50 por ciento de la población estudiada y con características similares a ella.

- Los puntajes ubicados entre el percentil 51 y el percentil 75 se deberán interpretar como que la persona cuenta con el rasgo que mide la Sub Escala del Test de Adaptabilidad Social de Moos. Debe de ser considerado y tomado en cuenta como posible candidato a ocupar el puesto. Mientras más se acerque al percentil 75, implica mayor presencia del rasgo y la persona se desempeñara de manera adecuada ante los subordinados que tenga a su cargo.
- Los puntajes ubicados entre el percentil 76 y 99 representan que la persona posee el rasgo evaluado por el Test de Adaptabilidad Social de Moos de manera muy marcada y es necesario considerarlo como un excelente candidato para encausar y guiar a sus subordinados de manera adecuada, llevándolos a resultados favorables.

Para la tabla presentada en calificaciones T :

Debemos tomar en cuenta que las calificaciones T indican que la persona cuenta con el rasgo que evalúa la Sub Escala correspondiente al Test de Adaptabilidad Social de Moos en diferente nivel, dependiendo de la T en la que se encuentre ubicada la persona y de acuerdo con lo siguiente :

- **T = 80 : Muy superior.** La persona cuenta con el rasgo de manera muy marcada, que le permite manejar con éxito las relaciones interpersonales.
- **T = 70 : Superior.** La persona cuenta con el rasgo y es necesario poner atención en ello puesto que el rasgo se encuentra en un nivel muy elevado, lo que significa una adecuada adaptación del área en cuestión.
- **T = 60 : Superior al Término Medio.** La persona cuenta con el rasgo en un nivel que puede ir en ascenso.
- **T = 50 : Término Medio.** La persona posee el rasgo pero a un nivel aceptable para manejar las relaciones interpersonales.
- **T = 40 : Inferior al Término Medio.** La persona cuenta con el rasgo sin que esto represente habilidad para manejar las relaciones interpersonales.
- **T = 30 : Inferior.** La persona cuenta con el rasgo en un nivel mínimo, imperceptible, para manejar las relaciones interpersonales.
- **T = 20 : Deficiente.** La persona no tiene el rasgo.

5.2 Discusión

En esta investigación se logro cumplir el objetivo: Obtener las normas actuales del Test de Adaptabilidad Social de Moos para una población de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

La investigación de Bernice y Rudolf Moos (1984) tiene un cuadro de calificaciones obtenidas según el número de reactivos de cada sub escala (Ver pág. 71 y 72). En la presente investigación, se obtuvieron los puntos de corte con rango percentilar y calificaciones T para hacer un diagnóstico de acuerdo a los puntajes de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento.

En las tablas No. 5 a la 5.4 se pueden observar las diferencias en cuanto a las normas establecidas por la versión española estandarizada por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas actualmente en PEMEX y las obtenidas para la población de Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento Distribución de PEMEX – Refinación (Pág. 112, 113 y 114), estas diferencias son :

- En cuanto a los puntos de la Sub Escala de Habilidad en Supervisión del Test de Adaptabilidad Social de Moos de la investigación hecha por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, el menor rango de puntos aceptables para considerar a la persona como buen candidato al puesto es de 3 puntos equivalentes al percentil 50 (Término Medio). En esta investigación el menor rango de puntos aceptables para que una persona se ubique(Medio superior) es de 4 puntos equivalentes al percentil 73.
- En relación con la calificación de la Sub Escala de Capacidad de decisión en las relaciones humanas de la investigación hecha por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, el menor rango de puntos aceptables para considerar a la persona como buen candidato al puesto es de 3 puntos equivalentes al percentil 60 (Término Medio). En esta investigación el menor rango de puntos aceptables para que una persona se ubique en (Término Medio) es de 4 puntos equivalentes al percentil 67.
- En la calificación de la Sub Escala de Capacidad de evaluación en problemas interpersonales de la investigación hecha por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, el menor rango de puntos aceptables para considerar a la persona como buen candidato al puesto es de 4 puntos equivalentes al percentil 50 (Término Medio). En esta investigación el menor rango de puntos aceptables para que una persona se ubique en (Término Medio) es de 6 puntos equivalente al percentil 66.

