



PERSONALIDAD Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA SMARKETING

AÍDA VIVIANA MAGAÑA NERI
202213928

Dirección: Dr. Miguel Angel de Jesús Rosado Chauvet

2006



AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

GRACIAS por su amor, el apoyo y la confianza incondicional que me han tenido, por los consejos y regaños; por que se, que de mucho me han servido.

Aunque no parezca, estoy conciente de sus sacrificios que han hecho a lo largo de mi vida.

LOS AMO y les estaré eternamente agradecida.

A MIS HERMANOS

saben que son lo que mas quiero en mi vida, por ustedes cada día trato de ser una mejor persona.



AGRADECIMIENTOS

A MIS AMIGOS

Por todas y cada una de las aventuras que viví con ustedes (Karina, Daniel, Víctor, Javier, Azucena, Cristian, Rubén); además de la ayuda que en su momento me brindaron.

No me olvido de Claudia, Ivon, Aura y Martín; que a pesar de no ser compañeros de universidad, han estado presentes a lo largo de estos años.

No importa el orden en el que están anotados, los quiero igual.

A MI ESTIMADO ASESOR

El Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet por todo el apoyo que me brindo a lo largo de un año para la realización de esta obra, y por compartirme su experiencia a si como todo su conocimiento. En verdad agradezco que además de ser un excelente profesor, también sea un gran ser humano.

A esas personas que alguna vez formaron parte de mi vida, de las que no me olvidare y las cuales dejaron en mí grandes lecciones.

**“Las personas, así como a las vivencias,
las voy a llevar en mi corazón y mente,
a pesar de las circunstancias que la vida me depare.
A todos y cada de uno GRACIAS”**



INDICE

CONTENIDOS

Marco teórico

El método de los tests

Nociones de psicoestadística y unidades de medida utilizadas en el método de los tests

Aplicación de los tests

Metodología

Resultados

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

MÉTODO DE LOS TESTS

Fundamento científico de la psicología: Método de los tests y psicología experimental

La psicología contemporánea integra ya, abiertamente, el cuadro general de las ciencias. En consecuencia, se halla sometida a las exigencias de la metodología científica y de la elaboración de los conceptos teóricos inherentes a una interpretación exacta de la realidad psicológica.

El método científico, en la acepción general, de conjunto de principios y procedimientos para el estudio de determinados aspectos de la realidad, comprende las siguientes etapas en el tratamiento de un problema:

1. observación objetiva de los hechos;
2. formulación de una hipótesis en relación con los fenómenos observados;
3. elaboración de un, diseño experimental;
4. análisis de los resultados obtenidos mediante el diseño experimental;
5. confirmación o rechazo de la hipótesis;
6. generalizaciones resultantes de la confirmación o rechazo de la hipótesis; y
7. comprobación experimental de las generalizaciones o leyes propuestas.

La simple enumeración de los distintos momentos de la investigación o estudio científico pone de manifiesto el papel importante que desempeña la experimentación. La psicología, al recurrir al método científico, incorpora la experimentación y origina una rama especial que se conoce por el nombre de psicología experimental.

La psicología experimental introduce el experimento y, con ello, todo el aparato de laboratorio para el estudio de los fenómenos psicológicos con el propósito de establecer leyes que permitan una comprensión e interpretación científica de la conducta humana. No tarda, sin embargo, en interesarse por las diferencias individuales en relación con los fenómenos psicológicos, pero siempre desde el punto de vista experimental.

La investigación científica y experimental en el campo de las disciplinas psicológicas promovió el desarrollo de una variedad de técnicas muchas de ellas en la rama de la psicofísica que se conoce hoy por el nombre general de métodos psicométricos.

Los métodos psicométricos introducen la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos y con ello la manipulación estadística de los datos obtenidos. Surge así el problema de las mediciones en el campo de la psicología.

Algunos de esos métodos psicométricos se diseñaron para estudiar las diferencias individuales mediante recursos técnicos que se empleaban en los laboratorios de

psicología experimental. Los primeros tests psicológicos, o sea, pruebas para apreciar cierto tipo de reacciones sensoriales, motoras, perceptivas, mentales, en situaciones controladas, tienen ese origen. La necesidad de comparar los resultados obtenidos con diferentes individuos hizo que se extendieran los esfuerzos para utilizar la medida en el campo de la psicología y que comenzaran a adaptarse algunas técnicas estadísticas ya existentes y a desarrollarse otras directamente vinculadas con los tests y escalas psicológicas.

La apreciación cuantitativa de la inteligencia mediante un conjunto de tests que examinan distintas funciones mentales, distribuidos de acuerdo con ciertos principios, promovió un gran desarrollo en esta técnica psicológica (Binet, citado en Székely, 1946). Por otro lado, el estudio de ciertas relaciones entre los puntajes contenidos con distintas baterías de tests mentales y de otros tipos, impulsó la indagación teórica relativa a la naturaleza de las funciones medidas y a los factores que influían sobre las variaciones de esas medidas (Spearman, citado en Székely, 1946).

Las contradicciones de Binet y Spearman, empírica la primera y científica la segunda, ambas realizadas a comienzos del siglo XX, señalan la iniciación de un método psicológico verdadero y nuevo que se emancipa completamente de la psicología experimental propiamente dicha y adquiere una fisonomía peculiar: “el método de los tests”. Distintas circunstancias favorecieron su extraordinario desarrollo, hasta el punto de que hoy se cuenta con una gran variedad de tests y escalas psicológicas de la más diferente naturaleza y con elementos muy importantes para una teoría de los tests mentales y psicológicos.

El método de los tests procura ofrecer una apreciación objetiva, por lo general de tipo cuantitativo y comparable, de uno o más aspectos de la conducta o de la personalidad; mediante recursos más o menos simples y de aplicación relativamente sencilla.

Como resumen de sus cualidades más significativas, puede decirse que el método de los tests:

1. Delimita una o varias de las funciones psicológicas vinculadas con distintos aspectos de la conducta o personalidad, o sea, lo que desea apreciar objetivamente.
2. Organiza un conjunto articulado de problemas, situaciones o tareas que pongan de manifiesto o en actividad las funciones psicológicas que se quieren apreciar objetivamente.
3. Establece una unidad de medida (sistema de puntajes) adecuada a la naturaleza de las funciones psicológicas que constituyen el contenido del test o escala psicológica.
4. Proporciona un conjunto de Índices acerca de sus medidas (puntajes) para la mejor interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de un test o escala. Esos índices son:

- 4.1 coeficiente de validez, o sea, el grado con que aprecia la función o funciones que se propone medir;
 - 4.2 coeficiente de seguridad o confiabilidad, o sea, la consistencia de los puntajes en sucesivas oportunidades o con diversas muestras similares de población; y
 - 4.3 magnitud de sus errores de medición.
5. Ofrece los puntajes o valores promedios que, con respecto a las funciones psicológicas medidas, corresponden a la población normal, las desviaciones medias de las mismas y las que indican extremos fuera de la zona de normalidad. Debe hacerse una distinción entre el método de los tests y el experimento psicológico. Éste, por lo general, se concibe para poner a prueba una hipótesis y requiere fiscalizaciones muy rigurosas con respecto a las condiciones en que se ha de realizar, El método de los tests se concreta a la apreciación cuantitativa de algún aspecto de la conducta humana y puede, por lo tanto, intervenir en alguna de las etapas del experimento psicológico cuando éste exija medición de funciones, aptitudes, etc., pero nunca lo reemplaza totalmente. En resumen, el experimento psicológico tiene como objetivo establecer una generalización sobre los hechos sometidos a investigación; el método de los tests ofrece apreciaciones cuantitativas sobre esos hechos.

Los tests como situación controlada: constantes y variables

En general, todo experimento trata de establecer algún tipo de relación entre dos hechos que se vinculan de alguna manera. Por ejemplo: ¿Qué relación hay entre el vocabulario y la madurez para el aprendizaje de la lectura? Para determinar la existencia o el grado de esta relación, se prepara un experimento que permita apreciar de que manera varía la madurez del aprendizaje según distintos niveles de vocabulario. El nivel de madurez para el aprendizaje de la lectura se considera la variable independiente, y se examinará que modificaciones se producen en la variable dependiente.

Como el nivel de madurez para el aprendizaje de la lectura es la resultante de un conjunto de factores o condiciones, entre las cuales se encuentra el vocabulario que posee el niño, las variaciones en la madurez obedecerán realmente a los distintos niveles de vocabulario –en el experimento– si se logran mantener constantes todos los demás factores. Para ello deberán elegirse niños del mismo nivel económico–social, de la misma edad cronológica y mental, etc. Estas variables se convierten así en constantes, y se permite variar solamente el nivel de vocabulario.

Los tests, como los descendientes de un tronco común, conservan cierto aire de familia con algunas técnicas de la psicología experimental. A semejanza de lo que ocurre en un experimento, tratan de establecer cierto control sobre algunas variables convirtiéndolas en constantes. Por este motivo el test puede ser

considerado como una situación controlada, siempre que se entienda claramente que la fiscalización es menos rigurosa que la requerida por el experimento psicológico.

El test mental o psicológico es un instrumento para apreciar objetiva y cuantitativamente (medir) funciones psicológicas o aspectos de la conducta y la personalidad en una situación controlada.

Una descripción de las partes que componen una prueba psicológica (test, escala, cuestionario, etc.) permitirá señalar cuáles son las que contienen los elementos que contribuyen a determinar una situación fiscalizada.

Una prueba psicológica consta por lo general de las siguientes partes:

1. Exposición de los objetivos de la prueba (que mide);
2. Descripción de las características estructurales;
3. Informaciones acerca del proceso de estandarización o tipificación;
4. Instrucciones generales sobre la manera de aplicar la prueba y del tipo de población sobre la cual se puede utilizar;
5. descripción del material de examen propiamente dicho en las instrucciones detalladas para la aplicación de cada uno de los subtests;
6. Instrucciones para la valorización de las respuestas obtenidas en cada uno de los subtests;
7. Información estadística y psicométrica acerca de las propiedades de la prueba como instrumento de medida y predicción del criterio externo;
8. Tablas con los puntajes para los diferentes grupos de edades, poblaciones, tipos de conducta, etc.

