

881225



# UNIVERSIDAD ANAHUAC

2  
Lej

## ESCUELA DE: PSICOLOGIA

Con Estudios Incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

"UNA CORRELACION ENTRE EL TEST DE APERCEPCION  
TEMATICA (TAT) Y LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN  
UN GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA CLINICA  
GUBERNAMENTAL DEL DISTRITO FEDERAL"

## T E S I S

Que para obtener el título de  
Licenciada en Psicología  
Presentan:

**Lourdes Roxana Calderón Fernández**  
**Claudia Esperanza Arreola Terán**



1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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 está 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.

## INDICE

### INTRODUCCION

2

### CAPITULO I

#### SELECCION DE PERSONAL

1.1	ANTECEDENTES	7
1.2	SELECCION Y PREDICCION	12
1.3	PROBLEMAS DE SELECCION	14
1.4	VALIDEZ PREDICTIVA	17
1.5	VALIDEZ CONCURRENTENTE	19

### CAPITULO II

#### CARACTERISTICAS Y DESARROLLO DEL LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

2.1	LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS Y SU UTILIDAD EN EL PROCESO DE SELECCION	23
2.2	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA PERSONA- LIDAD COMO APOYO EN EL PROCESO DE SE - LECCION	26
2.3	PRUEBAS DE PERSONALIDAD	
	2.31 PRUEBAS OBJETIVAS	27
	2.32 PRUEBAS PROYECTIVAS	30

### CAPITULO III

#### TEST DE APERCEPCION TEMATICA (TAT)

3.1	FUNDAMENTOS TEORICOS	38
3.2	ADMINISTRACION DEL TAT	41
3.3	SISTEMA DE CALIFICACION DEL TAT	43
3.4	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	47
3.5	TEST DE APERCEPCION TEMATICA DENTRO DEL CAMPO INDUSTRIAL	54

### CAPITULO IV

#### METODO

4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	60
4.2	IDENTIFICACION DE VARIABLES	62
4.3	SUJETOS	64
4.4	INSTRUMENTACION	65
4.5	PROCEDIMIENTO	69
4.6	CRITERIOS DE CALIFICACION DE LAMINAS	71
4.7	CALIFICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	76

## CAPITULO V

### RESULTADOS

5.1	SECUENCIA DEL PROCEDIMIENTO DE ANALISIS	79
5.2	CLAVES UTILIZADAS	86
5.3	TABLAS DE RESULTADOS	
	TABLA #1	89
	TABLA #2	91
	TABLA #3	95
	TABLA #4	100
	TABLA #5	112
	TABLA #6	114
	TABLA #7	119
	TABLA #8	125
	TABLA #9	135
	TABLA #10	147
	TABLA #11	150

## CAPITULO VI

### COMENTARIOS

6.1	CONCLUSIONES	157
6.2	DISCUSION Y RECOMENDACIONES	171

### APENDICES

#### APENDICE #1

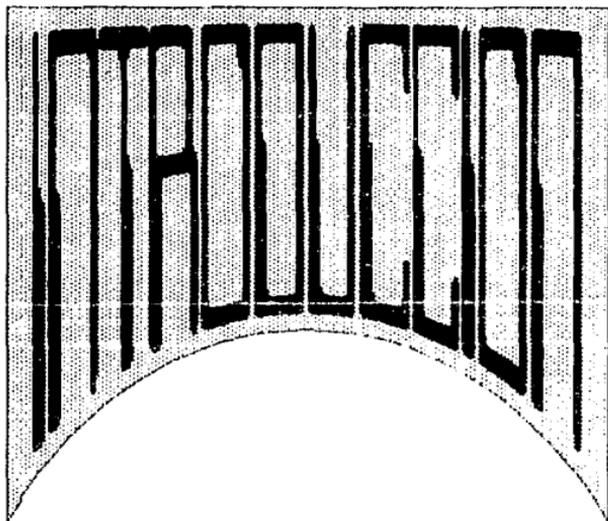
LAMINA 1	176
LAMINA 7VH	177
LAMINA 9VH	178
LAMINA 14	179

#### APENDICE #2

GUIA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	180
---------------------------------	-----

### BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	184
----------------------------	-----



## INTRODUCCION

Uno de los problemas a los cuales se enfrentan las organizaciones, consiste en el poder realizar una adecuada selección del personal que habrá de trabajar en ellas. Frecuentemente se coloca a individuos en tareas para las cuales no están dotados, o en el peor de los casos se desperdicia su potencial colocandolos en puestos cuyos requerimientos se encuentran por debajo de lo que ellos podrían realizar.

Personas que son rechazadas por una organización que se rige por determinadas normas de contratación, son aceptadas por otra y triunfan en ella; en cambio, a menudo fracasan personas en las que se habían puesto muchas esperanzas.

Todos estos errores representan un gasto para la empresa, un desperdicio del potencial humano y una frustración para el individuo.

Como un intento de solución a estos problemas se han ido desarrollando a través de los años pruebas para la selección de personal; las cuales tienen por objeto específico, el contribuir al uso cada vez más eficaz del potencial humano en todos sus niveles.

Sin embargo la mayor parte de estas pruebas han estado enfocadas a la medición de capacidades, destrezas, y aptitudes; haciendo a un lado aspectos como actitudes, intereses, costumbres, motivaciones e ideologías; cuya integración constituye lo que ha sido llamado "Personalidad".

A través del tiempo diversas han sido las pruebas creadas para la medición de la personalidad; entre estas se encuentra el **Test de Apercepción Temática (TAT)**, cuyos resultados han sido de gran utilidad dentro del área clínica. En varias investigaciones que serán mencionadas posteriormente, se ha demostrado que esta prueba llega a proporcionar datos fidedignos referentes a muchas áreas de

la personalidad humana, entre las cuales podríamos mencionar la actitud ante las obligaciones, la autoridad, la muerte, los compañeros, los temores, conflictos, depresión y rasgos de homosexualidad entre otros.

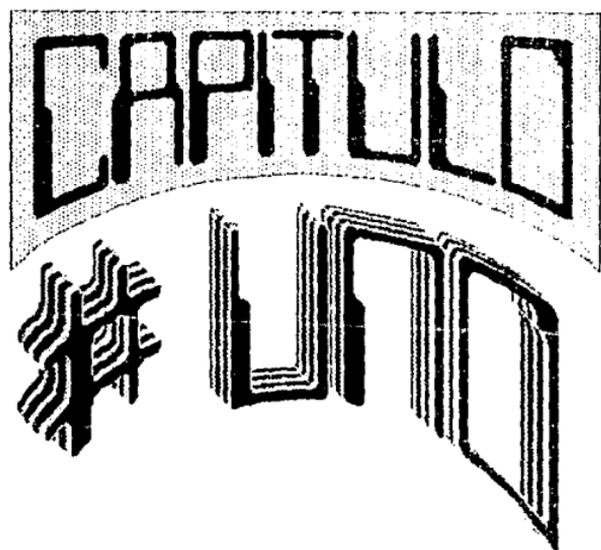
Estos rasgos llegan a manifestarse por medio de la proyección, através de la elaboración de cuentos o historietas que una persona escribe o platica, dependiendo de la técnica que se utilice, teniendo siempre como base las láminas o dibujos que constituyen dicho test.

El repertorio completo del TAT está integrado por 31 láminas: 30 pictóricas y una blanca. De éstas solo se administran 20 : 11 son universales y 9 específicas según la edad y el sexo del examinado.

Debido a que han sido pocos los intentos por demostrar la eficacia del TAT dentro del área laboral, y basandonos en el echo de que cada lámina aplicada en forma

independiente es capaz de proporcionar datos importantes sobre algún aspecto de la personalidad, la finalidad de esta tesis consistió en investigar que tanto los resultados obtenidos a través de la aplicación de 4 laminas del TAT pueden constituir un apoyo en los procesos de selección y desarrollo del personal.

En cuanto al proceso de selección, dicha ayuda se enfocaría a verificar si las características de personalidad que posee un candidato le van a facilitar o bien a dificultar el desempeño de sus funciones. Por otro lado dentro del desarrollo organizacional; en lo referente a promociones, viendo si el candidato cubre con los requisitos de personalidad necesarios para ser promovidos a puestos superiores o no.



SELECCION DE  
PARRASOJA

## SELECCION DE PERSONAL

Para tener un mejor entendimiento de como funcionan las personas en las organizaciones, es necesario considerar las diferencias que existen entre una persona y otra, es decir, las diferencias individuales, ya que estas tienen implicaciones para muchas funciones de la empresa, principalmente en el área de selección y colocación.

De ahí la necesidad de evaluar potencialidades y rasgos de los hombres, para su integración en el campo de los negocios y de la industria, así como en cualquier otro campo de la actividad humana; e igualmente importante el perfeccionamiento de los instrumentos de medición, que permitan calcular en forma acertada las capacidades del individuo para ejecutar con éxito alguna actividad.

## ANTECEDENTES

Aunque sabemos que el proceso de selección es algo que se puede considerar relativamente moderno, hay evidencias de que en la antigüedad este ya se llevaba a cabo. La referencia más antigua se encuentra citada en la Biblia, donde se menciona que para poder seleccionar Gedeón el ejército que lucharía contra los Madianitas, siguió las ordenes de Jave , el cual le dijo que primeramente retirara a aquellos hombres que tuvieran miedo, y que a los que aún quedaran los hiciera bajar al agua para beber.

Aquellos hombres que se arrodillaron para beber agua fueron retirados, mientras que los que " Lamieron el agua como lo hacen los perros ", fueron seleccionados para formar el ejército. Así fue como de 32000 hombres únicamente se eligieron 300.

Platón proponía una serie de pruebas para la

selección de los que hablan de actuar como guardianes en su " República ". Desde entonces, hasta hoy la selección de personal se ha basado en el hecho de que las personas son diferentes entre sí.

El interés de los psicólogos en este proceso parte de las investigaciones de Quetelet, Cattell y otros, sobre las diferencias individuales y el desarrollo de las pruebas psicológicas para estudiarlas.