- Las puntuaciones de la Sub Escala de Habilidad para establecer relaciones interpersonales de la investigación hecha por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, el menor rango de puntos aceptables para considerar a la persona como buen candidato al puesto es de 3 puntos equivalentes al percentil 60 (Término Medio). En esta investigación el menor rango de puntos aceptables para que una persona se ubique en (Término Medio) es de 3 puntos equivalente al percentil 50.
- Finalmente las calificaciones de la Sub Escala de Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales de la investigación hecha por Bernice y Rudolf Moos (1984) y que son utilizadas en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX - Refinación, el menor rango de puntos aceptables para considerar a la persona como buen candidato al puesto es de 3 puntos equivalentes al percentil 50 (Término Medio). En esta investigación el menor rango de puntos aceptables para que una persona se ubique en (Medio superior) es de 4 puntos equivalente al percentil 78.

5.3 Conclusiones

El problema original, al inicio de la investigación, era que no se contaba con las normas adecuadas para el tipo de población en la que se administraba el Test de Adaptabilidad Social de Moos; después de este estudio se lograron tener estas normas para su buen uso y poder tomar decisiones justas y correctas para los Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

- ❖ Se contribuyó en este estudio de Adaptabilidad Social, proporcionando los datos normativos con rango percentilar (Ver pág. 112, 113 y 114) y calificaciones T para esta población (Ver pág. 114, 115 y 116).
- ❖ Estas normas se obtuvieron por medio del análisis de frecuencias respectivas para la obtención del rango, se utilizó la fórmula, se obtuvieron los puntos de corte y el diagnóstico del individuo en cuanto a la Adaptabilidad Social que mide el instrumento.
- ❖ Después de esta investigación, se pudo obtener la normalización (rangos percentilares, calificaciones T e interpretación) obteniendo así los puntos de corte para esta población y poder así tener una selección de personal correcta y justa. (Ver pág. 111, 112 y 113)

- ❖ Si hubo diferencias significativas de las puntuaciones del cuadro-guía del Test de Adaptabilidad Social de Moos obtenidas en esta muestra perteneciente a Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y distribución de PEMEX – Refinación con respecto al cuadro – guía de la investigación realizada por Bernice y Rudolf Moos (1984). (Ver pág. 112, 113 y 114)
- ❖ Con el objetivo de realizar predicciones justas y correctas dentro del área de Selección de Personal, los psicólogos utilizamos herramientas importantes y necesarias, a estas herramientas se les conoce como exámenes o tests psicológicos.
- ❖ Uno de los puntos importantes que se concluyeron en esta investigación, es que no hay que olvidar, que si se va hacer uso de instrumentos de origen extranjero, es necesario hacer investigaciones que nos permitan comprobar si este, es apropiado para nuestra población. El 95 % de los instrumentos que se manejan a nivel nacional son de origen extranjero, sólo el 5 % de estos han sido desarrollados por mexicanos para mexicanos (Varela, Villegas y Arce, 1998). Si este instrumento no es bien utilizado, puede traer consecuencias psicológicas para el evaluado; ahora que si este instrumento es utilizado dentro de un organización, a ésta, le podría traer consecuencias económicas fuertes.
- ❖ La utilización de normas para cada población, es otro punto importante que se concluyó de este estudio cuando utilizamos un test psicológico de origen extranjero adaptado. Las normas para cada población, nos permite evaluar al individuo en una forma propia y justa para ofrecer una igual oportunidad de empleo.
- ❖ Se concluye entonces que las normas deben ser creadas para cada tipo de población, de acuerdo al sexo, raza, escolaridad, antecedentes culturales, condición física y mental según requiera el instrumento que se le aplica.

5.4 Aportaciones

Para PEMEX es importante realizar una actualización de las tablas normativas del Test de Adaptabilidad Social de Moos en Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación, con el propósito de tener a la persona correcta en el puesto indicado. Esta población es tomada como una muestra representativa de empleados en la rama de Jefes de Área. Así mismo, por primera vez, esta población, es tomada en cuenta para una investigación de este tipo.