El orden de presentación de las partes enumeradas puede diferir, lo cual carece de importancia. En el apartado **4.** se encontrará siempre un conjunto de recomendaciones que tiene por objeto asegurar la igualdad de circunstancias durante la aplicación de la prueba: tiempo de duración del test, palabras del examinador para despertar y mantener la atención de los sujetos sometidos al tests etc. En distintas ocasiones se advierte de la necesidad de respetar rigurosamente las instrucciones para que los resultados obtenidos tengan validez y puedan compararse con las normas de clasificación que se ofrecen en la prueba.

En el apartado **5.** se especifica, y muy detalladamente para cada uno de los subtests o grupos similares de subtests, la manera de presentar los materiales; preguntas que ha de formular el examinador; aptitud que debe adoptar cuando el sujeto se equivoca, acierta o pregunta algo; las oportunidades o ensayos que se permiten; el tiempo de que dispone el sujeto cuando el subtests tiene un límite de duración etc.

¿Qué propone el autor de una prueba psicológica cuando toma tantas

precauciones para aplicarla? Sencillamente, establecer una situación fiscalizada, dentro de las posibilidades que puede ofrecer la administración de un test. Emplea los elementos característicos de una situación controlada para que influyan sobre los puntajes (variable dependiente), solamente las variaciones de la función psicológica que se desea medir (variable independiente). Si los puntajes de un test de inteligencia deben representar diferentes niveles de inteligencia, el examinador ha de procurar que los factores no intelectuales, que pueden influir sobre la vida intelectual, sean neutralizados de alguna manera. Si no se neutraliza la variable ansiedad emocional en una situación de examen, se obtendrán distintos puntajes en sujetos igualmente inteligentes, según sea menor o mayor su ansiedad. La creación de una atmósfera de confianza y comodidad para todos los sujetos sometidos a una prueba de inteligencia contribuye a mantener constante el factor emocional, condición indispensable para que los puntos representen la capacidad intelectual y no la intensidad de las reacciones emocionales de los sujetos en el momento del examen.

Se ha insistido en considerar el test como una situación controlada para que el lector comprenda claramente que cualquier modificación de la misma – indicaciones e instrucciones señaladas en 4., 5. y 6.– influyen en la significación de los puntos obtenidos e introducen elementos extraños que invalidan los resultados.

La medida en el campo de la psicología y el método de los tests

La cantidad de puntos –dato final de todo test o escala psicológica– es la resultante de alguna clase de medición, y sus diferentes índices –validez, confiabilidad o fidelidad, error de medida etc.– son obtenidos con el concurso de métodos cuantitativos aplicados precisamente a esos puntajes.

La medición, en general, supone la adopción del número para describir determinados aspectos de un fenómeno. La posibilidad de emplear las propiedades del sistema numeral para describir fenómenos de un sistema físico o psicológico depende de la correspondencia que exista entre las propiedades matemáticas del número y las propiedades del sistema al cual pertenece el fenómeno.

La realidad física, por ejemplo, tiene cualidades que permiten utilizar las propiedades matemáticas del número para describirla. Si tenemos dos grupos de objetos de una misma clase podemos formar un nuevo conjunto que los comprenda a todos. Así, un grupo de 8 sillas y otro grupo de 4 sillas dan lugar a un nuevo grupo de 12 sillas. La propiedad acumulativa del número corresponde a una de las propiedades de esa clase de objetos. Pero si tenemos un grupo de 8 sillas y otro grupo de 4 escritorios, ya no será posible formar un solo grupo de objetos de la misma clase. Aquí ya no es posible aplicar las propiedades acumulativas del número, a menos que ingresemos las 8 sillas a los 4 escritorios, en una nueva categoría o clase que facilite nuestra manipulación cuantitativa, sin alterar la significación de la expresión numérica.

El concepto “muebles” es una categoría o clase más general que comprende a

sillas y escritorios. Con este recurso, la resultante de sumar 8 más 4, o sea doce, expresa significativamente un conjunto de 12 objetos que caben en una misma definición.

Al aplicar la definición en el campo de la psicología, en el método de los tests, también es necesario considerar las propiedades de los fenómenos psicológicos que deseamos medir para saber que tipo de escala es la más adecuada en relación con esas propiedades, pueden ser calculados partiendo de los puntos obtenidos con los diferentes tipos de escalas. Existen cuatro tipos de escalas:

- a) **ESCALA NOMINAL.** Esta escala emplea el número para designar categorías, grupos, etc. Los miembros de cada categoría se caracterizan por poseer algún atributo según cierto grado de equivalencia. A cada una de las categorías se le asigna un número que sirve para distinguirla de las demás. Un ejemplo aclarará el empleo de las escalas nominales: los niños de una escuela desean ser agrupados en tres categorías, de acuerdo con el tipo de actividad durante los recreos, El factor “tipo de actividad durante los recreos” será el único elemento según el cual se efectuará la distribución de los alumnos en las distintas categorías, La edad, grado de escolaridad, etc.” no se tomarán en cuenta, Además, tampoco se considerará el grado de la actividad, sino exclusivamente su naturaleza, Eso determina que las distintas categorías no representen graduaciones a lo largo de un continuo. La categoría 1^a, comprenderá a todos los niños que jueguen, durante los recreos; la categoría 2^a, los que concurren a la biblioteca; y la categoría 3^a, a los que formen grupos y conversen. Obsérvese que podríamos cambiar el número asignado a cada una de esas categorías, sin que ello alterara la consistencia. El número desempeña un papel meramente nominal. Las escalas nominales operan en el nivel más inferior de la medición, y admiten solamente la clasificación.
- b) **ESCALA ORDINAL.** En la escala ordinal, el número sirve para establecer un ordenamiento entre las distintas categorías, sobre la base del grado de posesión de un atributo. Si se ordena de menor a mayor, o viceversa, una serie de categorías sobre la base de las variaciones de un atributo, se habrá hecho una escala ordinal. En cada una de las categorías, la frecuencia debiera ser igual a la unidad. Eso permitiría una discriminación tal, que establecería una categoría para cada sujeto.

En la práctica se acepta que intervenga mayor número de casos o sujetos. La práctica consistente en incluir varios sujetos en una misma categoría está determinada por la falta de discriminación de nuestros medios de observación o medida. La única condición que se exige cuando ordenamos de mayor a menor es que la categoría 1^a represente un nivel de posesión de un atributo mayor que el representado por la categoría 2^a; que la 2^a sea mayor que la 3^a y así sucesivamente.

En las escalas ordinales no se exige que la distancia que separa la categoría 1^a de la 2^a sea igual a la distancia que separa la categoría 2^a de

la 3^a, etc. En realidad, la escala ordinal procede a una clasificación cuantitativa de las categorías a lo largo de un continuo que representa el atributo medido u observado.

- c) ESCALA DE INTERVALOS O DISTANCIAS IGUALES. Representan un nivel de medición superior al comprendido por la escala ordinal. Su característica fundamental es que las distancias numéricamente iguales en escala representan distancias también iguales en el atributo o cualidad medida. Supongamos que, sobre la base de la posición de un atributo determinado, establecemos cuatro categorías: *a*, *b*, *c* y *d*. La categoría de *a* representa 3 unidades, la *b* 6 unidades, la *c* 9 unidades y la *d* 12 unidades. La distancia medida entre *a* y *b* es igual a la distancia entre *b* y *c*; la distancia entre *a* y *c* es igual a la distancia entre *b* y *d*. Puede afirmarse, también, que la diferencia entre *b* y *d* es iguala a la diferencia entre *a* y *c*, etc.
- d) ESCALAS CON PUNTO CERO ABSOLUTO Y UNIDADES IGUALES. Admiten todas las operaciones aritméticas y permiten establecer la magnitud absoluta de cualquier aspecto mesurable de un atributo. Las escalas de unidades iguales sólo permiten establecer la magnitud relativa de los aspectos mesurables de un atributo, con referencia a un cero arbitrario. No hay en psicología instrumentos de medida que admitan el uso de escalas con cero absoluto.

Modelos estadísticos aplicables a los distintos tipos de escalas:

1. Escalas nominales: Admiten moda, frecuencia y coeficiente de contingencia.
2. Escalas ordinales: Admiten moda, frecuencias, mediana, percentiles, coeficiente de contingencia y de correlación (orden de posición).
3. Escalas de distancias o intervalos iguales: Admiten moda, frecuencias, mediana, percentiles, coeficiente de contingencia, media aritmética, desviación estándar, coeficiente de correlación (productomomento de Pearson).
4. Escalas con punto cero absoluto y unidades iguales: Admiten todos los estadísticos.

Fundamentación psicológica y estadística de los tests

La construcción de una prueba psicológica responde siempre a la necesidad de aplicar algún nivel de medida a una función psicológica o aspecto de la conducta.

Los fundamentos psicológicos de un test se reflejan en su contenido y en lo que se propone medir. En ciertos casos el contenido de un test produce directamente lo que propone medir.

El examen de la inteligencia, de la personalidad, etc., se realiza por medios

indirectos, pero que han demostrado una relación empírica con aquello que se desea medir.

Las consideraciones que se formulan alrededor de estas cuestiones están directamente vinculadas con los fundamentos psicológicos de una prueba. A su vez, concurren para establecer la validez del instrumento elaborado.

El autor de un test, al referirse a la función psicológica o forma de conducta que se propone medir, explica la naturaleza de la misma, su relación con otras funciones psicológicas, la importancia de su conocimiento para una adecuada interpretación de determinados aspectos de las aptitudes, capacidades o actitudes mentales, su influencia sobre el dinamismo mental, etc. Después describe los recursos que se han valido para poner en manifiesto lo que se propone medir, la naturaleza de los procesos psicológicos que comprenden esos recursos y su vinculación con el criterio externo, objeto final del examen psicológico.

Para convertir dicha prueba en una escala de medida es necesario acudir a los métodos estadísticos. Mediante el concurso de la estadística aplicada a la psicología se determinan sus propiedades cuantitativas y algunos elementos importantes para la interpretación de los datos obtenidos.

El empleo de escalas de estas características determinan errores cuya magnitud no puede establecerse en términos absolutos; de aquí que todo puntaje obtenido con una escala psicológica se considere como la suma del puntaje verdadero más un error. Al ser imposible establecer el valor absoluto del error, tampoco se puede determinar el valor absoluto del puntaje verdadero.