Adolph Quetelet (1796-1874). astrónomo belga, fue el primero en aplicar la teoría de la curva normal a la variabilidad entre los seres humanos. El empleó la frase "hombre medio" para expresar el hecho de que la mayoría de las personas tienden a agruparse en el centro de la curva normal en cuanto a rasgos y características medidas, y que cerca de los extremos se distribuía un número cada vez menor de casos.

Sir Francis Galton (1822-1911), científico británico,

primo de Charles Darwin, se sintió atraído por las aplicaciones que Quetelet había hecho de la curva normal y las amplió considerablemente. Durante la segunda mitad del siglo XIX publicó una serie de estudios sobre genio y creatividad que se han hecho clásicos. En "Hereditary Genius" (1869) demostró por medio de cuidadosos estudios autobiográficos y ancestrales que el genio tiende a heredarse. A esta obra le siguieron "English Men of Science" (1879) e "Inquiries into Human Faculty and its Development" (1883).

Los estudios de Galton no son búsquedas en la naturaleza del pensamiento creativo como tal, y casi lo mismo puede decirse del famoso trabajo del estadounidense James Mc.Keen Cattell (1860-1944); pero estas investigaciones biográficas y otras afines revelan un interés profundamente arraigado por la facultad intelectual sobresaliente y por las características personales asociadas con el pensamiento creativo.

A pesar de lo anterior, la mayor contribución de Galton fue la creación de medios estadísticos para interpretar los resultados de sus experimentos, los cuales incluyeron la mediana, la puntuación standar y el método de correlación. Este último constituye su aportación más notable a la psicología cuantitativa. En ello se basan las técnicas modernas para determinar la validez y la confiabilidad de las pruebas, lo mismo que los diversos métodos analíticos factoriales; sin embargo fue a raíz de la Primera Guerra Mundial (1914), que los psicólogos le dieron gran auge a esto, desarrollando pruebas de papel y lápiz.

Entre los creadores de los instrumentos fundamentales de la estadística descriptiva figura Karl Pearson (1857-1936) que inventó numerosas fórmulas para trabajar con datos psicológicos. Ideó también la expresión actual de coeficiente de correlación "**producto -momento**" el cual frecuentemente lleva su nombre. En colaboración con Galton y Weldon fundó la revista "**Biometrika**" con el propósito de

publicar los resultados de investigaciones cuantitativas en biología y psicología.

Freyd (citado por Granf D.,1980) publicó el primer escrito sobre los principios y prácticas a seguir en la medida de selección de personal. Los pasos implicados que el menciona son el análisis del trabajo y el criterio de designación, entre otros, los cuales son hoy en día los pasos a seguir en la validación de procesos de selección relacionada con el criterio.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939), la selección si bien no fué considerada como lo principal para los psicólogos industriales, si fué un punto importante. Posteriormente las organizaciones ganaron la atención de muchos psicólogos, los cuales ya no consideraban únicamente a la selección como punto principal de estudio, ya que aplicaron su intervención también a aspectos de entrenamiento, motivación y desarrollo.

## SELECCION Y PREDICCION

La selección de personal puede ser considerada como el proceso a través del cual la gerencia coloca al candidato idoneo en el puesto adecuado. Su labor consiste en predecir hasta que punto el individuo tendrá éxito en una tarea determinada, antes de que este empiece a realizarla. Tomando como base para ello la información obtenida respecto al individuo por cualquier medio.

Asumiendo que los individuos poseen diferencias individuales en sus rasgos básicos, que estas diferencias individuales se pueden medir, y que cada puesto tiene su propia estructura de requisitos, el éxito de la predicción en gran parte dependerá de nuestra habilidad para identificar y medir los rasgos relevantes.

El hecho de tener una buena predicción no hace que la selección sea efectiva, requiere para serlo el que se tengan buenas descripciones de puestos, una buena teoría

de rasgos importantes, pruebas adecuadas de nuestros predictores que midan rasgos, y buenos criterios.

Ademas de lo anterior hay otras consideraciones importantes: La cantidad de solicitantes de los cuales vamos a elegir y cuantos de dichos solicitantes tienen alguna posibilidad de éxito sin selección. " Lo primero se expresa ordinariamente en forma de un índice conocido como razón de selección, que es la razón entre el número de vacantes y el número de candidatos para esos puestos. La otra consideración es llamada índice de éxito, que es la proporción de personas contratadas cuya ejecución excede cierto nivel mínimo requerido ". (Brown,1980).

Existen relativamente pocas empresas que exploten al máximo sus programas de selección y colocación. Esto se debe a que en realidad se dedican pocos recursos para establecer y mantener procedimientos sólidos respecto al personal. Practicamente hablando, se dedica mayor atención

a las capacidades de las maquinas que a las aptitudes de los empleados, y cuando se ponen a trabajar programas de selección a menudo estos están llevados a cabo por gente que carece del adiestramiento necesario en las diferentes técnicas. (Ghiselli y Brown, 1959).

Un programa de selección y colocación que sea bueno realmente, proporciona distintas clases de beneficios, tales como satisfacción en el trabajo, mejor desempeño, disminución en la rotación del personal, reducción de costos, etc. En algunos casos estos beneficios no se manifiestan inmediatamente, sin embargo, no por esto los beneficios dejan de ser verdaderos. Un buen programa de selección y colocación significa un empleo más eficaz del potencial humano dentro de las empresas.

#### PROBLEMAS DE SELECCION.

En el momento de llevar a cabo la selección, nos

enfrentamos a un doble problema; primero hay que ver que los solicitantes cumplan con los requisitos que tiene la tarea, aquí la base de la selección es un mínimo de requisitos básicos que son necesarios que el candidato posea o rebase. Después se tendrá que ordenar jerárquicamente a los candidatos que han cumplido con dichos requisitos, de acuerdo a sus cualidades para saber quienes serán contratados, aquí la base de la selección es el número de trabajadores que son necesarios para la tarea.

Aunque estos problemas no son del todo separados, concentran a la selección en dos aspectos diferentes. En el primer caso, independientemente de la forma en que se realicen en el trabajo, el punto crítico es si el individuo es útil a la compañía o bien si representa una pérdida. Así la eficiencia del proceso de selección se juzga según el grado en que predice con exactitud, cuáles son los solicitantes cuyo rendimiento supera el nivel

crítico y aquellos que no lo alcanzan.

En el segundo problema se da por supuesto que cualquier persona que se contrate cubrira por lo menos en grado mínimo los requerimientos del puesto, por ello se seleccionara a los individuos que realizaron mejor la tarea. "En muchos casos estos dos problemas son tratados en forma simultanea, los solicitantes se eliminan entre si por el orden de posibilidades que poseen al realizar la tarea, pero se toman en consideración para darles empleo, aquellos que reúnen cierto número mínimo de requisitos". (Howel, 1981).

Dentro del proceso de selección es pertinente determinar si la validación hecha en el momento de contratar al empleado ha de limitarse a la capacidad del solicitante para desempeñar inmediatamente la tarea a que se destina, o si además se ha valorado el aspecto prometededor de este empleado para ocupar puestos de mayor

categoria. De estos dos procesos el que representa mayor dificultad para ser medido es el de desarrollo del potencial.

Los verdaderos expertos procuran averiguar con absoluta certeza, si el test elegido permitira o no establecer predicciones acertadas acerca del comportamiento del candidato en el trabajo mismo. A esto se le llama validacion y consiste en someter a "test el test", con lo cual podria decirse que se cuenta con un buen instrumento para la seleccion de personal en caso de encontrarse que efectivamente este llega a predecir de alguna manera el comportamiento laboral del individuo.

#### VALIDEZ PREDICTIVA Y CONCURRENTE

##### 1) VALIDEZ PREDICTIVA

Uno de los usos más comunes de las pruebas psicológicas es el de predecir la conducta futura, por

ejemplo, las pruebas de aptitudes escolares se utilizan para predecir el éxito académico en escuelas y universidades: las pruebas de aptitudes y capacidades sirven para predecir la ejecución en el trabajo, y los inventarios de personalidad para conocer de alguna manera que tipo de personas reaccionan en determinada forma al encontrarse frente a una situación X. En cada una de estas situaciones, la función de la prueba psicológica consiste en predecir la ejecución de un individuo en alguna situación cualitativamente diferente. La ejecución que se predice se denomina criterio; de ahí la designación de validez relacionada con el criterio.

"Las pruebas psicológicas son una parte aceptable de cualquier proceso de selección, solo si se puede demostrar que de hecho, las calificaciones de la prueba predicen la ejecución en algún componente importante del trabajo. O sea que, para que la prueba se pueda utilizar como parte de un proceso de selección, es preciso demostrar la validez de la prueba relacionada con el

criterio". (Brown.F.,1980;119).

Puesto que la prueba predice el criterio, la validez relacionada con el criterio se denomina a veces validez predictiva, y puesto que la determinación de la validez relacionada con el criterio implica siempre reunir datos empíricos sobre la relación entre las calificaciones de la prueba y la medida del criterio, algunos autores la denominan validez empírica.

## **2) VALIDEZ CONCURRENTES**

Es preciso hacer una distinción entre la validez predictiva y la concurrente. La validez predictiva se refiere a las situaciones en que los datos del criterio se reúnen en algún momento del futuro. En otras palabras predicen realmente las calificaciones del criterio.

Sin embargo, en los estudios de validez concurrente,

las calificaciones de las pruebas psicológicas y los datos del criterio se reúnen en el mismo punto a través del tiempo. En este caso, puesto que se dispone ya de las calificaciones del criterio, el propósito es determinar si las calificaciones de la prueba psicológicas pueden substituirse por los datos registrados en el criterio.

Por ejemplo, "Se pueden utilizar los resultados de un inventario de personalidad aplicado por un empleado de oficina, en lugar de un examen hecho por un psiquiatra para determinar el grado de psicopatología ?. Evidentemente, esa substitución solo sería valiosa si : 1) Hubiera un grado elevado de relación entre los resultados de la prueba y la medida del criterio; y 2) El uso de la prueba es más eficiente o menos costosa que el registro de los datos del criterio.