La muestra que se utilizó en esta investigación, incluye los diferentes tipos de categorías de Jefes de Área que existen en la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación, por lo que se concluye que las normas proporcionadas en esta tesis pueden ser utilizadas por la Coordinación de Desarrollo Humano de PEMEX - Refinación para Jefes de Área y de esa manera calificar a su población en una forma justa y correcta. Así mismo, se ofrece con las calificaciones estándar lineal (T) una alternativa para calificar e interpretar de una manera más detallada los puntajes obtenidos por la prueba, ya que ambos tipos de puntuaciones son considerados equivalentes.

Este estudio es un ejemplo de cómo un psicólogo puede aportar algo tan importante como la normalización de las pruebas que se utilizan actualmente en forma indiscriminada.

Esta investigación, es una muestra de lo que puede hacerse en el área Laboral de una manera científica, resolviendo problemas prácticos, como que el personal se seleccionara satisfactoriamente, para predecir el trabajo del mismo, que repercutirá en la economía de la empresa.

También, se aporta información sobre los puntos más importantes que debe tomar en cuenta un psicólogo que está involucrado en la aplicación, calificación e interpretación de las pruebas; lo cual ayudó a los investigadores a la práctica y obtener cooperación por parte de los empleados que se sometieron a la prueba para llegar a la meta final. Así mismo, se comprobó la necesidad como psicólogos de hacer uso adecuado de los tests que estamos utilizando.

Conclusiones

El problema original, al inicio de la investigación, era que no se contaba con las normas adecuadas para el tipo de población en la que se administraba el Test de Adaptabilidad Social de Moos; después de este estudio se lograron tener estas normas para su buen uso y poder tomar decisiones justas y correctas para los Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y Distribución de PEMEX – Refinación.

- ❖ Se contribuyó en este estudio de Adaptabilidad Social, proporcionando los datos normativos con rango percentilar (Ver pág. 112, 113 y 114) y calificaciones T para esta población (Ver pág. 114, 115 y 116).
 - ❖ Estas normas se obtuvieron por medio del análisis de frecuencias respectivas para la obtención del rango, se utilizó la fórmula, se obtuvieron los puntos de corte y el diagnóstico del individuo en cuanto a la Adaptabilidad Social que mide el instrumento.
 - ❖ Después de esta investigación, se pudo obtener la normalización (rangos percentilares, calificaciones T e interpretación) obteniendo así los puntos de corte para esta población y poder así tener una selección de personal correcta y justa. (Ver pág. 111, 112 y 113)
 - ❖ Si hubo diferencias significativas de las puntuaciones del cuadro-guía del Test de Adaptabilidad Social de Moos obtenidas en esta muestra perteneciente a Jefes de Área de la Subdirección de Almacenamiento y distribución de PEMEX – Refinación con respecto al cuadro – guía de la investigación realizada por Bernice y Rudolf Moos (1984). (Ver pág. 112, 113 y 114)
 - ❖ Con el objetivo de realizar predicciones justas y correctas dentro del área de Selección de Personal, los psicólogos utilizamos herramientas importantes y necesarias, a estas herramientas se les conoce como exámenes o tests psicológicos.
 - ❖ Uno de los puntos importantes que se concluyeron en esta investigación, es que no hay que olvidar, que si se va hacer uso de instrumentos de origen extranjero, es necesario hacer investigaciones que nos permitan comprobar si este, es apropiado para nuestra población. El 95 % de los instrumentos que se manejan a nivel nacional son de origen extranjero, sólo el 5 % de estos han sido desarrollados por mexicanos para mexicanos (Varela, Villegas y Arce, 1998). Si este instrumento no es bien utilizado, puede traer consecuencias psicológicas para el evaluado; ahora que si este instrumento es utilizado dentro de un organización, a ésta, le podría traer consecuencias económicas fuertes.
-