Así, el puntaje obtenido por un individuo por un test cualquiera puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$X_i = T_i \pm E_i$$

Donde: X_i = puntaje del individuo i

T_i = puntaje verdadero del individuo i

E_i = error de medida del individuo i

Ya que desconocemos el valor exacto de T_i y el de E_i , esa ecuación tiene dos incógnitas y no puede resolverse.

Hay dos tipos de errores. Los constantes son aquellos que están afectados siempre por el mismo signo: todas las medidas obtenidas, o son mayores o son menores que la verdadera. Los errores casuales están afectados por signos distintos, de manera tal que, en cualquier serie de medidas, los errores resultantes estarán afectados unos con el signo menos y otros con el signo más.

Estandarización o tipificación de las pruebas psicológicas

La influencia de los factores ambientales, económico-sociales y culturales sobre la actuación de los individuos en las pruebas psicológicas exige la elaboración de normas nacionales o regionales, o ambas a la vez, para cada una de ellas.

El proceso estadístico mediante el cual se establecen las normas de una prueba psicológica es conocido con el nombre de estandarización o tipificación. Cuando el empleo de una prueba psicológica en un país diferente del de su origen requiere la traducción o adaptación de su contenido, antes de proceder a su tipificación es menester someter la nueva forma resultante a un ensayo en una muestra limitada para ajustar los aspectos formales y psicométricos que pudieran haberse alterado con motivo de las modificaciones introducidas. La necesidad de proceder del modo indicado surgirá claramente al detallar, de manera harto sumaria, los pasos requeridos para la construcción de una prueba psicológica.

El procedimiento es el siguiente:

- 1.1 Definir y limitar el factor o los factores o los aspectos que se desean examinar con la prueba proyectada.
- 1.2 Escoger, a juicio del autor, los recursos mas adecuados para apreciar objetiva y cuantitativamente lo que se propone medir.
- 1.3 Dar forma de instrumento de apreciación objetiva a los recursos elegidos, ateniendo a principios aceptados para la construcción de las pruebas y test psicológicos.
- 2.1 Confeccionada en forma experimental, se aplica a un grupo limitado de sujetos para poner en evidencia los defectos del instrumento elaborado - entre ellos la ordenación de los ítemes, las fallas inadvertidas en la confección de los mismos, etc.”

Esto se aplica, a la nueva forma resultante de su adaptación o traducción. Por razones idiomáticas o ambientales la dificultad relativa de los ítemes puede haberse alterado haciendo necesaria su reordenación. '

- 2.2 Analizar la tendencia central la variabilidad la distribución de las frecuencias, etc. Este examen, no muy riguroso por el número limitado de la muestra, puede ampliarse a una estimación provisional del coeficiente de validez y confiabilidad.”

También conviene calcular los estadísticos mencionados con los datos obtenidos en la muestra limitada utilizada con fines experimentales. Eso permitirá advertir si la adaptación ha modificado o no la variabilidad de los puntajes, la forma de la distribución, los coeficientes de validez y confiabilidad, etc.

- 2.3 Elaborar la forma definitiva de la prueba y adoptar un sistema de unidades de medida (percentil, el, valores estándar, etc.). Redactar las instrucciones definitivas de aplicación y valoración. Si el análisis de 2.1 y 2.2 lo aconsejara, ensayar una nueva forma experimental.

La información recogida en las etapas arriba mencionadas proporcionará los elementos de juicio para la confección definitiva de la nueva forma. En relación con las unidades de medida, lo común es respetar las adoptadas en la prueba original. Llegado a este punto deberá encararse la obtención de las normas de la población que correspondan a la nueva forma del test. Para ello:

- 3.1 Se escoge una muestra suficientemente amplia y representativa para los fines de su estandarización (obtención de los valores medios característicos de la población que contempla el test o prueba). Aplicar la prueba a la muestra escogida.

Seleccionada la muestra se aplica el test a todas las personas que la constituyen. Terminada esta tarea se procede la elaboración estadística de los datos obtenidos para (Inspeccionar las normas estandarizadas, coeficiente de validez, confiabilidad, error estándar de medida, significación de las diferencias entre los puntajes correspondientes a distintos niveles de conocimientos).

Los datos de la tipificación de un test y los que surgen de su análisis constituyen elementos muy importantes de...

Validez y Confiabilidad

La utilidad de un test depende de dos condiciones fundamentales:

- 1ª que mida realmente lo que se propone medir (validez) y
- 2ª que las medidas resultantes sean consistentes, o sea, aproximadamente constantes cuando el test se repite en el mismo grupo o en distintos grupos igualmente representativos de la población para la cual el test ha sido destinado (confiabilidad).

La validez y la confiabilidad de los instrumentos comprendidos dentro del método de los tests se expresa mediante coeficientes de correlación. Los coeficientes de validez y confiabilidad permiten establecer la eficiencia de una prueba psicológica y el grado de confianza que sus resultados pueden merecernos.

Validez

Establecida la necesidad de medir una función psicológica o aspecto de la conducta, el psicólogo trata de definir lo que se propone apreciar objetiva y cuantitativamente. Luego considerara la posibilidad de medir, de acuerdo con el método de los tests.



Confiabilidad o Seguridad

Una escala de medida o fiel cuando, aplicada a magnitudes iguales, ofrece mediciones constantes.

Un test o escala psicológica es seguro o fiel si las medidas, (puntajes) resultantes de su aplicación no varían sino dentro de ciertos límites aceptables cuando el test o escala se repite en un mismo grupo o en distintos grupos igualmente representativos de la población para la cual fueron ideadas.

La repetición de una misma prueba en el mismo individuo y en un intervalo de tiempo, relativamente breve, produce siempre un ligero aumento en el puntaje. Eso se debe a la mayor familiarización del examinado con el material del test. Como este aumento se produce en todos los sujetos examinados por segunda vez, no altera la significación de los puntajes. O sea, si mediante una prueba confiable de inteligencia clasificamos un grupo de individuos en tres categorías, inteligencia superior, inteligencia media e inteligencia inferior, lo importante es que los sujetos que en la primera aplicación ingresaron en una de estas categorías, vuelvan a ingresar en ella a la segunda aplicación de la prueba.

La seguridad o confiabilidad de un test o escala psicología se obtiene calculando el coeficiente de correlación entre los puntajes obtenidos, en los mismos sujetos, en la primera y en la segunda aplicación dentro de un intervalo de tiempo que no exceda una semana, según la prueba de que se trate, y siempre que las condiciones que existían en el primer examen se mantengan en el segundo. Cuanto más elevado sea el coeficiente de correlación obtenido, tanto mayor será la confiabilidad de las medidas que ofrece el test.

El coeficiente de seguridad o confiabilidad constituye un dato importante que se debe tener en cuenta cuando se elige una prueba psicológica, y el procedimiento más aceptado es mediante el coeficiente Alfa de Cronbach o el InterItem de KuderRichardsonHoyt.

El error de medida y los tests

La escala de medida, cualquiera que sea su naturaleza, están afectadas por un margen de error. Las escalas de medida que se aplican en psicología, al carecer de cero absoluto y disponer de unidades sólo relativamente constantes, dan márgenes de error mayores que otros tipos de escalas, por ejemplo, las que se utilizan en las ciencias naturales.

Los errores de medida, pueden ser constantes o casuales. Si las mediciones que se obtienen con una escala son sistemáticamente mayores o menores de lo que realmente deben ser, estamos ante un error constante. Los errores casuales por lo contrario, se originan cuando las medidas son alternativamente mayores o menores que lo que realmente deben ser. En relación con el método de los tests, interesan particularmente los errores de medida casuales. Son estos los que afectan a los puntajes obtenidos en una prueba psicológica estandarizada. Al

aplicarse una prueba psicológica obtenemos un puntaje que difiere del verdadero puntaje que le correspondería al individuo examinado. La diferencia entre el puntaje obtenido y el puntaje verdadero se denomina “error estándar de medida” o “error estándar de un puntaje obtenido”.

La fórmula para obtenerlo es la siguiente:

$$Se = s_x \sqrt{1 - r_{xx}}$$

Donde:

Se = error estándar de medida o error estándar de un puntaje obtenido.

s_x = desviación estándar del test empleado.

r_{xx} = coeficiente de seguridad o confiabilidad del test.

El error estándar de medida constituye, entonces, otro de los índices importantes para elegir una prueba psicológica y para la interpretación de los puntajes obtenidos.

Puntajes: su significado

La aplicación de una prueba psicológica conduce, casi siempre, a la obtención de una expresión numérica a la que llamamos puntaje. La naturaleza y la significación del puntaje pueden ser consideradas desde distintos puntos de vista.

1. Un test, por lo general, se compone de un conjunto de partes (preguntas, problemas, situaciones, etc.) a las cuales denominamos ítemes. Cada uno de los ítemes (25, 50, 100 o más) recibe un punto si es bien resuelto y cero si la respuesta no es satisfactoria. La suma total de los puntos (ítemes bien resueltos) constituye el puntaje total.

El puntaje de un test, desde el punto de vista de las características de estructura del método de los tests, puede definirse como la suma de los puntos ganados por cada ítem bien resuelto.

2. El puntaje directo (o sea, el resultado de la suma de los diferentes ítemes) solamente denota el número de ítemes que un individuo ha resuelto satisfactoriamente. Para darle mayor significación es necesario compararlo con los puntajes obtenidos por otros individuos de condiciones generales semejantes en el mismo test. Si el test ha sido estandarizado el puntaje obtenido por un individuo puede ser comparado directamente con los valores medios establecidos y con la muestra utilizada para la estandarización.

El puntaje, así considerado, se convierte en un recurso para establecer la situación del individuo que lo ha obtenido, respecto a la población y en relación con lo que mide el test empleado. Si el valor medio de un test de inteligencia corresponde a 50 puntos y el individuo **A** ha obtenido 60 puntos, es evidente que **A** muestra un nivel de inteligencia ligeramente superior al término medio de la población, con relación a dicha escala.

3. La elaboración de un test destinado a medir alguna función mental o aspecto de la conducta supone siempre alguna definición de lo que se propone medir. No siempre es factible ofrecer una definición conceptual de criterio para el cual el test se construye.