Por ende, la validez concurrente es lógicamente distinta de la predictiva, puesto que implica una

substitución de la prueba por el criterio, en lugar de la predicción de un criterio a partir de la prueba misma. Sin embargo, puesto que ambos tipos de validez se interesan básicamente por la relación empírica entre las calificaciones de las pruebas y los criterios, se pueden considerar como aspectos de la validez relacionada con el criterio". (A.P.A.,1966-1974; citado por Brown 1980).





## CARACTERISTICAS Y DESARROLLO DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Sin duda alguna de todos los instrumentos ideados por los psicólogos para evaluar las capacidades y los rasgos humanos, las pruebas son los más sutiles y poseen muchas ventajas sobre otros recursos selectivos.

Son más dóciles a la investigación objetiva y por ello, más factibles al análisis y la validación, además administrativamente el uso de algunas pruebas resulta ser más adecuado que el uso de otros procedimientos, ya que requiere de personal menos adiestrado.

Otra ventaja que presentan, es que los resultados de las pruebas no reflejan las aptitudes del que la aplica y por otro lado los prejuicios del que administra la prueba afectan en menor grado a la valoración de ésta, en comparación con lo que sucede en el caso de la entrevista. Por último, las pruebas nos proporcionan datos

cuantitativos de las capacidades de un individuo y sus características, y ésta cuantificación es de suma importancia en los procesos para diferenciar individuos.

### LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS Y SU UTILIDAD EN EL PROCESO DE SELECCION

Dunnette y Borman (1979) plantearon una clasificación de los métodos de selección en dos categorías, en la primera se encuentran aquellos que están directamente relacionados con el trabajo y consisten en que el candidato deberá realizar una tarea similar a la que desempeñará posteriormente en caso de obtener el empleo.

En la segunda se encuentran los relacionados indirectamente con el trabajo, en las cuales se infiere a partir de datos obtenidos, las posibilidades que tiene un candidato para desempeñar determinada tarea.

La mayoría de los métodos de selección que son comúnmente usados incluyen las dos categorías, aunque la segunda especialmente donde los test psicológicos están implicados parece ser la más común.

En los test de selección hay que recurrir a uno de los siguientes tipos de medida, o a ambos a la vez:

- 1) Rendimiento de la gente en el desempeño de sus tareas
- 2) Satisfacción personal que cada individuo encuentre en el desempeño de su tarea.

Ambas medidas son bastante generales, pero sugieren a su vez numerosas cuestiones de carácter más específico, cuyas respuestas para cada candidato en particular se pueden predecir mediante la aplicación de test:

Con qué rapidez trabajaría ?. Cuanta pericia mostrará durante el periodo de adiestramiento ?. Con qué frecuencia los errores echarán a perder su trabajo ?. Cuanto durará

en su puesto ?, Acudirá al trabajo con regularidad ?.

En la medida en que permiten predecir las respuestas a preguntas de este tipo, los test psicológicos contribuyen significativamente a mejorar los procesos de selección y distribución de los individuos que solicitan empleo.

Hay que dejar bien claro que las pruebas de selección no permiten predecir con absoluta precisión la actuación de el individuo en el trabajo mismo, ya que existen variaciones entre unos trabajadores y otros, derivadas de múltiples factores; tales como los motivos presentes en el momento de contratación, las condiciones de trabajo y el adiestramiento.

En resumen, de los procedimientos de selección hay que dar atención a métodos específicos como los test psicológicos, la historia personal, las técnicas proyectivas, la entrevista y procesos que involucran más de un método.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD COMO APOYO EN EL PROCESO DE SELECCION.

Para que una empresa pueda lograr los resultados que desea, necesita sin duda alguna, que el personal por el cual se encuentra integrada sea capaz de realizar un trabajo eficaz. "Entendemos por trabajo eficaz aquella actividad humana en la que el trabajador consigue una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su personalidad, en un ambiente técnico y humano que favorezca su incorporación a un grupo y a una sociedad, produciéndole una satisfacción personal". (Fernández, 1976).

Esta personalidad no es una suma de aptitudes, temperamento, carácter, necesidades, hábitos y actitudes. Más bien constituye una integración dinámica de todos esos aspectos, y como tal tiene influencia en la conducta del individuo, en sus gustos, intereses, motivaciones y en su

forma de enfrentarse o reaccionar ante ciertas situaciones.

El conocimiento de la personalidad es necesario para saber si una persona es capaz de desarrollarse en determinado puesto o no. de acuerdo a sus características. y de forma tal que se logre una integración colectiva de los trabajadores en la organización, ya que como sabemos, el hombre normalmente no trabaja solo, sino formando un grupo humano en compañía de otros, subordinando a otros y a veces mandando a otros.

## PRUEBAS DE PERSONALIDAD

### Pruebas Objetivas:

Muchos autores. entre ellos Adler, Horney, Sullivan, Fromm, Jung y otros. han intentado clasificar los aspectos

de la personalidad, y esas clasificaciones han sido de utilidad desde el punto de vista teórico; sin embargo, para los fines de la presente investigación resultará más provechoso considerar los procedimientos que se emplean en el desarrollo de medidas de personalidad.

Las formas más comunes de medir la personalidad son quizás los cuestionarios y las listas de preguntas; estos métodos son empleados indistintamente y están formados por una serie de preguntas directamente relacionadas con la personalidad en los aspectos del comportamiento.

Según el cuestionario o lista de que se trate, las respuestas requeridas pueden ser sí o no, o bien una breve explicación, según la frecuencia con que ocurra la reacción que se examina.

Como ejemplo de estos métodos usados en selección podemos mencionar:

- Inventario Multifásico de Personalidad Minnesota.
- Cuestionario Psicológico California (CPI).
- Inventario Temperamental de Thurstone.
- Cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell.
- Inventario de Preferencias Personales de Edwards.
- Management and Motivation Guide (Cleaver).
- Inventario de la Personalidad de Jackson.

La mayor parte de estos métodos se han caracterizado por dos desventajas principales:

- 1.- La evaluación de la personalidad en términos de rasgos únicamente, cuando ésta se encuentra formada por la integración dinámica de varios elementos y no por partes aisladas que actúan de manera independiente y a través de las cuales sería difícil el predecir una conducta.
- 2.- La imposibilidad de considerar las manifestaciones de la motivación.

Es por ello que estos métodos han ofrecido un cuadro parcial del temperamento y los patrones de la personalidad de los examinados, facilitando por otro lado, que los examinados den una imagen deliberadamente falsa de sí mismos a fin de aparecer bajo una luz más favorable, como por ejemplo, ocultar tendencias antisociales o una marcada inestabilidad emocional. (Brower & Weider, citados por Bellack, 1947).

### Pruebas Proyectivas

Las técnicas proyectivas constituyen otra forma de medir la personalidad como ayuda en el diagnóstico de desajustes de ésta. La característica de las pruebas proyectivas, es la gran libertad que le da al individuo en cuanto a contenido de las respuestas que puede dar. Estos cuestionarios mencionados antes, le plantean al individuo situaciones estimulantes o problemas específicos, y por ello, las respuestas que pueden dar las

determinara la naturaleza de las preguntas que se le formulan.

En el caso de las pruebas proyectivas, se trata de plantear situaciones que estan muy debilmente estructuradas, es decir, que son esquemas ambiguos o bien frases incompletas, por lo cual la manipulacion es menos factible.

Gleser (1963) las definio como " Aquellas técnicas que fomentan una amplia variedad de respuestas complejas, que se presume son primeramente determinadas por los sentimientos privados y actitudes del sujeto. y por consiguiente revelan algo fundamental sobre su psicodinamia".

El término proyección fué introducido por Freud en 1894 en sus trabajos de "Neurosis de Angustia" y "La Neuropsicosis de defensa", donde dice que es un proceso que consiste en atribuir los propios impulsos.

sentimientos y afectos a otras personas o al mundo exterior, como un proceso defensivo que nos permite ignorar estos fenómenos indeseables en nosotros mismos.

Por otro lado Healy, Bronner y Brower (1930), definen la proyección como " Un proceso defensivo dominado por el principio del placer, por el cual el yo lanza sobre el mundo exterior deseos e ideas inconscientes que, si penetran en la conciencia resultarían penosos para el yo".

En estas definiciones se ve claramente como es que el término proyección está utilizado como un mecanismo de defensa; Sin embargo, el mismo Freud en su obra "**Totem y Tabu**" (1912) afirma lo siguiente:

" Pero la proyección no está especialmente creada con fines de defensa; también surge cuando no hay conflictos. La proyección de percepciones internas al exterior es

un mecanismo primitivo que, por ejemplo, influye también sobre nuestras percepciones sensoriales, de modo que normalmente desempeña el papel principal en la configuración de nuestro mundo exterior.

Bajo condiciones que no están aún suficientemente determinadas, incluso las percepciones internas de procesos ideacionales y emocionales se proyectan al exterior como las percepciones sensoriales, y son utilizadas para configurar el mundo exterior, cuando deberían permanecer dentro del mundo interno".

Tradicionalmente las técnicas proyectivas se han usado en el área clínica, donde los psicólogos integran los datos obtenidos por dichas técnicas para dar un

psicodiagnóstico o retrato de la personalidad del individuo. Sin embargo más recientemente y especialmente desde la Segunda Guerra Mundial, estas técnicas han tenido un incremento en su aplicación en el campo industrial, como pruebas para resolver problemas de selección, colocación y desarrollo de personal. (Kinslinger, 1966)

Taylor y Nervis (1957) al igual que Guión (1969) sentían que a través del uso de técnicas proyectivas, la falsedad de respuestas se podrían mantener en un mínimo, porque es muy difícil para el que contesta entender las implicaciones de su respuestas o determinar qué respuesta en particular será beneficiosa o dañina en su caso.