- ❖ La utilización de normas para cada población, es otro punto importante que se concluyó de este estudio cuando utilizamos un test psicológico de origen extranjero adaptado. Las normas para cada población, nos permite evaluar al individuo en una forma propia y justa para ofrecer una igual oportunidad de empleo.
- ❖ Se concluye entonces que las normas deben ser creadas para cada tipo de población, de acuerdo al sexo, raza, escolaridad, antecedentes culturales, condición física y mental según requiera el instrumento que se le aplica.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiken, L. (1996). *Test psicológicos y evaluación*. (8va. ed.) México: Prentice Hall.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test psicológicos*. México: Prentice Hall.
- Aragonés, J. I. Y Américo, M. (1998). *Psicología Ambiental*. Madrid: Pirámide.
- Arias, Galicia. F. (1981). *Los test*. México: Trillas.
- Bittel y Newstrom J. W., (1992). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Mc Graw Hill.
- Bleustein, B. M. (1978). *Psicología Social*. (II). España: Ed. Plaza & James, S.A.
- Brown, F., G. (1999). *Principios de la medición en Psicología y Educación*. México: Manual Moderno.
- Carver, C., S. y Scheier (1997). *Teorías de la Personalidad*. (2da. Ed.) México: Prentice Hall.
- Cerdá, E. (1978). *Psicometría General*. Barcelona, España: Herder.
- Cohen, R. Y Swerdlik, M. (2000) *Pruebas y evaluación psicológica*. (4ª. ed.). México: Mc.Graw Hill.

-
- Colman, B. (1984). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México: Trillas.
 - Dicaprio N., S. (1976). *Teorías de la Personalidad*. (2da. ed.) México: Interamericana.
 - Dorsch, F. (1985). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
 - Ferrater, M., J. (1971). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
 - Ferrero, J. J. (1982). *La Psicología Moderna de la A a la Z*. España: Asuri de ediciones.
 - Gallino L. C., (1995). *Diccionario de Sociología*. México: Siglo veintiuno editores.
 - Gochran G., W. (1980). *Técnicas de muestreo*. México: Cecsa.
 - Gregory, R. J. (2001). *Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones*. México: Manual Moderno.
 - Guilford J., P. (1970). *Psicología General*. México: Diana.
 - Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P.(1998). *Metodología de la investigación*. (2ª. ed.). México: McGraw Hill.
 - Hilgard, E. R. (1981). *Introducción a la Psicología*. Madrid, España: Morata Ediciones.
-

-
- Hogan, P. Thomas. (2003) *Pruebas Psicológicas: una introducción práctica*. México: Manual Moderno.
 - Holahan, C. J. (1991). *Psicología Ambiental*. México: Limusa.
 - Jay, C., R. y E. Swerdlik, M. (2000). *Pruebas y evaluación psicológica*. 4^a. ed.). México: Mc.Graw Hill.
 - Landazurí, A. (1998). *Estudios de psicología ambiental en América Latina*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
 - Lobato, B. G. (2003). *Estudio psicométrico del Inventario de Evaluación de la Personalidad (PAI) en estudiante universitarios mexicanos*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
 - Magnusson, D. (1969). *Teoría de los Test*. México: Ed. Trillas
 - Marín Pérez, N. Maribel y Rodríguez Bernal, O. (2002). *Obtención del índice de confiabilidad del Test de Adaptabilidad Social de Moos*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
 - Martínez, A., R. (1995). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. España: Síntesis Psicología.
 - Meneses, M. E. (1974). *Psicología General*. (2da. ed). México: Ed. Porrúa.
 - Morales, M. L. (1998). *Psicometría Aplicada*. México: Trillas.
-

-
- Morgan, H. Coogger; J.W. (1975). *El manual del entrevistador*. México: Manual Moderno.
 - Muñiz, J. (1996). *Psicometría*. Madrid, España: Universitas S. A.
 - Norman, W., H. (1979). *Psicología Ambiental*. México: Manual Moderno.
 - Nunnally , J.C.(1995). *Téoría psicométrica*. México: McGraw Hill.
 - Olivera, S. N. (2003). *Normalización de la Escala de Adaptación Universitaria (College Adjustment Scales C.A.S.) en Estudiantes de Bachillerato de Zapopan Jalisco*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
 - Olmedo, E.L. (1981). *Testing linguistic minorities*. *American Psychologist*, 36, 1078 – 1085.
 - Padilla,G.D. (2002). *Normalización del examen de personal Wonderlic en una Empresa Manufacturera de Impresos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
 - Pagano, R. (1999). *Estadística en las ciencias del comportamiento*. México: Internacional Thomson.
 - Pérez O. I., (1992). *Estilos de mando y supervisión*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
 - Planchard, E. (1978). *Iniciación a la técnica de los test*. Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
-