Cuando esto ocurre se procede a definir ese criterio por el conjunto de operaciones de lo que ponen de manifiesto. Los tests de inteligencia y de personalidad, tratan de medir las distintas funciones psicológicas que, desde un punto de vista operativo caracterizan la conducta inteligente o determinados aspectos de la personalidad.

4. Cualquier puntaje, de acuerdo con la teoría de los tests, puede representarse mediante la ecuación:

$$X = T \pm e$$

Donde:

X = puntaje obtenido por el individuo de un test.

T = puntaje verdadero que le corresponde al individuo respecto de la función verbal media.

e = error de medida.

La significación de los puntajes no se agota; en general, cada puntaje de un test correspondiente a un individuo es la resultante de diversos factores que podríamos reunir en dos grupos:

- a) Los vinculados con la prueba psicológica y sus bases psicométrías, y
- b) Los vinculados con la experiencia vital del individuo. La consideración adecuada de ambos grupos de factores amplía la significación de los puntajes obtenidos con un test, escala o prueba, y enriquece la interpretación de datos psicológicos proporcionados por el instrumento de apreciación cuantitativa utilizados.

Aplicaciones del método de los tests

El campo de aplicación del método de los tests se amplía constantemente, la construcción de nuevas y diferentes pruebas psicológicas viene constituyendo uno de los aspectos más productivos de la psicología contemporánea. Las cuestiones vinculadas con la elaboración de los tests, su validez y confiabilidad, los errores de medición, la predicción, etc., ha dado lugar al desarrollo de una nueva disciplina: la psicometría.

Alcances y limitaciones del método de los tests

1. El carácter local o regional de las normas de una prueba psicológica están determinados por la naturaleza del psiquismo humano. En efecto, las funciones psicológicas son muy sensibles a la influencia de las relaciones socioculturales del ambiente en que se envuelven los individuos y participan en la determinación de las diferencias personales.
2. Dos tests pueden apreciar la misma función mental, pero utilizando diferentes contenidos. La comparación directa de los puntajes de ambas pruebas de inteligencia puede conducirnos a errores estimativos muy groseros.
3. Algunas pruebas psicológicas establecen categorías descriptivas respecto de la función que aprecian y señalan los puntajes que limitan dichas categorías. El uso de esas categorías debe limitarse a la interpretación de los resultados del test para los cuales fueron formulados. El pretender interpretar los resultados de otro test con esas mismas categorías, conduce a estimaciones completamente falsas.
4. Las categorías descriptivas están limitadas por valores aparentemente exactos.
5. Los resultados de un test o escala psicológicos pueden emplearse para diagnosticar estados patológicos que afectan la inteligencia o personalidad de los individuos examinados. El psicólogo debe limitarse a interpretar los resultados teniendo en cuenta las desviaciones respecto de los valores medios.
6. Las escalas y test psicológicos aprecian las funciones medidas tales como se dan en el individuo en el momento de aplicación de la prueba. Si las condiciones generales que influyen sobre el individuo se modifican en sentido positivo o negativo, existe gran posibilidad de que estos cambios influyan en los puntajes resultantes de la segunda aplicación en esas nuevas condiciones. Los resultados obtenidos con los tests están subordinados a las leyes de la probabilidad y pueden asegurarse que, siempre que ellas se tengan en cuenta, constituyen instrumentos eficaces y útiles, habiendo ganado un lugar definitivo entre los recursos que han contribuido a la objetividad de las apreciaciones en el campo de la psicología.

Como todo instrumento científico el método de los tests esta sujeto a un constante perfeccionamiento y evolución. Su empleo provocó una corriente de investigaciones importantes y determinó la elaboración de nuevos desarrollos en las técnicas estadístico-matemáticas que le sirven de fundamento. Uno de los aportes importantes del método de los tests lo constituye el análisis factorial, mediante el cual se desarrollaron nuevos test y escalas, teóricamente superiores a los existentes antes de su operación.

NOCIONES DE PSICOESTADÍSTICA Y UNIDADES DE MEDIDA UTILIZADAS EN EL MÉTODO DE LOS TESTS

Los estadísticos más utilizados en el método de los tests

Los valores pertenecientes a la población o universo reciben el nombre de parámetros y los que se obtiene sobre la base de una muestra de esa población se denominan estadísticos. Los estadísticos constituyen los valores más probables de los parámetros.

El método de los tests recurre con mucha frecuencia a los valores medios o promedios para establecer las normas de sus instrumentos en relación con el criterio que pretende medir. Los estadísticos que sirven para establecer los valores medios se agrupan bajo la denominación general de medidas de la tendencia central, en virtud de que la mayor parte de las medidas de los atributos se agrupan alrededor de los valores medios, que ocupan una posición central en la curva de distribución.

La variabilidad de los puntajes obtenidos constituye otra información constantemente empleada en el método de los tests. En diversas oportunidades hemos empleado la desviación estándar para interpretar los puntajes obtenidos en un test. Otra medida importante de la variabilidad es la variancia y la desviación cuartil.

La distribución de las frecuencias de los diferentes puntajes obtenidos por un grupo de individuos en una test o prueba psicológica interesa particularmente para determinar un conjunto de propiedades de los instrumentos de medida que es elaborando acuerdo con el método de los tests. La distribución normal de las frecuencias se vincula estrechamente con la curva de probabilidad normal. Esta curva indica las probabilidades normales de las frecuencias de los puntajes resultantes de la medición de los diferentes aspectos de los atributos que muestran los individuos de la población. Los datos o información que ofrece una prueba psicológica están sujetos a diferentes interpretaciones, según se aproximen a la distribución normal o se alejen de ella.

La regresión y la correlación son dos conceptos estadístico-matemáticos que vinculan a dos o más variables. La validez y confiabilidad de los tests se calculan sobre la base de coeficientes de correlación. El método de los tests utiliza permanentemente estos estadísticos para analizar muchas de las propiedades de sus instrumentos.

El concepto de predicción, tiene amplia aplicación en el método de los tests y sirve para estimar la capacidad de pronosticar de los puntajes de un test respecto al criterio que aprecia.

El breve análisis de los métodos para obtener los estadísticos mencionados y de la significación de los mismos permitirá una mejor comprensión de las propiedades del método de los tests.

Tabulación y representación gráfica de los datos

La representación de los datos tales como surgen del traslado de los puntajes de los cuadernillos de examen, no ofrece una información clara acerca del criterio examinado. La primera etapa para ordenar los datos y captar determinados aspectos significativos se logra a través de su tabulación y representación gráfica.

LA TABULACIÓN supone una condensación de los datos mediante un proceso de agrupamiento y clasificación de los mismos para su mejor interpretación, presentándolos en forma de tablas de fácil lectura.

Una manera de tabular los puntajes consiste en ordenarlos según su magnitud creciente o decreciente y colocar a lado la frecuencia de cada uno de los puntajes, o sea, el número de veces que se ha presentado. Cuando los puntajes son muchos, este procedimiento no es práctico. Debe buscarse alguna manera de condensar los datos. Una de ellas es reunirlos en grupos, o intervalos de clase, cada uno de los cuales contiene un número determinado de puntajes, siempre igual. El límite de clase tiene un límite inferior y otro superior.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS FRECUENCIAS los datos tabulados pueden representarse también gráficamente, recurso muy utilizado en el método de los tests. En la abscisa X se acostumbra a inscribir los intervalos de clase o puntajes del atributo, cuando estos no se han agrupado. En la ordenada Y las frecuencias de esos puntajes.

- a) Polígono de las frecuencias: al inscribir los intervalos de clase en el eje de las X se utilizan los límites reales de los mismos y las ordenadas correspondientes a cada intervalo de clase se elevan a partir de su punto medio. Se agrega medio intervalo de clase al límite inferior del primer intervalo y medio al límite superior del intervalo de clase superior. El área comprendida dentro del perímetro del polígono representa la totalidad de los puntajes registrados.
- b) Histograma: Su construcción es sencilla y debe preferirse al polígono de frecuencias cuando la representación esté destinada a personas con poca información en los métodos estadísticos. También se emplean los límites reales, pero entonces no se agregan las mitades de los intervalos de clase y las ordenadas se elevan a partir de los límites reales y no desde el punto medio. En algunos casos se suprimen los lados comunes de las columnas quedando solamente el área limitada por el perímetro resultante.
- c) Curva de las frecuencias acumuladas: en el eje de las Y se colocan las frecuencias acumuladas y en las ordenadas se elevan a partir del límite superior de cada intervalo de clase. La curva resultante es una ojiva y nos permite establecer el número de casos que se encuentran por debajo de cada uno de los intervalos de clase.
- d) Curva del porcentaje de las frecuencias acumuladas: en el eje de las Y se coloca, en lugar de las frecuencias acumuladas absolutas, el porcentaje que cada una de ellas representa respecto del número total de puntajes.

Otros tipos de test

Las características estructurales de las pruebas psicológicas pertenecientes al método de los tests determinan que se distingan las siguientes formas: cuestionarios, inventarios, tests propiamente dichos, escalas y baterías. Cuestionarios: consisten en preguntas directas sobre determinados aspectos acerca de los cuales el sujeto debe responder optando entre dos o más opciones.

Inventarios: contiene una muestra muy grande de determinados aspectos del atributo que interesa apreciar. El sujeto señala, sobre la base de gradaciones, aquellos a los cuales se siente más vinculado, responde a determinada manera, etc.

Tests propiamente dichos: contiene una gran variedad de material. Es decir, no presentan solamente afirmaciones o preguntas. El material de examen. En ciertos casos, constituye elementos concretos que pueden manipularse.

Escalas: por lo general están basadas por años de edad y referidas a distintos atributos.

Baterías: conjunto de tests o escalas reunidas para apreciar un mismo aspecto o atributo desde distintos puntos de vista o criterios.

Los tests y el análisis factorial

Los tests es uno de los métodos característicos de la psicología. Gran parte de su valor científico lo debe al análisis factorial.

Los tests surgieron antes que el análisis factorial y en muchos aspectos se han desarrollado con independencia de él. Pero al análisis factorial se debe, un nuevo y fecundo impulso, un fundamento científico más firme y unas posibilidades, antes insospechadas, para su empleo en la investigación sistemática del psiquismo y de la conducta.