De acuerdo con Brower (1955) el uso de estas técnicas en la valoración de personal puede darnos información acerca de cuatro factores importantes que influyen en el éxito en el trabajo:

a) Factor de desajuste.- El grado de stress bajo el cual

el individuo trabaja.

b) Factor de tolerancia.- El grado en que el individuo puede manejar presiones como frustración, fatiga y aburrimiento.

c) Factor de flexibilidad.- La factibilidad con la cual un individuo puede cambiar de una tarea a otra con poca o nula pérdida de eficiencia.

d) Factor de uso de capacidad.- El grado en el cual el individuo ha aprendido a usar su propio don y habilidad en el trabajo.

Como ejemplo de esta técnicas tenemos las siguientes:

- Psicodiagnóstico de Rorschach.
- Estudio Gráfico de la Frustración.
- Prueba Mc. Clelland.
- Frases Incompletas de Joseph Sacks.
- Test de los colores de Lusher.
- Test de Apercepción Temática (TAT).

CAPITULO  
# TRES



## TEST DE APERCEPCION TEMATICA

El test de Apercepción Temática (TAT), es una técnica para la investigación de la dinámica de la personalidad tal como se manifiesta en las relaciones interpersonales y en la apercepción o interpretación significativa del medio ambiente.

El TAT aparece dentro de las baterías psicodiagnósticas en 1935, cuando se publica la monografía. La colección de láminas del TAT fue seleccionada tras muchas y variadas experiencias, sin embargo, sufrió tres cambios en la edición original; dos en 1938 y el último en 1942.

En un principio la prueba consistía en solicitar al sujeto interpretaciones y conjeturas acerca de las escenas de las láminas, más tarde la experiencia modificó la consigna, y pidió la invención de una historia dramática completa.

"El TAT fué originalmente descrito por Morgan y Murray, aunque por supuesto hubo intentos previos realizados por psicólogos y psiquiatras, los cuales empezaron por elaborar una serie de dibujos que mostraban a diferentes personas con la finalidad de que estas hicieran una historia referente a cada uno de ellos.

Posteriormente analizaban dichas historias, con el objeto de determinar cuales eran los dibujos que proporcionaban respuestas significativas, para después perfeccionarlos y formar un test capaz de medir diferentes rasgos de personalidad; sin embargo, ninguno de estos alcanzo la popularidad del TAT, el cual en la actualidad ocupa una posición similar a la del test Rorschsch". (Bellack, 1947)

El TAT proporciona, en mayor medida que ningún otro test actual, la dinámica concreta de las relaciones interpersonales. Por su naturaleza a base de láminas ofrece datos básicos sobre la relación del examinado con

las figuras autoritarias masculinas o femeninas. con los contemporáneos de ambos sexos y a menudo revela la génesis en términos de las relaciones familiares.

Rapaport por ejemplo, describe los relatos del TAT como producciones esencialmente mnémicas en torno al tema dado, las cuales están sujetas a las leyes de organización de la memoria que ordenan cada experiencia en patrones de acuerdo a la experiencia pasada de la vida del sujeto.

Por todo esto, y muchas cosas más que mencionaremos adelante, el TAT es considerado como una de las pruebas importantes en nuestros días.

#### FUNDAMENTOS TEORICOS

En la actualidad el TAT se considera un test proyectivo, debido a que las historietas de los

examinados, realizadas sobre cada una de las laminas se ven como proyecciones, es decir, como atribuciones de sentimientos y sensaciones, necesidades o impulsos del individuo, provocadas por materiales estímulo de las laminas.

"De acuerdo con la hipótesis proyectiva, el yo utiliza el mecanismo de proyección como una defensa contra fuerzas inaceptables y lo hace por lo menos en parte, inconscientemente". (Bellack, 1947)

Bellack ha señalado que quizá sea más exacto utilizar el término "apercepción" para incluir todos los tipos de percepción que, en una forma u otra, sufren la influencia de los impulsos selectivos, personales y experimentan así cierta distorsión con respecto al percepto que hipotéticamente se supone puramente cognitivo.

Bellack también utiliza el término "externalización" para aquellos procesos aperceptivos que actúan en un nivel

preconsciente y por lo tanto, pueden volverse conscientes con facilidad. La externalización es un fenómeno que caracteriza a muchas de las respuestas dadas al TAT.

"El determinismo psicológico es otro supuesto que resulta absolutamente esencial para interpretar las producciones del TAT. La hipótesis del determinismo psicológico constituye un caso especial de la ley de causalidad, a saber, que todo lo dicho o escrito como respuesta a una situación estímulo, al igual que todas las demás producciones psicológicas tienen una causa y un significado dinámico.

El principio de sobredeterminación debe tomarse en cuenta en este contexto ya que insiste en que cada parte de el material proyectado puede tener más de un significado, en tanto corresponde a distintos niveles de la organización de la personalidad". (Bellack, 1947)

## ADMINISTRACION DEL TAT

Las instrucciones comunmente usadas en el campo clínico son intensionalmente menos formales que las que algunos han propuesto; ya que resulta evidente que estos procedimientos no resultarían útiles en la investigación, donde sería necesario establecer y cumplir cuidadosamente reglas más estrictas.

Las instrucciones pueden darse al examinado a través de un comentario informal de tipo de: "Voy a mostrarle algunas láminas, y quisiera que me relatara una historia sobre lo que ocurre en cada una de ellas, qué acontecimiento llevó a esa situación y cual será el desenlace; Quiero que haga un relato animado lleno de acción y que actúe con espontaneidad".

Es posible que a continuación el examinador deba responder, en forma no directa, a las preguntas que el examinado pueda hacer. Se permite hacer algún comentario

alentador al paciente despues de la primera historia. Toda vez que resulte necesario, se puede recordar al examinado que lo que queremos es una historia sobre lo que ocurre, qué acontecimientos llevaron a esa situación y cuál será el resultado.

El procedimiento estándar consiste en que el examinado relate la historia verbalmente mientras el examinador registra las respuestas en forma manuscrita mediante algun sistema especial.

En muchos casos es económico dar al examinado las láminas seleccionadas con instrucciones escritas u orales, señalando que debe estudiar una lámina por vez, y dejandolo luego para que escriba las historias en una hoja en blanco. Es conveniente informar al examinado que se espera de él unas trecientas palabras por historia y la mayor espontaneidad posible.

## SISTEMA DE CALIFICACION DEL TAT

El **TAT** se ha interpretado de muchas maneras. El procedimiento más simple es la técnica de inspección; A menudo resulta útil leer simplemente las historias, tratandolas como comunicaciones psicológicas significativas específicas o únicas. Cuando un examinador experto relea las historias por segunda vez, puede casi sin esfuerzo alguno encontrar un patrón repetitivo que aparece en ellas, o descubrir hechos de historias distintas que configuran un todo significativo.

Desde el punto de vista psicológico, la mejor manera de ver las láminas del **TAT** es como una serie de situaciones sociales y relaciones interpersonales. En lugar de responder frente a las personas reales en situaciones reales, el examinado responde a las personas en las láminas que él imagina como determinadas situaciones sociales.

Puesto que esta es menos limitado que ante las convenciones o la realidad, es probable que sus respuestas revelen sus sentimientos interiores. En esta forma llegamos a los patrones contemporaneos de su conducta social y podemos deducir la genesis de esos patrones. La interpretacion es el proceso por el cual se llega a un denominador comun en los patrones de conducta genéticos y contemporaneos de una persona. (Edwin L. & Bellack L. 1947)

Entre otras cosas, esta definicion de interpretacion implica algo en lo que nunca se insistira demasiado, particularmente cuando se trata de principiantes: Casi nunca debe de hacerse una afirmacion diagnóstica basada en un dato que aparece en una sola historia. Las impresiones recogidas en un caso pueden considerarse solo como una deduccion muy tentativa para la que es necesario tratar de encontrar corroboracion en otras historias, o de alguna fuente de informacion aparte de el TAT.

Con el fin de dar un marco de referencia más definido para la clasificación, y un esquema más objetivamente compatible de interpretación, Bellack ideó el sistema que la Psychological Corporation publicó como protocolo de análisis del TAT, el cual es bastante simple como para ser dominado con facilidad, para servir como guía y marco de referencia y permitir la captación de los datos más importantes de un TAT completo en aproximadamente media hora.

En 1953 Mc.Clelland y sus colaboradores realizan una adaptación del Test de Apercepción Temática al Área Industrial. Sus estudios dan por resultado un nuevo método de interpretación de las láminas.

Ellos establecen siete categorías:

- Afirmación de necesidad de logro.- Aquí se califica si el personaje de la historia explícitamente expone su deseo de lograr algo.

- Actividad instrumental.- Una indicación en la historieta de que se está haciendo algo oculto o franco para llegar a la meta.

- Estudios anticipatorios de meta.- Un personaje de la narración indica el logro de meta, el fracaso o la frustración en alcanzarla.

- Obstáculos.- Un obstáculo personal o externo, podrían causar dificultades para que un personaje de la historia llegara a la meta.

- Los estados afectivos.- Se califican cuando dentro de la historieta se describen reacciones emocionales.

- La presión de nutrimento.- Se califica si dentro de la narración se describe la escencia de que alguno de los personajes recibe de alguien más, un consejo o estímulo en referencia al logro.

- Tema de logro.- Si la trama contral se refiere al logro, se califica como tema de logro.

La ausencia o presencia de cada una de ellas era calificada como puntuación negativa o positiva, según era el caso, y el total obtenido de la suma algebraica de estas, era estandarizado por medio de una tabla comparativa previamente establecida.

#### CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

El TAT ofrece un segmento del comportamiento humano que se puede analizar de muy distintas maneras, y a partir del cual se pueden inferir innumerables características personales. Así pues, preguntarse por su confiabilidad y validez, equivale a pretender averiguar la confiabilidad y validez del comportamiento cotidiano.