-
- Prever, J. (1975). *Diccionario de Psicología*. Buenos Aires: Cepe.
 - Sandoval, D. M., (1990). *Liderazgo y análisis experimental de la conducta. Su aplicación en un ambiente natural de trabajo*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología .UNAM.
 - Sattler, J. (1988). *Evaluación de la inteligencia infantil y habilidades especiales*. México: Manual Moderno.
 - Simon, P., (1989). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
 - Tannenbaum S. A., (1972). *Psicología de la organización laboral*. México: Continental.
 - Tyler, I. E. (1972). *Pruebas y medición en Psicología*. México: Prentice Hall.
 - Varela, D. R. (1996). *Estudio de Confiabilidad y Validez del Cornell Index*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
 - Varela Domínguez, R.W, Villegas Hernández, M.E. y Arce Ríos, D. (1998). *Usos y abusos de los tests psicológicos en México: Estudio exploratorio*. Documento inédito. México: Facultad de Psicología, UNAM.
 - Villegas, H. E. (1999). *Apuntes para el curso de metodología de la investigación IV. Inédito*. México: Instituto Mexicano de Evaluación y Consejería, S.C. (IMEC).
-

-
- Voltaire, F. (1988). *Diccionario Filosófico*. México: Fontamara.
 - Warren, H. C. (1995). *Diccionario de Psicología*. México: Fondo de Cultura Económica
 - Wolman, B. (1984). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO 1

TEST DE ADAPTABILIDAD SOCIAL DE MOOS

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas; marque con una cruz en la hoja de respuestas, el inciso que corresponda a la solución que considere más acertada. Solo puede escoger alguna de las cuatro que siguen a cada problema; no es posible sugerir una adicional. **NO MARQUE MAS DE UNA RESPUESTA.**

1. **Se le asigna un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:**
 - A) Evitando tomar nota de los errores en que aquellos incurren.
 - B) Hablando bien de ellos al jefe.
 - C) Mostrando interés en el trabajo de ellos.
 - D) Pidiéndoles que le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2. **Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja de su trabajo; sus quejas producen muy mal efecto en los demás empleados. Lo mejor será:**
 - A) Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
 - B) Investigar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
 - C) Cambiarlo de departamento, donde quede a cargo de otro jefe.
 - D) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3. **Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la Empresa durante 25 años, se queja ahora de exceso de trabajo. Lo mejor será:**
 - A) Decirle que se ponga a trabajar, amenazando con despedirlo.
 - B) Despedirlo, sustituyéndolo por alguien más joven.
 - C) Darle un aumento de sueldo para evitar que continúe quejándose.
 - D) Disminuir su carga de trabajo.

4. **Uno de sus socios, sin autoridad sobre usted, le ordena que haga algo en forma muy distinta de la que usted planeaba. ¿Que haría usted?**
 - A) Acatar la orden sin armar mayor revuelo.
 - B) Ignorar las indicaciones y hacer el trabajo como usted lo había planeado.
 - C) Decirle que esto no es asunto suyo, y que hará las cosas a su modo.
 - D) Decirle que lo haga él mismo.

5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:

- A) Platicarle acerca de sus diversiones recientes.
- B) Platicarle acerca de amigos mutuos.
- C) Comentar su enfermedad.
- D) Enfatizar lo mucho que le apena verlo enfermo.

6. Trabaja usted en una empresa y su jefe le propone un ascenso para ocupar un puesto relacionado con el trabajo que ahora desempeña, pero que interferiría con el horario del diplomado que estudia actualmente. Lo mejor sería:

- A) Continuaría normalmente con sus estudios e informaría a su jefe solo si pregunta.
- B) Le explicaría la situación a su jefe y le pediría su opinión en cuanto a la importancia de ambas situaciones.
- C) Dejar la escuela en atención a los intereses de trabajo.
- D) Asistir en forma alterna y no hacer comentarios.

7. Un agente viajero, con 15 años de antigüedad decide, presionado por su familia, sentar raíces; se le cambia a las oficinas generales. Es de esperar que:

- A) Guste de los descansos del trabajo de oficina.
- B) Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
- C) Busque otro trabajo.
- D) Resulte muy ineficiente en el trabajo de la oficina.