Los tests han sido siempre un instrumento práctico de diagnóstico y medida. Su valor, demostrado en muchas ocasiones, solía ser de carácter empírico. El análisis factorial le proporciona una base y una metodología más rigurosamente experimental. Por obra del análisis factorial, principal aunque no exclusiva, el método de los tests es hoy además de un procedimiento práctico, un método importante de la investigación de la psicología teórica y aplicada.

El análisis factorial y la validez de los tests

Todo test consta de dos partes: el test y su manual. El test es el procedimiento de diagnóstico, estimación o medida. El manual es la justificación científica de ese procedimiento. Si falta alguna de esas dos partes no hay tests aunque pueda parecerlo.

El manual de un test cumple dos funciones: explicar y demostrar. Explica lo que el test es, como se aplica e interpreta, para qué sirve. Demuestra que, en efecto sirve para eso y que se debe aplicar e interpretar de esa manera la parte demostrativa de una anual debe ofrecer la composición objetiva de, al

menos, estas tres características del test: fiabilidad, validez y tipicidad.

Debe mostrar la estabilidad de las puntuaciones o resultados que el test suministra –fiabilidad–; debe demostrar lo que esos resultados significan –validez–; debe mostrar, finalmente, qué grupo de sujetos se han utilizado en estos estudios, en qué poblaciones pueden aplicarse el test y cuáles son las normas para interpretar en adelante los resultados –tipicidad–.

El requisito más importante de un test es, desde luego, su validez. Si no es válido, es decir, no se aprecia lo que dice apreciar, no sirve.

Hay dos modos fundamentales de averiguar la validez de un test. Uno es extrínseco y consiste en comprobarlo con un criterio externo al test. Otro es el intrínseco y consiste en descubrir cuales son los procesos y funciones que reclaman la solución del test.

El sentido del análisis factorial

El método es fundamentalmente matemático y, en apariencia, algo complicado. Pero su lógica es fácil de aprender.

Se apoya en un concepto operativo –la unidad funcional–, y en dos procedimientos empíricos –el test y la correlación–.

Llamamos unidad funcional al conjunto de procesos que varían concomitantemente. Cuando, por ejemplo, dos o más aptitudes, como las que exigen varios tests, se presentan siempre juntas, de modo que los sujetos que poseen una de ellas también poseen las demás, y varían juntas, de modo que cada sujeto posee todas ellas en el mismo grado, todas esas aptitudes o actividades definen una unidad de función y pueden considerarse como manifestaciones diversas de una aptitud funcionalmente única.

El test sirve para suscitar las actividades y respuestas de los sujetos; la correlación, para indicar el grado de concomitancia entre las diversas respuestas.

Las correlaciones entre un número suficiente de tests que cubran un determinado campo de actividades, podrán, por consiguiente, indicarnos, en principio, los aspectos comunes entre dichas actividades y servirán para averiguar las unidades funcionales más o menos perfectas que entre todos definen. Cada una de ellas será un factor.

Los tests aprecian directamente las diferencias individuales en la conducta de los sujetos ante ciertas situaciones.

Los resultados obtenidos por los tests indican que, en toda suerte de respuestas, las diferencias individuales son elevadas y manifiestan un cierto orden. Es decir, los individuos difieren entre sí, pero no de manera caótica, sino de modo más o menos sistemático: los sujetos se distribuyen de manera parecida en ciertos grupos de conductas; diversos aspectos de su comportamiento varían concomitantemente en ciertas poblaciones; un mismo

individuo manifiesta un grado de eficacia o una intensidad relativamente constante en estos grupos de respuestas.

Esto significa que todas las respuestas no son independientes entre sí; que la conducta humana no varía en infinitas direcciones, tantas como situaciones y respuestas concretas, sino en un cierto número de ellas.

El análisis factorial pretende averiguar cuáles son estas direcciones de variación común o factores.

Un factor es, así, una dimensión de variabilidad del comportamiento, verificada por la covariación empírica de una serie de respuestas y definida por la significación común de esas respuestas.

Para identificar estos factores el analista procede según el método de investigación experimental. Estudia el campo de actividad en cuestión; formula las hipótesis oportunas acerca de cuáles son las dimensiones de variabilidad común en dicho campo; idea tests que, de ser ciertas sus hipótesis, permitan su verificación, y comprueba, finalmente, hasta qué punto los datos obtenidos en los tests, las correlaciones entre ellos y el análisis de esas correlaciones, confirman dichas hipótesis.

El conjunto de factores constituye una clasificación general de los rasgos psicológicos y proporciona las categorías o aspectos comunes en función de los cuales se pueden describir, ordenada y sistemáticamente, las dotes y características de los individuos.

Los tests sirven para la investigación progresiva de los factores y para, una vez determinados, apreciarlos y medirlos en los diversos grupos e individuos.

La técnica del análisis factorial

Todo estudio factorial consta de cuatro fases: preparación, factorización, rotación e interpretación.

Preparación: Como en toda investigación científica, es la fase más importante. En ella se estudia el campo de la actividad humana en cuestión, se recoge la información existente y se formulan las hipótesis oportunas. Estas hipótesis se refieren al número e índole de los factores que se buscan. Según estas hipótesis, el investigador idea o selecciona los tests que sean, en principio, capaces de ponerlas de manifiesto, procurando cubrir todo el campo que se estudia, de modo que cada hipotético factor esté representado por varios tests. Estos tests son aplicados a la población conveniente y calculada sus intercorrelaciones. Con éstas se forma la llamada matriz de correlaciones.

Factorización: El objeto de ella es averiguar el número de factores comunes necesarios para explicar las correlaciones halladas. Hay varios procedimientos para lograr este propósito. Quizá el más usado es el método centroide.

El número de factores está determinado por las correlaciones y es asunto perfectamente resoluble por medios matemáticos.

Rotación: Es, precisamente, la operación por la cual los ejes se giran hasta una posición que tenga, por razones teóricas generales, una significación psicológica. La rotación puede hacerse de diferentes maneras, según distintos criterios. El más usado es el que Thurstone denomina estructura simple.

Consiste en girar los ejes hasta una posición tal que cada vector tenga proyecciones significativas en el mínimo número de ejes.

Interpretación: En ella, se averigua la significación de cada factor examinando los procesos que intervienen en todos los tests que dependen de él. La definición psicológica del factor se hará en función de lo parezca ser común a todos o menos elevados sus coeficientes factoriales en él. La interpretación de cada factor debe ser coherente asimismo con el hecho de que otros tests tengan coeficientes nulos en él y con la circunstancia, si se da, de que uno o varios tests tengan coeficientes en ese factor y en otro u otros diferentes.

APLICACIÓN DE LOS TESTS

La utilidad de las pruebas psicométricas está determinada en primer lugar por su finalidad. Los tests, puestos al servicio de la higiene mental, en forma colectiva, deben abarcar todo el ámbito de la vida moderna. Son útiles, además, para el diagnóstico de los casos de debilidades y de trastornos mentales y anímicos: su uso, así, es más individual, y por lo tanto, su campo más limitado.

La técnica de la aplicación

Estas son algunas indicaciones generales sobre la toma de las pruebas individuales, y mencionaremos, de paso, las condiciones básicas cuyo cumplimiento es indispensable para poder aceptar los tests como medida. Con estas indicaciones, deseamos, más que nada, demostrar las condiciones psicológicas de los tests.

1. Se objeta que los tests corresponden a un cierto momento psíquico estático, y que, la vida psíquica, es dinámica y no estática. En otro lugar hemos dicho que la inteligencia no es aislable de los demás terrenos de la vida psíquica, pues todo lo que ocurre en la unidad psicofísica del ser humano está estrechamente vinculado, y sus componentes se influyen mutuamente. La prueba de un niño asustado o deprimido, da un resultado distinto a la del mismo niño tomada cuando está de buen humor.

La indiferencia con que un niño se somete a la prueba, puede ser tan contraproducente en el resultado, como una gran voluntad de producir lo mejor. La indicación de la mayoría de los libros de tests, de que el sujeto "produzca lo mejor que pueda", no corresponde del todo con lo que queremos saber. No olvidemos que no tomamos medidas para determinar cuáles son las probabilidades con que cuenta el sujeto, sino solamente para saber con qué

intensidad aplica corrientemente esas aptitudes. Del resultado de la aplicación deduciremos si existen las aptitudes y en qué proporción.

Con los tests queremos obtener el término medio de la aplicación de la inteligencia, o sea una medida en la que el buen y el mal humor, la ambición y la indiferencia se equilibren.

Cuando el estado psíquico general del niño es de depresión o de indiferencia, debemos anotar aparte esa circunstancia.

En nuestra opinión, el test debe considerarse válido cuando el niño está en un estado psíquico normal, tranquilo, y no encara la prueba como un acontecimiento extraordinario y, menos aún, atribuye fines ocultos a la prueba, al examinador, etc.

La primera condición es, pues, que el sujeto realice las pruebas en forma natural, con espontánea voluntad, y no por presión del maestro o de los padres o por simple obediencia. Por lo tanto, es necesario ganarse primero la voluntad del niño, conduciéndolo a interesarse por la prueba. Hay que hacerle ver el test como un trabajo colectivo en el que el sujeto y el examinador están igualmente interesados. Claro que a los niños muy pequeños de menos de seis años debemos presentarlo como un juego agradable, y decirles, por ejemplo, "ahora vamos a jugar a una cosa muy interesante". En lo posible, antes de comenzar la prueba, explicaremos de qué se trata. Y esto lo haremos de un modo que no equivalga a decirle al niño: "Ahora vamos a medir la inteligencia que tienes". Procederemos como si se tratara de realizar un experimento interesante, mediante el cual se puede establecer hasta dónde alcanza la capacidad de observación del niño. Sabemos que una de las condiciones del tratamiento psicoterapéutico es la "aceptación de la enfermedad".