En lo que respecta al TAT, el problema de la confiabilidad se puede replantear en los términos siguientes: ¿ Hasta qué punto sus historias reflejan estados transitorios o momentáneos de la conducta, como los estados de ánimo o las huellas de la experiencia más recientes, y hasta qué punto vienen determinadas por dinamismos y rasgos de variación más lenta ?. "La confiabilidad del TAT no se ha investigado nunca en estos términos, y por lo tanto, no se dispone de respuestas para la pregunta planteada". (Anderson & Anderson, 1976)

Algunos de los experimentos de Bellack, tuvieron que ver con la introducción artificial de agresión en los examinados, cosa que lograban provocándolos, o dándoles la orden posthipnótica de sentirse agresivos.

A partir de este momento, cuando se les pedía que relataran historias sobre las láminas del Test de Apercepción Temática, se tornó evidente que los sujetos proyectarían parte de la agresión en sus historias.

Las comparaciones por mitades entre cinco historietas relatadas bajo circunstancias de agresión inducida y cinco historietas relatadas por sujetos que no tenían agresión provocada, demostraron sin embargo, que las características de la personalidad de cada uno de ellos persistía a pesar de la situación artificialmente creada.

Otra investigación realizada en 1977 por Rolf Frohlich, tenía como hipótesis central que el Test de Apercepción Temática, era capaz de identificar y de predecir las características de personalidad que se veían manifestadas en un tratamiento psicoterapéutico de Análisis Transaccional.

Para probar dicha hipótesis, la investigación se llevo a cabo con la ayuda de doce terapistas de Análisis Transaccional y cuarenta personas que asistan a Counseling o a una Psicoterapia durante el tiempo en que se llevaba a cabo el estudio.

El Test de Apercepción Temática, fue administrado por un investigador a cada una de las personas, al dar comienzo con la terapia. Subsecuentemente los terapeutas completaron un reporte de cada cliente a lo largo de tres meses, el cual posteriormente fue comparado con los datos obtenidos por el TAT, utilizando el método de análisis de contenido y basándose en la presencia o ausencia de determinados factores establecidos por el investigador.

El estudio mostró que un promedio de 75% de la información que dieron las sesiones del tratamiento, fue igualmente representado por el TAT antes de que estas se iniciaran, con lo cual se concluyó que el TAT es un instrumento valioso que puede servir como apoyo en la práctica clínica.

En cuanto a investigaciones de actitudes a través del TAT, un estudio muy satisfactorio es el de Johnson (1950), (citado por Summer, 1978) el cual investigó actitudes anglo-hispanos con una serie de dibujos diseñados

especialmente para ello. En estos dibujos se presentaron 6 situaciones de conflicto plasmadas en 3 diferentes formas: con personajes Ingleses, con españoles, y con protagonistas mixtos.

Se determinaron las actitudes al contrastar las respuestas a situaciones idénticas, cuando contenían algún conflicto anglo-hispano o bien cuando representaban a miembros de su propio grupo solamente. Se logró obtener una cuantificación, al hacer que dos peritos categorizaran las respuestas individuales en cierto número de dimensiones.

En este estudio se encontró que las actitudes de los examinados variaban al presentarse diferentes personajes, a pesar de mantenerse situaciones de conflicto idénticas. Los coeficientes de confiabilidad para los seis subgrupos, estuvieron por encima del .90 .

La confiabilidad del TAT se ha comparado

favorablemente con los coeficientes de confiabilidad de otros métodos. Borwen y Campbell (1957)(citado por Summers, 1978), vieron que las tarjetas del **TAT** utilizadas para medir actitud ante la autoridad, tenían una confiabilidad de .55, en comparación con otra de .46 en una tarea de juzgar fotos; .56 de un inventario autobiográfico; .59 de un cuestionario directo de actitud; .75 de un cuestionario sociométrico y .24 de una lista de confrontación de actitud.

Uno de los aspectos más importantes de la confiabilidad del **TAT**, es el acuerdo que existe entre diversos calificadores e intérpretes, respecto a los mismos protocolos, ya que "cuanto más sencillo es el sistema de puntuación o calificación, más fácil resulta obtener un índice de confiabilidad bueno. Por lo tanto, las confiabilidades obtenidas trabajando con unas pocas categorías simples, son todo lo buenas que cabría desear". (Garfield y Eron; citado por Anderson & Anderson, 1976)

Pese a un gran número de investigaciones relacionadas con el TAT, su confiabilidad y validez no han sido firmemente establecidas (Klopfer y Taurbee, 1976; Schwartz, 1978; Vane, 1981; citados por Polyson, 1985). La falta de estandarización en la selección de láminas, administración y procedimientos de calificación, hace que se dificulte la comparación de resultados encontrados en diversos estudios. (Stein, 1978; Vane, 1981; citados por Polyson, 1985)

Estos estudios, vale la pena mencionar, han ido disminuyendo considerablemente en los últimos años, como lo muestra una investigación realizada por Polyson en 1985 en la cual consultó las publicaciones de los Buros Year Books del año de 1970 a 1978, y las del Psychological Abstracts de 1970 a 1983. Encontrando que a partir de 1973 ha habido un decremento en las investigaciones realizadas con el Test de Apercepción Temática, ya que mientras que en el año de 1971 llegaban a encontrarse aproximadamente 65 referencias de investigaciones, para 1977 solo se

encontraban alrededor de 23 y únicamente 15 para el año de 1982.

Sin embargo, muchos autores coinciden en que este instrumento genera una forma única de personalidad narrada, y que debido a ello la mayoría de los programas de doctorado continúan enseñando el TAT, más que como un test, como una técnica clínica. Por ello a nuestro juicio, vale la pena realizar más estudios al respecto.

#### EL TEST DE APERCEPCION TEMATICA DENTRO DEL CAMPO INDUSTRIAL

El TAT es de utilidad en la selección de personal cuanto más tenga incidencia la personalidad del sujeto en el desempeño del cargo. La tarea de seleccionario por tanto implica un pronóstico que requiere:

- Conocer las características y rasgos psicológicos subyacentes al cargo.

- Las características de personalidad que posee el aspirante.

Los estudios que atañen a la aplicación del TAT para problemas de personal no han logrado la misma extensión que los estudios sobre la técnica del Roschach en esta área, ya que los pocos que se han hecho han estado concentrados principalmente en el nivel gerencial de la industria. Unos cuantos estudios adicionales han aparecido usando el TAT en combinación con una u otra técnica proyectiva.

Shaw y Henry, 1956 (citado por Kinslinger, 1966) reportaron estudios sobre el uso del TAT como herramienta en la búsqueda de características psicológicas de grupos no clínicos. El estudio consistió en ver diferencias que habla en tres grupos de ejecutivos, los cuales estaban categorizados dependiendo de su edad.

Los resultados indicaron que los ejecutivos más jóvenes mostraban mayor optimismo, una actitud más favorable hacia el trabajo y un mayor acercamiento a sus compañeros en comparación con los ejecutivos de una edad más avanzada.

En un estudio hecho por Botha y Kopper en 1963 (citado por Kinslinger, 1966) 36 vendedores y 6 supervisores respondieron a tres laminas del TAT con la finalidad de ver qué diferencias hablan o podian existir entre ellos. El mejor vendedor - seleccionado por Gerentes de ventas -, obtuvo un puntaje significativamente alto en motivación de logro en comparación con otros vendedores: a pesar de esto, no se obtuvieron otras diferencias significativas entre el vendedor "promedio" y el mejor vendedor en necesidad de poder; sin embargo el puntaje promedio de necesidad de poder en supervisores, fue el doble del que obtuvo en este mismo aspecto el mejor vendedor.

Shaw, 1965 (Kinslinger, 1966) en un proyecto que tuvo una duración de 10 años para la selección de conductores de camión en una compañía de transportes de Sudamérica, mostró lo valioso que resultaba utilizar el test de personalidad para medir la responsabilidad en accidentes. A lo largo de su investigación encontró diferencias significativamente altas entre 212 conductores seleccionados con el **TAT** (no se hace mención de las láminas utilizadas) y 299 conductores seleccionados con otro método, ya que los primeros eran personas que por lo general mostraban más responsabilidad, tenían un porcentaje más bajo de accidentes, y cuando estos ocurrían, la mayor parte de las veces era por causas ajenas a ellos. Y estas características de personalidad habían sido previamente mostradas en sus narraciones del **TAT**.

Los resultados de este estudio están en contraste con los encontrados por Miller en 1955, en los cuales la validación cruzada de la selección - múltiple Roschach, no

sirvió para diferenciar entre alto y bajo porcentaje de responsabilidad en accidentes de tren.

Posiblemente el test proyectivo TAT es más efectivo que otros para predecir responsabilidad en accidentes, pero una investigación más profunda es necesaria para dar las bases adecuadas a esta conclusión.

En 1967 el TAT fue utilizado por Cummin (Reilly, 1982) para predecir ejecución de ejecutivos. Tanto los de alto como bajo éxito fueron comparados con respecto a sus propias motivaciones de logro, necesidad de poder, autonomía, afiliación, agresión y puntuaciones de disciplina o condescendencia. La hipótesis era que los ejecutivos con alto éxito, tendrían puntuaciones más altas en las tres primeras variables, mientras que los ejecutivos con bajo éxito tendrían altas sus puntuaciones en las últimas tres. Los resultados indicaron que solo dos de las variables - motivación de logro y poder - diferenciaron significativamente en los dos grupos.

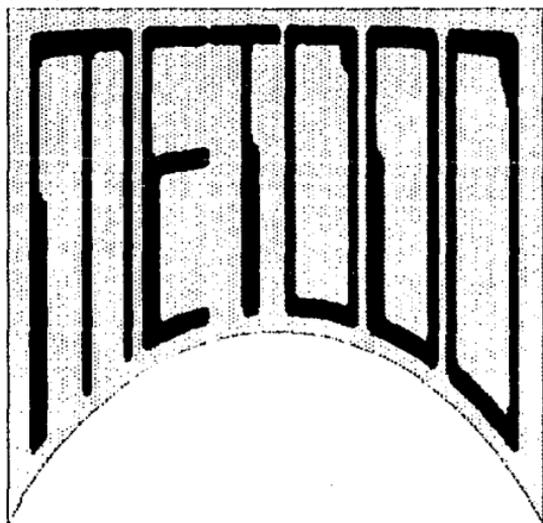
Henry, 1949 (citado por Kinslinger, 1966) utilizó el TAT, una pequeña entrevista indirecta y un análisis predictivo de varias pruebas de personalidad para describir la personalidad "general", de un grupo de ejecutivos exitosos. Los rasgos de personalidad más relevantes, encontrados en ese grupo de ejecutivos fueron los siguientes: Motivación de logro, actitud positiva hacia la autoridad, habilidad organizacional y entendimiento, decisividad, estructura individual fuerte, actividad, agresividad y miedo al fracaso.