8. Tiene usted dos invitados a cenar; simpatizantes de partidos políticos opositores. Surge una acelerada discusión respecto a la política. Lo mejor sería:

- A) Tomar partido.
- B) Intentar cambiar de tema. .
- C) Intervenir dando los propios puntos de vista, y mostrar donde ambos "pecan" de extremos.
- D) Pedirles que cambien de tema para evitar mayor discusión.

9. Un joven invita a una dama al teatro; al llegar a ese sitio se percata que ha olvidado la cartera. Seria mejor:

- A) Tratar de obtener los boletos dejando el reloj en prenda.
- B) Buscar a un amigo a quien pedir prestado.
- C) Decidir de acuerdo con ella, lo procedente.
- D) Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.

10. Usted tiene una gran experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:

- A) Permitirles hacer la mayoría de las ventas durante unos días, en tanto observa sus métodos.
- B) Trata de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
- C) Se adapta a las condiciones y acepta el consejo de compañeros.
- D) Pedir al jefe la orientación necesaria.

11. Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar una conversación acerca de:

- A) Algún tópico de actualidad, de interés general.
- B) Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
- C) Las tendencias actuales en el terreno docente.
- D) Las sociedades de padres de familia.

12. Una señora de especiales méritos, que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de la casa en manos de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperar que ella:

- A) Se sienta insatisfecha en su nuevo hogar.
- B) Se interese más en los trabajos domésticos.
- C) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad, continuando así sus intereses.
- D) Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.

13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:

- A) Haciéndole creer que será él quien se beneficie más. .
- B) Enfatizaría la importancia que para usted tiene que se le conceda. .
- C) Ofrecer algo en retribución.
- D) Decir lo que desea en forma breve, indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones; se le ha hecho ver que así no logrará el éxito en su trabajo. Probablemente cambie sus costumbres sí:

- A) Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
- B) Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
- C) Su jefe se da cuenta y lo previene.
- D) Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.

15. Tras haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación sin afectarlo sería:

- A) Explicar el daño que se está causando.
- B) Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
- C) Ayudarle una vez más, pero de tal manera que se sienta que hubiera sido mejor o haber solicitado su ayuda.
- D) Darle una excusa para no seguir ayudándole.

16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad, lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- A) Tratando de que cada empleado entienda lo que es la verdadera eficiencia.
- B) Ascendiendo cuanto antes a quien considere que lo merezca.
- C) Preguntando confidencialmente a cada empleado en relación a los cambios que estima necesarios.
- D) Seguir los sistemas del anterior jefe, y gradualmente hacer los cambios que estima necesarios.

17. Vive a 15 Km. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 04:00 p.m. Ello espera desde las 03:00, y a las 04:00 se entera usted que no podrá salir antes de las 05:30. Sería mejor:

- A) Pedirle un taxi.
- B) Explicarle y dejar que él decida.
- C) Pedirle que espere hasta las 05:30.
- D) Proporcionarle su auto para que se vaya a las 04:00 como habían quedado.

18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes. Lo mejor sería:

- A) Despedir al menos eficiente.
- B) Darles trabajo que a ambos les interese. .
- C) Hacerles ver el daño que se hacen.
- D) Darles trabajos distintos.

19. Ballesteros ha conservado su puesto subordinado por 10 años; Desempeña su trabajo callado y confiable, y se le extrañará cuando se vaya. Si eso sucediera y obtuviera trabajo en otra empresa, muy probablemente:

- A) Asuma fácilmente su responsabilidad como supervisor.
- B) Haga ver de inmediato su valor.
- C) Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
- D) Renuncie ante la más ligera crítica en su trabajo.

20. Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana, y debido a la enfermedad de alguien en la familia, se ve imposibilitado para asistir. Lo más indicado sería:

- A) Cancelar la cena.
- B) Encontrar a alguien que lo sustituya.
- C) Detallar los planes que tenía y enviarlos.
- D) Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.

21. En igualdad de circunstancias, el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:

- A) Ha sido bueno en puestos anteriores.
- B) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
- C) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
- D) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene; su conversación le aburre. Lo mejor sería:

- A) Escuchar de manera cortés pero aburrida.
- B) Escuchar con fingido interés.
- C) Decirles francamente que el tema no le interesa.
- D) Mirar el reloj con impaciencia.