De la misma manera, es necesario que el sujeto tenga introspección, es decir, que sepa para qué hace la prueba. "En los últimos tiempos he notado que no atiendes: siempre estás pensando en otra cosa... Vamos a ver cómo está este asunto; hay para esto un experimento muy interesante... Después, si quieres podrás mejorar tu atención; una vez hecho el experimento, te diré lo que puedes hacer..." O si no: "He oído (o veo) que progresas con mucha dificultad en el estudio... Bueno, esto se puede remediar... Haremos juntos algunas pruebas interesantes y después veremos cómo se te puede ayudar; todo esto, claro, si tú también lo quieres..." "Tus padres dicen que eres muy distraído; se quejan de que tienes el libro delante y en lugar de estudiar miras las moscas. Así no te quedará tiempo para jugar. Bueno, si quieres podemos remediar esto. A ver cómo es el asunto..." "Dices que ayer estudiaste la lección y hoy ya la olvidaste. Esto es malo, pero se puede remediar, si quieres. Pero primero trataremos de ver de qué se trata, para después convenir juntos lo que hay que hacer..."

Es indispensable no comenzar la prueba hasta que el sujeto lo haga, por propia inclinación y se conduzca como parte interesada.

2. El estricto cumplimiento del punto anterior asegura ya, en parte, la segunda condición para la correcta aplicación de la prueba. Esta es la cuestión llamada transferencia o contacto. El resultado de la prueba puede estar muy influido por la relación espiritual existente entre el sujeto y el examinador. Obtendremos resultados completamente distintos si la prueba es tomada por un maestro a quien el niño aborrece o teme, o por uno a quien el niño estima y no teme.

En el primer caso apenas podemos considerar válida la prueba. Si la transferencia es positiva habrá un elemento también positivo desde el punto de vista de la prueba. En este último caso la forma de tomarse la prueba no puede ser criticada. Pero debe tenerse en cuenta que la vida espiritual del niño está llena de presencias ambientales: cariño y odio, sentimientos positivos y negativos que aparecen juntos. A veces vemos, por ejemplo, que el niño –y esto ocurre especialmente en las niñas– está enamorado de su maestra o maestro. En tales casos, la transferencia es positiva, aunque no se pueda apreciar cómo obran los celos y, en consecuencia, el odio oculto, en el resultado del test. La transferencia es una presencia, psicológica, que no tiene una medida positiva o negativa absoluta.

Creemos conveniente, por lo tanto, que, en la toma de la prueba, se cumpla con el criterio básico de toda actividad psicopedagógica: la neutralidad. Consideramos oportuno, siempre que sea posible, la organización de pequeños grupos de trabajo, de manera que quien toma la prueba al niño no sea la misma persona que le enseña. Pero la interpretación de la prueba debe ser, como es natural, un trabajo de ambas personas.

3. Debe eliminarse todo factor externo que pueda influir en el valor de la prueba. La toma de la prueba debe efectuarse en un lugar tranquilo y aislado, donde no haya ruido u ocurran sucesos que puedan apartar la atención del niño, de su prueba. El lugar de la prueba debe también ser neutral. Se evitarán los consultorios médicos, las salas de profesores, etc.
4. La prueba debe tomarse, en lo posible, a solas con el niño, y en ningún caso en presencia de padres, parientes, médicos, etc. La presencia de una tercera persona debe ser justificada ante él, sin excepción. Así, una tercera persona puede anotar los resultados de la prueba; en este caso, debemos decir al niño que “la señorita nos ayudará a escribir lo que tú dices”. O le diremos: “Este es un amigo mío, que quiere aprender lo que nosotros haremos acá. ¿Te parece bien?”
5. La prueba no debe ser interrumpida, salvo las muy largas de Terman, Ballard, etc.

Estas instrucciones, cuyo cumplimiento lo dictará el buen sentido psicológico del examinador, son fundamentales. En las pruebas colectivas, como es natural, estas condiciones deberán ser adaptadas convenientemente. Es a la cuestión de la transferencia a lo que hay que prestar preferente atención, y

creemos conveniente recordar que el maestro a quien los niños temen, o aquel a quien no toman en serio, no es apto para ningún trabajo psicopedagógico o psicométrico.

Problema

¿Existe relación entre alguna de las características de la personalidad y algún estilo de liderazgo, en los trabajadores de la empresa Smarketing?

Hipótesis

H₁ Entre las características de personalidad medidas a través de una síntesis normalizada de la traducción del Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson (TJ-TA) y los estilos de liderazgo medidos a través de una escala elaborada con base en el enfoque de Blake y Mouton existirá, al menos, alguna de las siguientes relaciones:

| | 9.9 Eficiencia | 1.9 Relación | 9.1 Tarea | 5.5 Supervivencia | 1.1 Evasión |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Validez de la prueba | H _{1,1} | H _{1,2} | H _{1,3} | H _{1,4} | H _{1,5} |
| Nervioso-Tranquilo | H _{2,1} | H _{2,2} | H _{2,3} | H _{2,4} | H _{2,5} |
| Depresivo-Eufórico | H _{3,1} | H _{3,2} | H _{3,3} | H _{3,4} | H _{3,5} |
| Social Activo-Pasivo | H _{4,1} | H _{4,2} | H _{4,3} | H _{4,4} | H _{4,5} |
| Expresivo-Responsivo | H _{5,1} | H _{5,2} | H _{5,3} | H _{5,4} | H _{5,5} |
| Compasivo-Indiferente | H _{6,1} | H _{6,2} | H _{6,3} | H _{6,4} | H _{6,5} |
| Subjetivo-Objetivo | H _{7,1} | H _{7,2} | H _{7,3} | H _{7,4} | H _{7,5} |
| Dominante-Sumiso | H _{8,1} | H _{8,2} | H _{8,3} | H _{8,4} | H _{8,5} |
| Hostil-Tolerante | H _{9,1} | H _{9,2} | H _{9,3} | H _{9,4} | H _{9,5} |
| Autodisciplinado-Impulsivo | H _{10,1} | H _{10,2} | H _{10,3} | H _{10,4} | H _{10,5} |

METODOLOGÍA

Sujetos

Se trabajó con el universo de trabajadores que se encontraron en dos ocasiones que se asistió a la empresa.

El grupo seleccionado de 5 áreas y 11 puestos tiene las siguientes características:

| | | | | |
|-------------------------|----------|----|-----------|-----|
| Género | Femenino | 39 | Masculino | 48 |
| Edad | Mínima | 18 | Máxima | 47 |
| Antigüedad en semanas | Mínima | 1 | Máxima | 416 |
| Desde qué edad trabaja | Mínima | 11 | Máxima | 26 |
| Cómo se siente valorado | Bien | 49 | Mal | 38 |
| Desempeño personal | Mínima | 2 | Máxima | 10 |
| Gusto por su trabajo | Sí | 72 | No | 14 |

Instrumentos

- Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson, adaptado, sintetizado y normalizado por Miguel Ángel Rosado Chauvet, Alma Patricia Aduna Mondragón y Epifanio García Mata.

Consta de 7 ítems por cada una de las 10 escalas, con un total de 70 ítems que se responden de manera escalar en las categorías: A = Totalmente de acuerdo, B = De acuerdo, C = Indeciso, D = En desacuerdo y E = Totalmente es desacuerdo.

- El Grid Gerencial desarrollado y normalizado por Miguel Ángel Rosado Chauvet, Alma Patricia Aduna Mondragón y Epifanio García Mata a partir de la propuesta teórica de estilos de liderazgo de Robert Blake y Jane Mouton.

Consta de 8 ítems por cada una de las 5 escalas, con un total de 40 ítems que se responden de manera escalar en las categorías: A = Totalmente de acuerdo, B = De acuerdo, C = Indeciso, D = En desacuerdo y E = Totalmente es desacuerdo.

Cada una de las escalas incluye un ítem sobre los siguientes temas:

1. Planeación del trabajo.
2. Evaluación del desempeño.
3. Manejo del conflicto.
4. Toma de decisiones.
5. Control de tensión.
6. Estilo de dirección.
7. Relaciones interpersonales.
8. Solución de problemas.

Procedimiento

Se aplicaron los cuestionarios en dos sesiones, una por día en cada una de las oficinas. La aplicación se realizó con todos los sujetos al mismo tiempo, sentados en sus propios escritorios. Se les proporcionó el instrumento y se les dio la información de que, al terminar, pidieran que la persona que realizaba la aplicación pasara a recoger el cuestionario a su lugar de trabajo.

Variables independientes: características de personalidad y estilos de liderazgo, incluyéndose para estudios adicionales la edad, el género, la experiencia en el trabajo, la condición socioeconómica, el grado de estudios.

Variables dependientes: mediciones en las escalas del Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson y en las escalas de estilos de liderazgo basada en el enfoque de Blake y Mouton.

Variables extrañas:

Se controlaron únicamente fuentes de invalidación interna que permitieran la mayor seguridad posible de la relación de las variables, evitando posibles variables que compitieran con la explicación.

1. Historia se refiere a las variables o acontecimientos específicos de la situación experimental particular.
 - Una sola aplicación, por lo que no se requiere el uso de un grupo control.
2. Maduración abarca acontecimientos no específicos, relacionados con el organismo estudiado.
 - Una sola aplicación, por lo que no se requiere el uso de un grupo control.

Cuando ocurre un intervalo entre las observaciones pueden operar las variables independientes extrañas y, cuanto más prolongado en el periodo, tanto mayor es la probabilidad de que las variables extrañas afecten a los sujetos y, por lo tanto, a las medidas (1 y 2). La forma tradicional de controlar los efectos espurios (falsos) de esas variables extrañas consiste en la utilización de un grupo control que nos permita excluir los efectos.

3. Reactividad. Es el posible efecto del procedimiento utilizado para medir (v.g.: administración de tests), que puede hacer que los sujetos cambien; las actitudes controvertidas son especialmente susceptibles a tal sensibilización; las medidas de aprovechamiento, aunque probablemente menos reactivas, todavía lo son; las medidas en las que participa la memoria son muy reactivas. En resumen, el cambio observado puede deberse a medidas reactivas o intrusivas. El efecto de la medición se controla mediante la utilización de un grupo experimental sin pretest, o bien, mediante la utilización de balanceo de aplicaciones entre dos grupos experimentales.