Esta personalidad general descrita por Henry comprende uno de los más extensos bosquejos de la personalidad de ejecutivos exitosos, y puede formar la base para un criterio de selección, si futuras investigaciones encuentran que tiene validez predictiva.

CAPITULO

# CUARTO

The image features a stylized title for a chapter. The word "CAPITULO" is written in a bold, blocky, sans-serif font at the top. Below it, a large, stylized hash symbol (#) is followed by the word "CUARTO", also in a bold, blocky font. The entire text is set against a background of a fine halftone dot pattern. The text and background are contained within a curved, rectangular frame that follows the arc of the text.



## METODO

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sin duda alguna, la finalidad de cualquier empresa se encuentra centrada en el logro de una alta productividad, y esta unicamente podrá alcanzarse a través del buen desempeño de todos los miembros de la misma. Por productividad se entenderá el logro de los mejores resultados, con el uso de un mínimo de recursos, mientras que al desempeño lo definiremos como el cumplimiento de las exigencias del cargo o puesto que la persona realiza.

Los factores que determinan el desempeño del individuo dentro de la empresa son varios, entre los que encontramos la importancia de poseer los conocimientos y las habilidades para cubrir el puesto; sin embargo, lo anterior no representa una garantía del buen funcionamiento del empleado, ya que su motivación y su

actitud ante el trabajo influirán de forma decisiva en su proceder.

Dejando asentado lo anterior, se presume necesario el encontrar instrumentos adecuados para la medición de estos factores, de ahí que el propósito de la presente investigación, consista en determinar la validez predictiva que al respecto poseen algunas láminas del TAT.

Con base en lo anterior, podríamos considerar que en caso de existir una adecuada correlación entre los datos que proporciona el TAT y el desempeño real que tiene una persona dentro de la empresa, esta prueba sería un buen instrumento de apoyo en los procesos de selección y evaluación. De manera que, bajo estas consideraciones, nuestra pregunta de investigación es :

? Existe alguna relación entre la actitud ante el trabajo, la motivación, y el desempeño real de un individuo dentro de una empresa ?.

Para contestar a esta pregunta se recurrió a un estudio de validez concurrente, en el cual las calificaciones de la prueba psicológica obtenidas a través de la aplicación de cuatro láminas del TAT, nos proporcionaban información sobre la motivación y la actitud general ante el trabajo de el evaluado, mientras que su desempeño se midió utilizando una guía cuestionario de desempeño para no jefes previamente seleccionada.

#### IDENTIFICACION DE VARIABLES

Las **Variables independientes** dentro del presente estudio son:

- Actitud ante el trabajo, la cual fue tomada como la predisposición (cúmulo de experiencias organizadas que sirven para interpretar el medio) que posee el sujeto para realizar de la mejor manera su trabajo.

- Actitud ante la autoridad, tomada como la predisposición que tiene el sujeto para relacionarse con sus superiores.

- Relación con compañeros, es decir, el grado de afinidad que posee el sujeto con las personas que laboran junto con él, a sus ordenes y su capacidad para poder integrarse a un grupo.

- Manejo de ansiedad, o la forma en que se enfrenta a sus problemas tanto laborales como personales.

Las **Variables dependientes** dentro de esta investigación son :

- La evaluación de desempeño, que es una valuación del cumplimiento adecuado de las funciones que desempeña el sujeto en su trabajo y cómo es que las lleva a cabo.

## SUJETOS

En la presente investigación, participaron un total de 100 sujetos de ambos sexos, mismos que laboran dentro de una clínica gubernamental localizada en el Distrito Federal. Se examinaron a dos niveles ocupacionales, unos pertenecientes a personal médico y otros al administrativo, los cuales se encontraban distribuidos de la siguiente manera:

	MEDICOS	ADMINISTRATIVOS	TOTAL
HOMBRES	39	26	65
MUJERES	30	5	35
	-----	-----	-----
	69	31	100

Por otro lado como requisito indispensable se encontraban :

- Poseer una antigüedad mínima de un año trabajando en la clínica.
- Tener una edad entre los 30 y los 50 años.
- Poseer como escolaridad mínima profesionista, para ser considerados candidatos.

#### INSTRUMENTACION

Para la investigación realizada, se utilizó el siguiente material:

- Cuatro láminas del TAT,- mismas que fueron elegidas con base al área que exploran, y en consideración de aquellas que ya habían sido utilizadas como investigación dentro del campo industrial.

Lámina # 1 Esta lámina fué diseñada para proporcionar información referente a la actitud de una persona ante el deber, así como las aspiraciones, expectativas, ambiciones, frustraciones, ideal, fantasía vocacional e imagen de los padres. Todo ello llevandonos a deducir como es que una persona responde ante las obligaciones y los deberes.

Lámina # 7VH Esta Lámina por otro lado nos permite observar la actitud de una persona frente a la figura paterna (adulto - autoridad), el grado de sometimiento ante este último, la necesidad de consejo, ayuda, apoyo, orientación, y la posible amenaza de homosexualidad. De ahí que se utilizará para determinar la relación y actitud que el sujeto presentaba ante la autoridad.

En este caso se utilizó esta misma lámina, tanto para el personal femenino como para el masculino, ya que la lámina 7NM representa a una persona de corta edad del

sexo femenino junto con otra de mayor edad y del mismo sexo; lo cual si bien es factible de presentarse dentro de un ambiente familiar o escolar, presenta una baja probabilidad de manifestarse dentro del laboral.

**Lamina # 9VH** Esta lámina se diseño para obtener información con respecto a el trabajo y el ocio, así como para establecer las relaciones con el propio grupo sexual. Utilizandola, se busco la interacción del sujeto con un grupo de personas, y la forma en que se percibe relacionado con los mismos.

Aquí, al igual que en el caso anteriormente mencionado, no se utilizo la lamina 9NM, ya que aparecen mujeres jovenes con libros en los brazos, y al aire libre lo cual tiene poca probabilidad de observarse dentro del campo laboral.

**Lamina # 14** Esta lámina se diseño para darnos información de la parte interna y externa de la

personalidad del sujeto, sus fantasías, expectativas, la evocación de las mismas, la aventura sexual y el robo. Con ella podemos inferir los temores, los deseos y conflictos: mismos que influyen no solo en el ambito familiar sino en el personal y por ende en el laboral.

- Una Guía para la evaluación de desempeño de no Jefes, misma que fué contestada por los jefes inmediatos de los empleados que sirvieron como sujetos, y a través de la cual los primeros evaluaron el desempeño de sus subordinados, basandose únicamente en el grado de cumplimiento de los factores ahí mencionados.

La guía antes mencionada fué elegida entre una serie de evaluaciones de desempeño ya estandarizadas y utilizadas por diferentes empresas que cuentan con prestigio dentro de la camara de comercio de nuestro país, ya que a nuestro juicio era la más completa por abarcar las relaciones interpersonales del sujeto y así permitirnos también comparar ese factor evaluado en nuestra investigación.

La guía escogida pertenece a una de las empresas del ramo alimenticio de la ciudad de México, se trato de averiguar su autor, pero dicha información no nos fue proporcionada por lo que nos vemos imposibilitados a dar los créditos correspondientes. ( + ver apéndice # 2 )

#### PROCEDIMIENTO

Los 100 sujetos fueron divididos en grupos de 10 personas cada uno, para facilitar así el trabajo y la observación de los mismos. Los grupos tuvieron una sesión de trabajo en diferentes días dentro de las instalaciones de la propia clínica.

Se utilizó un salón de juntas el cual contaba con pupitres individuales y colocadas a una distancia considerable uno de otro, para que pudieran trabajar con la menor distracción.

En el momento en que los sujetos se encontraban dentro del salón, se les proporcionaba hojas de papel en blanco, así como lápices para escribir y se les daban las siguientes instrucciones:

" Voy a mostrarles unas láminas, quiero que las vean claramente y escriban una historia referente a cada una de ellas. Cada historia deberá mencionar qué es lo que está sucediendo, que acontecimientos llevaron a esa situación y cuál será el desenlace. Deberá contar con un número no menor de 130 palabras.

Escriban espontáneamente las cosas que se les ocurran, y a medida en que les vengán a la mente, sin tener en cuenta cuestiones de estilo literario. Podrán incluir más personajes si así lo desean y no tienen límite de tiempo ".

Cabe mencionar que a dos de los cien sujetos, se les aplicó el test en forma oral, ya que no contaban con mucho

tiempo disponible. En estos casos los evaluados narraron las historias y se procedió a tomar notas de las mismas para posteriormente analizarlas.

### CRITERIO DE CALIFICACION LAMINAS

Para la interpretación de las historias elaboradas, se tomo como base el sistema de calificación de Mc. Clelland ya anteriormente mencionado. (pag. 28)

En esta investigación las categorías se manejaron de la siguiente manera:

- **Afirmación de la necesidad de logro.**- Si se plantea una meta, y si ésta persiste a lo largo de la historia. Ejemplo " El personaje observa las estrellas, porque Pretende estudiar un acontecimiento astronómico ".

- **Percepción del medio ambiente.**- Si se percibe el ambiente como obstaculizante o facilitador en el logro de las metas, así como el grado de dependencia que el sujeto tenga del medio. Ejemplo " Los personajes se encuentran reunidos esperando a la Persona que los guiará para introducirse ilegalmente a los E.U.A ".

- **Actividad Instrumental.**- El tipo de conductas o carencia de estas para el logro de las metas fijadas. Ejemplo " El personaje asiste a clases de música para poder dominar el instrumento ".