23. Es usted un empleado ordinario en una oficina grande. El jefe entra cuando usted lee el periódico en vez de trabajar. Lo mejor sería:

- A) Doblar el periódico y volver al trabajo.
- B) Pretender aparentar que obtiene recortes necesarios para el trabajo.
- C) Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante.
- D) Seguir leyendo sin mostrar embarazo.

24. Es usted maestra de primaria; camina hacia la escuela; tras la primera nevada, algunos de sus alumnos le lanzarán bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:

- A) Castigar allí mismo, por la indisciplina.
- B) Decirles que, de volverlo a hacer, les castigará.
- C) Pasa la queja a sus padres.
- D) Tomarlo como broma y no hacer nada al respecto.

25. Usted preside el comité de mejoras materiales en la colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:

- A) Visitando a vecinos prominentes explicándoles los problemas.
 - B) Avisar de un programa interesante para la reunión.
 - C) Poner avisos en lugares públicos.
 - D) Enviar avisos personales.
-

26. Saldívar, eficiente pero, de esos tipos que "todo lo saben", critica a Montoya. El jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Saldívar:

- A) Pida otro trabajo al jefe.
- B) Lo haga a su modo, pero sin comentarios.
- C) Lo haga con Montoya, pero sigue criticándolo.
- D) Lo haga con Montoya, pero mal, a propósito.

27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito como político cuando era joven. Su forma de ser le ha impedido desarrollarse más los últimos 20 años. Lo más probable es que:

- A) Persista en su manera de ser.
- B) Cambie para lograr el éxito.
- C) Forme un nuevo partido político.
- D) Abandone la política por inmoral.

28. Es usted un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad, a quien apenas conoce y parece haber estado llorando. Lo mejor sería:

- A) Preguntarle porqué está triste.
- B) Pasarle el brazo consoladoramente.
- C) Simular no advertir su pena.
- D) Simular no haberla visto.

29. Un compañero flojea de tal forma que a usted le toca hacer parte de su trabajo (de él). La mejor forma de conservar las relaciones es:

- A) Explicar el caso al jefe.
- B) Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde, o de lo contrario usted se quejará con su jefe.
- C) Hacer tanto como pueda eficientemente, y no decir nada del caso.
- D) Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que le corresponde al compañero.

30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en una organización. Para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:

- A) Ceder a todos, hasta en los más mínimos detalles.
- B) Tratar de convencerlos en todas sus ideas.
- C) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- D) Abogar por muchas reformas.

ANEXO 2

HOJA DE RESPUESTA

NOMBRE: _____

FECHA: _____

EDAD: _____

INSTRUCCIONES:

LEA LAS PREGUNTAS EN EL CUADERNILLO Y MARQUE SUS RESPUESTAS EN ESTA HOJA:

(NO HAGA MARCAS EN EL CUADERNILLO)

TACHE CON UNA "X" LA LETRA QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA ESCOGIDA, PROCURANDO TENER CUIDADO DE TACHAR LA RESPUESTA DEL NÚMERO DE LA PREGUNTA CORRESPONDIENTE. SOLAMENTE MARQUE UNA RESPUESTA.

1	A	B	C	D	11	A	B	C	D	21	A	B	C	D
2	A	B	C	D	12	A	B	C	D	22	A	B	C	D
3	A	B	C	D	13	A	B	C	D	23	A	B	C	D
4	A	B	C	D	14	A	B	C	D	24	A	B	C	D
5	A	B	C	D	15	A	B	C	D	25	A	B	C	D
6	A	B	C	D	16	A	B	C	D	26	A	B	C	D
7	A	B	C	D	17	A	B	C	D	27	A	B	C	D
8	A	B	C	D	18	A	B	C	D	28	A	B	C	D
9	A	B	C	D	19	A	B	C	D	29	A	B	C	D
10	A	B	C	D	20	A	B	C	D	30	A	B	C	D

PARA USO EXCLUSIVO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PUNTOS _____

DIAGNÓSTICO _____

PUNTAJES PARCIALES

RASGO	PTS.	Percentil	RANGO
SUPERVISIÓN	_____	_____	_____
TOMA DE DECISIONES	_____	_____	_____
EVALUACIÓN DE PROBLEMAS	_____	_____	_____
RELACIONES INTERPERSONALES	_____	_____	_____
SENTIDO COMÚN	_____	_____	_____