- Una sola aplicación para un solo grupo, por lo que no se requiere el uso de un grupo control, ni se requiere de contrabalanceo entre grupos.
- 4. Instrumentación. Son los cambios en los instrumentos o en los calibradores, que pueden producir variaciones en las mediciones que se obtengan. Se controla a partir de la utilización de instrumentos automáticos, revisados periódicamente, en el caso de instrumentos mecánicos, eléctricos y electrónicos; con respecto a los instrumentos psicométricos, su control se relaciona con la objetividad de los mismos, así como mediante la utilización de instrumentos válidos y confiables.
- Se utilizaron instrumentos objetivos cuidando que las descripciones de los rasgos fueran las aceptadas por las teorías que las sustentan y mediante estudios de consistencia interna por cada una de las escalas en los instrumentos. Se utilizó, como método de consistencia entre los ítems y la escala a la que corresponde cada uno el análisis factorial y el análisis ítem-escala, y el sentido de cada uno de los ítems se llevó a cabo mediante el procedimiento sugerido por Rosado (2003).
- 5. Regresión. También relacionada con procesos de selección, es el efecto de una selección sobre la base de sus puntajes extremos. Existe la tendencia de que las puntuaciones que han sido en extremo altas o bajas, tiendan a “regresar” a la medida de tendencia central en una segunda medición. Este efecto se controla mediante la selección aleatoria de casos, pero si se tiene que utilizar un muestreo extremo propositivo, deberá realizarse un estudio de discontinuidad en la regresión para observar si se mantiene la tendencia aun sin la inclusión de la variable. Un grupo control puede ser una buena opción para comparar las tendencias entre éste y el experimental observando las diferencias en la variabilidad y la tendencia.
- No fue necesario el control por no trabajar con grupos extremos.
- 6. Selección. Es el sesgo resultante de la selección diferencial en participantes para los grupos de comparación. Su efecto se controla mediante la aleatorización pudiendo incluir selección aleatoria de sujetos con respecto a la muestra, asignación de sujetos a grupos y asignación de tratamientos a grupos en forma aleatoria.
- No fue necesario el control por no trabajar con una muestra, sino con el universo.
- 7. Mortalidad. Se refiere al abandono selectivo de sujetos y se controla mediante la comparación pre-postest, incluyendo los datos de todos los sujetos y excluyendo los datos de los desertores para observar los posibles efectos.
- No fue necesario el control por no utilizar mediciones pre-postest.



8. Interacción interna de variables. Consiste en la confusión de efectos de la variable experimental, producida en algunos diseños de grupos múltiples. Es controlada mediante la aplicación de una sola variable a un solo grupo, o bien, cuando esa situación es imposible, utilizando un modelo que controle el efecto (v.g.: Prueba F), introduciendo el efecto como variable de estudio en la investigación.
- Por ser un diseño simple no es probable la confusión de efectos de variables. El efecto posible de la aplicación puede influir como constante al ser aplicados, en todos los casos, primero el TJ-TA y posteriormente del Grid. No obstante, por ser el motivo de estudio su efecto queda controlado al ser incluido como variable en la investigación.

RESULTADOS

| | | 9-9 | 1-9 | 9-1 | 5-5 | 1-1 |
|-----------------------------------|-----------|--------------|--------|---------------|--------------|---------------|
| Validez | Va | 0.045 | -0.142 | -0.213 | -0.193 | -0.280 |
| Nerviosismo-Tranquilidad | NT | -0.029 | -0.084 | 0.200 | 0.061 | 0.160 |
| Depresión-Euforia | DE | -0.198 | -0.042 | 0.102 | 0.045 | 0.257 |
| Social Activo-Pasivo | AP | 0.291 | 0.048 | 0.060 | -0.094 | -0.099 |
| Expresivo-Responsivo | ER | 0.156 | 0.018 | -0.091 | -0.155 | -0.090 |
| Compasivo-Indiferente | CI | 0.418 | 0.189 | -0.010 | -0.009 | -0.064 |
| Subjetivo-Objetivo | SO | -0.133 | 0.064 | 0.137 | 0.160 | 0.138 |
| Dominante-Sumiso | DS | 0.311 | 0.162 | 0.241 | 0.252 | -0.191 |
| Hostil-Tolerante | HT | -0.051 | -0.202 | 0.148 | 0.110 | 0.087 |
| Autodisciplinado-Impulsivo | AI | 0.144 | 0.170 | 0.168 | 0.190 | 0.005 |

- H_{1,3} A mayor **Validez**, menor enfoque hacia la **Tarea 9-1**. ($r = 0.213$, $p = .05$)
- H_{1,5} A mayor **Validez**, menor enfoque hacia la **Evasión 1-1**. ($r = 0.280$, $p = .01$)
- H_{3,5} A mayor **Depresión-Euforia**, mayor enfoque hacia la **Evasión 1-1**. ($r = 0.257$, $p = .05$)
- H_{4,1} A mayor **Social Activo-Pasivo**, mayor enfoque hacia la **Eficiencia 9-9**. ($r = 0.291$, $p = .05$)
- H_{6,1} A mayor **Compasivo-Indiferente**, mayor enfoque hacia la **Eficiencia 9-9**. ($r = 0.418$, $p = .01$)
- H_{8,1} A mayor **Dominante-Sumiso**, mayor enfoque hacia la **Eficiencia 9-9**. ($r = 0.311$, $p = .01$)
- H_{8,3} A mayor **Dominante-Sumiso**, mayor enfoque hacia la **Tarea 9-1**. ($r = 0.241$, $p = .05$)
- H_{8,4} A mayor **Dominante-Sumiso**, mayor enfoque hacia la **Supervivencia 5-5**. ($r = 0.252$, $p = .05$)



CONCLUSIONES

Ocho de las cincuenta hipótesis planteadas resultan significativas. Sin embargo, los valores de relación oscilan entre -0.280 y 0.418 , no siendo especialmente importante y quedando, tanto en el sentido negativo como en el positivo, por debajo de ± 0.600 , que pudiera comenzar a ser un valor importante de relación en los aspectos relacionados con la psicometría.

Dos de las relaciones son negativas, Validez–Tarea y Validez–Evasión, donde las respuestas que se cargan en el instrumento sobre el Grid de Blake y Mouton hacia la Tarea (9–1) y hacia la Evasión (1–1), se relacionan con una baja puntuación en la escala de Validez en el instrumento de personalidad de Taylor y Jonhson. Además, la escala de Depresión de Taylor y Jonhson se relaciona positivamente con la escala de Evasión de Blake y Mouton, donde a mayor Evasión mayor Depresión y viceversa.

Un mayor puntaje en las escalas de Supervivencia (5–5), Tarea (9–1) y Eficiencia (9–9) de Blake y Mouton, se relacionan positivamente con la escala de Dominancia de Taylor y Jonhson, donde a mayor puntuación en Tarea-Supervivencia-Eficiencia, mayor puntuación en Dominancia.

Por último, encontramos que las escalas Social Activo, Compasivo y Dominante de Taylor y Jonhson, se relacionan positivamente con la Eficiencia (9–9) de Blake y Mouton, donde a mayor puntuación en las escalas Social Activo–Compasivo–Dominante, mayor puntuación en Eficiencia.



BIBLIOGRAFIA

- Rosado, M. (2003). **Metodología de investigación y evaluación**. México: Trillas.
- Székely, Béla (1946). **Los tests, técnicas de exploración psicológica**. Buenos Aires: KAPELUSZ.

ANEXOS

ANÁLISIS DEL TEMPERAMENTO

Taylor y Jonhson

INSTRUCCIONES.- Lea cuidadosamente cada declaración y marque sobre la letra correspondiente a la respuesta que mejor exprese su sentir acerca de lo que dice. Conteste a todas las declaraciones aplicándoselas a usted mismo. Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio. No piense mucho en ninguna declaración antes de contestar. Una vez que decida marque firmemente con lápiz el espacio que este más de acuerdo con su contestación. Al marcar en la hoja de respuestas, asegúrese de que el número de la oración corresponde al número de la respuesta. No deje ninguna declaración sin contestar. Si desea cambiar una respuesta, borre la que quiere cambiar por completo.

Cada declaración esta provista con una escala de cinco puntos, debiendo marcar la respuesta de acuerdo con lo que haga o sienta, teniéndose como valores entendidos los siguientes:

- A. Totalmente de Acuerdo.
- B. De Acuerdo.
- C. Indeciso.
- D. En Desacuerdo.
- E. Totalmente en Desacuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1. Trato siempre de convencer a los demás de mi punto de vista. | 14. Me pongo tenso y ansioso cuando tengo mucho trabajo que hacer y poco tiempo. |
| 2. En ocasiones me desanimo por falta de progreso o resultados. | 15. En ocasiones me desaliento o desanimo por falta de progreso o resultados. |
| 3. Me es difícil seguir un plan definido. | 16. A menudo me siento decaído, como a punto de llorar. |
| 4. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo. | 17. Me deprimó frecuentemente por problemas personales. |
| 5. Tiendo a la timidez o al retraimiento. | 18. A menudo me preocupo por falta de confianza en mi mismo. |
| 6. Tengo periodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos metales o físicos. | 19. Me descorazono (me pongo triste) fácilmente con la crítica. |
| 7. Considero que la mayoría de la gente trata de aprovecharse de todo lo que puede. | 20. Tengo periodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos metales o físicos. |
| 8. Me molesto con as facilidad que la mayoría de las personas. | 21. Tengo periodos de depresión sin motivo aparente, que dura varios días. |
| 9. Permito frecuentemente que la tensión se acumule hasta estar a punto de estallar. | 22. Prefiero unas vacaciones tranquilas y quietas que unas llenas de actividad. |
| 10. Me siento relativamente libre de preocupaciones. | 23. Me gusta pertenecer a clubes o agrupaciones sociales. |
| 11. Tengo movimientos nerviosos o involuntarios, tales como morderme las uñas o agitar el pie. | 24. Me gusta tener mucho que hacer. |
| 12. Los demás me consideran como una persona nerviosa. | 25. Me limito a tener uno o dos amigos. |
| 13. Con frecuencia me inquieto sin motivo. | 26. Después de un día de trabajo, prefiero quedarme en casa que salir con amigos. |
| | 27. Prefiero escuchar y observar, más que participar en una conversación. |