- **Estados afectivos.**- El tipo de emociones que el sujeto plasmó en sus historias. y si estas son facilitadoras o inhibitoras con respecto al logro de sus metas. Ejemplo " El personaje le comenta a su padre el nuevo ascenso que obtuvo en la compañía, por lo que se muestra feliz ". " El personaje se siente preocupado porque no tiene trabajo y necesita mantener a su familia".

- **Autopercepcion.**- Si se percibe o no con las aptitudes necesarias para llevar a cabo lo que desea. Ejemplo " El personaje esta en una entrevista de trabajo y presiente que no lo lograra debido a Su\_falta\_de Conocimientos\_al\_respecto ". " El personaje se decidió a estudiar el violin porque es\_un\_instrumento\_que\_se\_le facilita ".

- **Tema de logro.**- Si consigue alcanzar o no las metas que se planteo. Ejemplo " Los pricioneros consiguieron escapar del campo de concentración ".

- **Fantasia.**- Si se mencionan situaciones fuera de un contexto real. Ejemplo " El personaje al salir por la ventana se transporto a una epoca diferente a la suya ".

- **Distorsión.**- Si se cambia un objeto por otro. Ejemplo " El niño observa asombrado la ametralladora que se encuentra frente a el ".

Además de estas categorías que son comunes a todas las láminas, hubo otros aspectos calificados en cada lámina específicamente. A continuación se mencionan y se especifica en que láminas fueron utilizadas.

En la lámina 7 VH :

- **Actitud ante la autoridad.**- Si se percibe o no como un modelo a seguir, y si se le atribuyen características positivas o negativas. Ejemplo " El personaje escucha atentamente los consejos de su padre ".

- **Rebeldia.**- Si va en contra o a favor de las reglas establecidas por la autoridad. Ejemplo " El personaje reclama al jefe el hecho de que lo regresen a su casa por llegar tarde ".

En la lámina 9 VH :

- **Actitud ante los compañeros.**- Si se percibe o no

Integrado a un grupo. Ejemplo " El personaje se encuentra aislado porque no desea participar en la huelga ".

- **Rebeldía.**- Si va a favor o en contra de lo establecido por un grupo. Ejemplo " El personaje observa a sus compañeros y manifiesta su desacuerdo ante la opción elegida por ellos ".

En la lamina 14 :

- **Depresión.**- Si se presentan sentimientos excesivos de tristeza. Ejemplo " El personaje llora la perdida de su pareja ".

- **Ansiedad.**- Si muestra sentimientos de preocupación o tensión. Ejemplo " El personaje está desesperado por no saber como resolver sus problemas ".

- **Superación.**- Si logra salir de estados depresivos y/o de ansiedad. Ejemplo " El personaje se da cuenta de

que tiene que Sobreponerse y busca la forma de lograrlo ".

Para la evaluación de las láminas únicamente se tomó en cuenta la presencia o la ausencia de las categorías anteriormente mencionadas.

#### CALIFICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se hizo con el formato anteriormente mencionado, y para obtener la calificación de los sujetos se sumaron los puntos obtenidos en las secciones III, IV, y V; y se dividieron entre dos. ( Las secciones I y II, corresponden a datos personales e instrucciones respectivamente ).

De acuerdo a los puntajes obtenidos en dicha evaluación, se hicieron las siguientes clasificaciones:

Primeramente, debido a que el objetivo de la presente

tesis consistía en buscar alguna diferencia entre las historias escritas por buenos y malos elementos, fue necesario establecer un puntaje que nos permitiera marcar esta diferencia, por lo cual se procedió a obtener la media ( X ) de los puntajes, siendo esta igual a 75.5, con lo cual se decidió que sujetos con puntuaciones menores o iguales a 75.5 serían clasificados como inferiores, mientras aquellos con puntuaciones de 75.6 o más serían clasificados como superiores.

Esta clasificación resultó muy burda, ya que una pequeña diferencia de décimas en el puntaje, dividía de manera tajante a los sujetos, por tal motivo se decidió recurrir a los puntajes ya establecidos en la guía de evaluación de desempeño para no jefes; Con los cuales sujetos cuyo puntaje fuera igual o inferior a 69.5 se clasificaría como inferior, mientras que si se encontraban entre el 69.6 y 82.5 se catalogaban como medios, y por último si su calificación se localizaba por arriba del 82.6 como superiores.

**CLASIFICACION 1**

**75.6 -----100 Superiores**

-----  
**0.0 ----- 75.5 Inferiores**

**CLASIFICACION 2**

**86.6 ----- 100 Superiores**

**69.6 ----- 82.5 Medios**

**0.0 ----- 69.5 Inferiores**





## RESULTADOS

### SECUENCIA DEL PROCEDIMIENTO EN EL ANALISIS

Con la finalidad de llevar a cabo el analisis estadístico, como ya se menciono anteriormente, se utilizó la  $\chi^2$  de Pearson, comparando los datos obtenidos en cada lámina con los que fueron arrojados con la evaluación.

Primero cada lámina se comparo con los datos de la evaluación global de desempeño; Posteriormente, y con el fin de llevar a cabo un analisis más profundo, se procedio a separar los reactivos de la evaluación de desempeño en 3 áreas, y cada una de éstas se comparo con una lámina en particular.

Las áreas que se tomaron fueron:

1) AREA DE **MOTIVACION**.— Donde se englobaron todos aquellos reactivos referentes al desempeño del trabajo (sección III incisos A,B,C,D,E. y sección IV inciso A) y se compararon con los datos obtenidos de la aplicación de la lámina 1 del **TAT**.

2) AREA DE **DISCIPLINA**.— Aquí se colocó aquello que representa la forma en que la persona se ajusta a las normas establecidas y a la autoridad (sección III inciso F y sección IV inciso B). Esto se comparó entonces con los datos de la lámina 7VH del **TAT**.

3) AREA DE **RELACIONES INTERPERSONALES**.— Donde se incluyó aquello que evalúa cómo la persona se relaciona con sus compañeros de trabajo y la manera en que se integra a un grupo (sección IV inciso C). Y fue comparado con lo obtenido a través de la lámina 9VH del **TAT**.

Posteriormente, debido a los resultados que fue dando el análisis de la lámina 14 del TAT al compararla con la evaluación global de desempeño (en los cuales se encontró un gran número de puntuaciones significativas, como podrá apreciarse más adelante), se decidió comparar dicha lámina con cada una de las tres Áreas antes mencionadas.

En estas últimas comparaciones la clasificación del sujeto (superior, inferior, y medio) se hizo en cada área en específico, así el puntaje más alto posible en cada una de ellas se igualó a 100 (que es la puntuación mayor en la guía de evaluación de desempeño para no jefes que fue utilizada), sacando la calificación total del sujeto por medio de la regla de tres simple.

Tratando de profundizar aún más en el análisis, se procedió a obtener el tipo de necesidad que manifestaba tener cada sujeto en la historia de la lámina 1; de tal manera que se obtuvieron 8 categorías y estas a su vez fueron comparadas con los puntajes reflejados en la evaluación global de desempeño.

También se calculó el porcentaje de sujetos que se encontraban en una determinada categoría del total de sujetos muestra.

Para establecer las categorías de necesidades, se puso mucha atención en el tipo de metas y conductas a las que hacía referencia el sujeto, para después, de acuerdo a sus características ubicarlas dentro de un determinado grupo. Esta ubicación se llevó a cabo teniendo como base las listas de necesidades latentes y manifiestas propuestas tanto por H.A.Murray, como por Rotter (citadas por Chaplin y Krawiec, 1980).

De acuerdo a lo anterior las 8 categorías que se establecieron fueron las siguientes:

**SUPERACION.-** La necesidad de mejorar como individuo a través del logro de metas planeadas.

**TRIUNFO.-** Necesidad de vencer los obstáculos que se presentan y alcanzar las metas de manera sobresaliente.

**COMUNICACION.-** Necesidad de entablar una adecuada relación con terceros, de tal manera que pueda obtenerse la mejor retroalimentación de la misma.

**AUTONOMIA.-** Búsqueda de la libertad para actuar.

**HABILIDAD.-** Necesidad de adquirir capacidades y conocimientos sobre un determinado trabajo, para poder realizarlo de la mejor manera posible.

**MOTIVACION.-** Necesidad de encontrar un satisfactor adecuado que impulse a la persona a realizar algo.

**RECONOCIMIENTO.-** Necesidad de obtener la distinción sobre otras personas por los logros alcanzados.

**APOYO.-** Necesidad de la ayuda de otras personas para resolver situaciones que se consideran difíciles.

Por último se analizaron los temas de las historias de la lamina 14, estos se dividieron en 11 categorías y se compararon con la evaluación global de desempeño del examinado. Se determinó también el porcentaje de sujetos que hablaban del mismo tema, del total de sujetos de la muestra.

**Categorías de los temas:**

**REFLECCION SOBRE LA VIDA.-** Analisis de lo que ha hecho o dejado de hacer una persona en un determinado lapso de tiempo.

**VICIOS Y DELITOS.-** Temas que implican actividades consideradas fuera de lo socialmente aceptado.

**SOLEDAD.-** Sentimiento de no poderse relacionar adecuadamente con otras personas.

**CAMBIO DE ACTIVIDAD.-** Inestabilidad en cuanto a teminar una actividad antes de iniciar otra.

**OBSERVACION DE LA NATURALEZA.-** Apreciación de los paisajes naturales.

**SOLUCION DE PROBLEMAS.-** Determinar metodos y medios para resolver un problema determinado.

**INFERIORIDAD Y/O CONFORMISMO.-** Menosprecio de las propias capacidades.

**BUSQUEDA DE LIBERTAD.-** Necesidad de actuar sin presiones de terceras personas.

**DELIRIO O FANTASIA.-** Mención de hechos sobrenaturales.

**BUSQUEDA DE INSPIRACION.-** Busqueda de algo que le ayude a manifestar un sentimiento en una obra de tipo artistico.

**DESEO DE SUPERACION.-** Busqueda de medios para mejorar como persona.

CLAVES UTILIZADAS EN LAS TABLAS

La columna de TOTAL, se refiere a la comparacion hecha del total de sujetos clasificados en: Superiores, Inferiores y Medios (Medicos, Administrativos, Mujeres y Hombres).