28. Me interesan las personas y me agrada hacer nuevas amistades.
29. Puedo expresar cariño sin avergonzarme.
30. Me es difícil expresar en palabras mis sentimientos de afecto.
31. Se me dificulta ser expresivo y amistoso con la gente.
32. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
33. Tiendo a la timidez y al retraimiento.
34. Me siento incomodo y algo tímido con la gente.
35. Me es difícil elogiar a los miembros de mi familia.
36. Me preocupo seriamente por los problemas sociales, tales como la pobreza o el desempleo, aun cuando no me afecten directamente.
37. Percibo las necesidades y sentimientos de cualquier miembro de mi familia que este enfermo.
38. Mucha gente me considera incapaz de tener sentimientos profundos.
39. Tiendo a sentir lastima fácilmente.
40. Me doy cuenta fácil de los sentimientos o estados de animo de los demás.
41. Hago todo lo que puedo para proteger a una animal de la crueldad y el descuido.
42. Tengo porco interés en los problemas emocionales de otras personas.
43. A veces me siento incomodo por que creo que me están observando o blando a mis espaldas.
44. Me avergüenzo fácilmente.
45. Se me dificulta aceptar la crítica o la culpa.
46. Frecuentemente interpreto mal lo que hacen o dicen los demás.
47. Me inclino a soñar sobre cosas que son irrealizables.
48. Me es difícil sobre ponerme a una situación que me provoco vergüenza.
49. Me siento particularmente incomodo y preocupado por lo que puedan pensar los demás de mí.
50. Ejerzo influencia notable sobre la manera de pensar de mi familia o conocidos.
51. Soy muy competitivo en los juegos, negocios y relaciones personales.
52. Me gusta encargarme de las cosas y dirigir a los demás.
53. Estoy tan seguro de mi mismo, que a veces esto llega a molestar hasta a mis amigos.
54. Defiendo mis derechos con firmeza.
55. Tiendo a depender de los demás cuando debemos tomas decisiones.
56. Me gusta hablar en público y disfrutar de un debate.
57. Soy tolerante y comprensivo con quien llega tarde a una cita.
58. Alguna vez se ha quejado alguien de que soy una persona mandona y poco razonable.
59. Tiendo a discutir en exceso.
60. Puedo ser sarcástico cuando me disgusto con alguien.
61. Frecuentemente tiendo a dominar a quienes me rodean.
62. Muchas veces hago comentarios tan secos y cortantes, que lastiman los sentimientos de los demás.
63. Tengo una actitud de superioridad hacia los demás y soy un mandón.
64. Soy una persona en extremo esmerada y ordenada.
65. Hago planes con mucha anticipación y los llevo a cabo.
66. Tengo un lugar para todo y todo en su lugar.
67. No dejo u trabajo hasta que, lo he terminado.
68. Soy propenso a hacer discusiones demasiado ligero.
69. Soy una persona metódica que lleva un sistema de control de asuntos personales y de negocios.
70. Frecuentemente decido hacer las cosas precipitadamente.



ANÁLISIS DEL TEMPERAMENTO

Taylor y Jonhson

HOJA DE RESPUESTAS

| | A | B | C | D | E | | A | B | C | D | E | | A | B | C | D | E |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | 26 | | | | | | 51 | | | | | |
| 2 | | | | | | 27 | | | | | | 52 | | | | | |
| 3 | | | | | | 28 | | | | | | 53 | | | | | |
| 4 | | | | | | 29 | | | | | | 54 | | | | | |
| 5 | | | | | | 30 | | | | | | 55 | | | | | |
| 6 | | | | | | 31 | | | | | | 56 | | | | | |
| 7 | | | | | | 32 | | | | | | 57 | | | | | |
| 8 | | | | | | 33 | | | | | | 58 | | | | | |
| 9 | | | | | | 34 | | | | | | 59 | | | | | |
| 10 | | | | | | 35 | | | | | | 60 | | | | | |
| 11 | | | | | | 36 | | | | | | 61 | | | | | |
| 12 | | | | | | 37 | | | | | | 62 | | | | | |
| 13 | | | | | | 38 | | | | | | 63 | | | | | |
| 14 | | | | | | 39 | | | | | | 64 | | | | | |
| 15 | | | | | | 40 | | | | | | 65 | | | | | |
| 16 | | | | | | 41 | | | | | | 66 | | | | | |
| 17 | | | | | | 42 | | | | | | 67 | | | | | |
| 18 | | | | | | 43 | | | | | | 68 | | | | | |
| 19 | | | | | | 44 | | | | | | 69 | | | | | |
| 20 | | | | | | 45 | | | | | | 70 | | | | | |
| 21 | | | | | | 46 | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | 47 | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | 48 | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | 49 | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | 50 | | | | | | | | | | | |

Edad ____ Sexo (M) (F) Experiencia ____ Ingresos _____

Nivel de estudios _____

Puesto _____

GRID GERENCIAL

Robert Blake y Jane Mouton

INSTRUCCIONES.- Lea cuidadosamente cada declaración y marque sobre la letra correspondiente a la respuesta que mejor exprese su sentir acerca de lo que dice. Conteste a todas las declaraciones aplicándoselas a usted mismo. Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio. No piense mucho en ninguna declaración antes de contestar. Una vez que decida marque firmemente con lápiz el espacio que este más de acuerdo con su contestación. Al marcar en la hoja de respuestas, asegúrese de que el número de la oración corresponde al número de la respuesta. No deje ninguna declaración sin contestar. Si desea cambiar una respuesta, borre la que quiere cambiar por completo.

Cada declaración esta provista con una escala de cinco puntos, debiendo marcar la respuesta de acuerdo con lo que haga o sienta, teniéndose como valores entendidos los siguientes:

- A** Totalmente de Acuerdo.
- B** De Acuerdo.
- C** Indeciso.
- D** En Desacuerdo.
- E** Totalmente en Desacuerdo.

1. Cumpló con mis obligaciones oportunamente y sin urgencias.
2. Mi programa de trabajo es flexible para poder atender a las personas.
3. Procuo evitar presiones adoptando una rutina ordenada.
4. Al organizar mis actividades aprovecho mi tiempo sin cambios de programa.
5. Prefiero actuar libremente en vez de programar mis actividades.
6. Mejoro mis conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.
7. Me mantengo alerta sobre la reacción de los demás, buscando su simpatía.
8. Una evaluación frecuente de mí mismo me ayuda a saber en qué me desvíó.
9. Analizo el resultado de mi esfuerzo para asegurar mi logro.
10. No necesito analizar mi desempeño, alguien con autoridad me lo señalará.
11. Cuando surge un conflicto trato de identificar motivos y resolver causas.
12. Evito el conflicto, pero si se presenta, calmo y mantengo unida a la gente.
13. Al surgir el conflicto trato de ser firme y justo con una solución equitativa.
14. Si se crea un conflicto trato de cortarlo e imponer mi voluntad.
15. Si surge un conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto.
16. Valoro decisiones creativas que generen actitudes diferentes a las mías.
17. Tener buenas relaciones lo valoro mucho, como para imponer una decisión.
18. Busco decisiones viables aunque no perfectas.
19. Tomar decisiones incontrovertibles es de mucho valor para mí.
20. Acepto las decisiones de los demás.
21. Cuando me molesto me controlo, pero se nota mi impaciencia.
22. Por la tensión que crean los problemas mi reacción es amistosa y entusiasta.



23. Bajo tensión siento inseguridad sobre acciones o cambios que eviten más presión.
24. Cuando las cosas van bien defiendo o ataco con mis argumentos personales.
25. Permaneciendo neutral raras veces me irrito.
26. Me esfuerzo vigorosamente y otros me acompañan.
27. Raras veces dirijo, pero sí proporciono ayuda.
28. Busco mantener un paso uniforme de trabajo.
29. Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.
30. Me esfuerzo nada más lo necesario para obtener un mínimo aceptable.
31. Conservo mi humor ajustándolo a la situación y dándole perspectiva.
32. Ante los problemas mantengo relaciones amistosas o enfoco la atención a lo fácil.
33. Por mi carácter convenzo a otros sobre mí y sobre mi posición.
34. Mi carácter es enérgico.
35. Los demás ven mi humor como una tontería.
36. Tengo mis convicciones, pero las cambio si surge una idea sensata y buena.
37. Prefiero aceptar ideas, opiniones y actitudes de otros sin promover las mías.
38. Busco posiciones intermedias si encuentro opiniones diferentes a las mías.
39. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes, aún a costa de los otros.
40. Acepto opiniones, ideas y actitudes de otros o evito tomar partido.



GRID GERENCIAL

Robert Blake y Jane Mouton

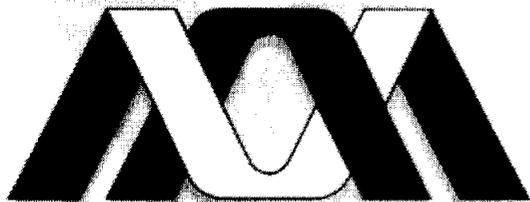
HOJA DE RESPUESTAS

| | A | B | C | D | E | | A | B | C | D | E | | A | B | C | D | E | | A | B | C | D | E |
|-----------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | 11 | | | | | | 21 | | | | | | 31 | | | | | |
| 2 | | | | | | 12 | | | | | | 22 | | | | | | 32 | | | | | |
| 3 | | | | | | 13 | | | | | | 23 | | | | | | 33 | | | | | |
| 4 | | | | | | 14 | | | | | | 24 | | | | | | 34 | | | | | |
| 5 | | | | | | 15 | | | | | | 25 | | | | | | 35 | | | | | |
| 6 | | | | | | 16 | | | | | | 26 | | | | | | 36 | | | | | |
| 7 | | | | | | 17 | | | | | | 27 | | | | | | 37 | | | | | |
| 8 | | | | | | 18 | | | | | | 28 | | | | | | 38 | | | | | |
| 9 | | | | | | 19 | | | | | | 29 | | | | | | 39 | | | | | |
| 10 | | | | | | 20 | | | | | | 30 | | | | | | 40 | | | | | |

Edad _____ Sexo (M) (F) Experiencia _____ Ingresos _____

Nivel de estudios _____

Puesto _____



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**PERSONALIDAD Y ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA EMPRESA
SMARKETING**

AÍDA VIVIANA MAGAÑA NERI
202213928

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Rosado', is positioned below the author's name. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'M'.

Dirección: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2006