La columna de MUJERES, se refiere a la comparacion de sujetos femeninos; Superiores, Inferiores y Medios, tanto Medicos como Administrativos.

La columna HOMBRES, se refiere a la comparacion de

sujetos masculinos; Superiores, Inferiores y Medios, tanto personal Medico como Administrativo.

La columna de MEDICOS, se refiere a la comparación de el personal de esta area, Superior, Inferior y Medio, tanto femenino como masculino.

La columna ADMVOS (administrativos), se refiere a la comparación de personal administrativo Superior, Inferior y Medio, tanto femenino como masculino.

La columna de S/I, se refiere a la comparación del total de sujetos Superiores e Inferiores (clasificación 1), ya sean Medicos o Administrativos, hombres y mujeres.

La columna H/M, se refiere a la comparación de hombres y mujeres, tanto Medicos como Administradores.

Estas dos últimas claves, únicamente aparecen en la tabla 3 y en la tabla 11, debido a que en estas aparecieron resultados significativos. Mientras que en las

otras fueron eliminadas ya que los puntajes significativos se encontraban ya representados en alguna de las otras columnas, y sería repetir la información ya planteada.

A continuación presentamos las tablas de resultados obtenidas a través de la aplicación de la  $\chi^2$  de Pearson, señalamos los puntajes significativos obtenidos en ellas, mencionando el grado de significancia y se hace un breve planteamiento de lo que cada uno de ellos indica.

COMPARACION DE LA LAMINA #1 ACTITUD ANTE EL TRABAJO  
 CON LA GUIA GLOBAL DE DESEMPEÑO PARA NO JEFS

TABLA #1

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMIVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	3.0145	1.1600	1.9913	1.9249	0.7060
TEMA DE LOGRO	1.5727	2.1441	4.2612	0.6734	0.2289
PRENSION	0.1377	3.4474	1.2552	0.2299	0.9366
AUTOPERCEPCION	0.5595	0.9826	1.3014	0.0937	0.8402
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	1.6777	0.3178	2.0384	1.4049	0.1667
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	1.0505	0.4383	0.7214	1.2353	0.5865
ESTADOS AFECTIVOS	2.7571	2.7190	2.2890	0.8551	1.3716
DISTORCION	2.1697	[* 8.5764]	1.3836	3.7115	2.4022

\* Puntaje significativo al .05

MUJERES QUE PRESENTAN DISTORCION  
EN SUS HISTORIAS

TABLA #1

CLASIFICACION	No SUJETOS	No SUJETOS
	SI PRESENTAN	NO PRESENTAN
SUPERIORES	* 7	6
MEDIOS	1	9
INFERIORES	1	11

La distorsión aparece con mayor frecuencia  
en las mujeres clasificadas como superiores.

COMPARACION DE LA LAMINA #7 ACTITUD ANTE LA AUTORIDAD  
CON LA CUIA GLOBAL DE DESEMPEÑO PARA NO JEFEs

TABLA #2

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	0.3454	3.6259	0.6904	1.6843	1.7852
TEMA DE LOGRO	3.0003	0.2211	3.7526	1.1518	3.2208
AUTOPERCEPCION	3.0488	3.4973	1.0459	2.0630	1.3716
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	[* 6.5876]	5.4220	3.2960	5.4632	1.1944
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	[** 9.2973]	1.8160	[** 13.7257]	5.1782	1.1201
ESTADOS AFECTIVOS	0.7335	1.9833	1.1286	0.3308	2.6282
DISTORCION	1.9216	4.5823	0.0685	2.5122	0.7060

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

SUJETOS QUE PRESENTAN ACTIVIDAD  
INSTRUMENTAL EN SUS HISTORIAS

TABLA #2

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI PRESENTAN	N <sub>o</sub> SUJETOS NO PRESENTAN
SUPERIORES	16	19
MEDIOS	21	16
INFERIORES	7	* 21

La instrumentación aparece con menor frecuencia  
en elementos clasificados como inferiores.

**FORMA DE PERCIBIR AL MEDIO  
 AMBIENTE EN SUS HISTORIAS**

**TABLA #2**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>No SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>No SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 26</b>	<b>9</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 28</b>	<b>9</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

**El medio ambiente se percibe como favorable  
 con mayor frecuencia en los elementos  
 clasificados como superiores y medios.**

FORMA DE PERCIBIR AL MEDIO AMBIENTE  
EN SUS HISTORIAS LOS SUJETOS MASCULINOS

TABLA #2

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 19	3
MEDIOS	* 20	7
INFERIORES	5	11

El medio ambiente se percibe como favorable con mayor frecuencia en los elementos masculinos clasificados como medios y superiores.

COMPARACION DE LA LAMINA #9 RELACION CON COMPANEROS  
CON LA GUIA GLOBAL DE DESEMPEÑO PARA NO JEFES

TABLA #3

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMVOS	S / I	H / M
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	0.7677	0.0483	1.8321	0.4241	0.8791	0.1869	1.5606
TEMA DE LOGRO	4.5184	2.1864	1.9949	1.4470	5.3926	1.2717	2.9793
AUTOPERCEPCION	0.6030	0.3858	1.1832	1.8005	2.3498	0.1633	1.4287
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	0.5631	3.1733	3.3611	0.0300	1.4190	0.0004	[* 4.0071]
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	3.0062	1.1188	2.3255	0.0860	3.6774	** 6.7227]	2.6915
ESTADOS AFECTIVOS	0.3454	0.3356	1.4551	0.5851	0.2413	0.0001	[** 7.3411]
ACTITUD CON COMPANEROS	2.5225	0.2214	[* 7.7287]	1.9070	1.3753	0.0767	3.2927

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

000/015/027

SUJETOS QUE PRESENTAN ACTIVIDAD  
INSTRUMENTAL EN SUS HISTORIAS

TABLA #3

CLASIFICACION	Nº SUJETOS SI PRESENTAN	Nº SUJETOS NO PRESENTAN
HOMBRES	34	31
MUJERES	* 11	24

La actividad instrumental aparece con menor  
frecuencias en los sujetos femeninos.

**EXPRECION DE LA ACTITUD CON COMPANEROS  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES.****TABLA #3**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 17</b>	<b>5</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>* 15</b>	<b>1</b>

**En los sujetos masculinos la actitud favorable con compañeros se presenta con mayor frecuencia en los sujetos superiores e inferiores.**

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS.

TABLA #3

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 34	17
INFERIORES	20	29

En los sujetos clasificados como superiores el medio ambiente se percibe con mayor frecuencia como favorable.

TABLA #3

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO POSITIVOS	No SUJETOS COMO NEGATIVOS
HOMBRES	* 37	28
MUJERES	10	25

Los estados afectivos se manifiestan positivos con mayor frecuencia en los sujetos masculinos.

COMPARACION DE LA LAMINA #14 MANEJO DE LA ANCIEDAD  
 CON LA GUIA GLOBAL DE DESEMPEÑO PARA NO JEFES

TABLA #4

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	[** 10.7927]	[* 7.9714]	4.4698	5.3465	5.2572
TEMA DE LOGRO	[* 6.3614]	4.6596	5.8765	2.0995	4.3550
AUTOPERCEPCION	[* 6.6458]	[* 9.0814]	0.5665	2.1260	5.0121
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	[* 7.1470]	[* 6.9559]	2.6556	4.2526	1.8797
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	[* 6.8585]	1.7631	[* 6.1946]	2.5457	4.0363
ESTADOS AFECTIVOS	[** 9.8098]	[*** 14.6252]	0.8666	4.1579	5.2572

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

\*\*\* Puntaje significativo al .001

**SUJETOS FEMENINOS QUE PRESENTAN AFIRMACION  
DE LA NECESIDAD DE LOGRO EN SUS HISTORIAS**

**TABLA #4**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS SI PRESENTAN</b>	<b>Nº SUJETOS NO PRESENTAN</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 9</b>	<b>4</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 8</b>	<b>2</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

**En los sujetos femeninos la afirmación de la  
necesidad de logro aparece con mayor frecuencia  
en los clasificados como superiores y medios.**

**FORMA DE EXPRESAR LA AUTOPERCEPCION  
EN LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES.**

TABLA #4

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 10</b>	<b>3</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

La autopercepción aparece con mayor frecuencia en las mujeres clasificadas como superiores.

**EXPRESION DE LA ACTIVIDAD INSTRUMENTAL  
EN LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES.**

**TABLA #4**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>No SUJETOS SI PRESENTAN</b>	<b>No SUJETOS NO PRESENTAN</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>1</b>	<b>* 11</b>

**En los sujetos femeninos la actividad instrumental aparece con menor frecuencia en los elementos clasificados como inferiores.**

**PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS MASCULINOS**

TABLA #4

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 17	5
INFERIORES	15	12

En los sujetos masculinos el medio ambiente aparece como favorable con mayor frecuencia en los sujetos clasificados como superiores.

PRESENCIA DEL TEMA DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS.

TABLA #4

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI PRESENTA	N <sub>o</sub> SUJETOS NO PRESENTA
SUPERIORES	18	17
MEDIOS	17	20
INFERIORES	6	* 22

En los sujetos el tema de logro aparece con menor frecuencia en los sujetos clasificados como inferiores.

**EXPRESION DE LA AUTOPERCEPCION  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS.****TABLA #4**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 25</b>	<b>10</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 22</b>	<b>15</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

**En los sujetos la autopercepción favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como superiores y medios.**

PRESENCIA DE LA ACTIVIDAD INSTRUMENTAL  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS

TABLA #4

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	20	15
MEDIOS	19	18
INFERIORES	7	* 21

En los sujetos la actividad instrumental  
aparece como favorable con menor frecuencia  
en los sujetos clasificados como inferiores.

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS.

TABLA #4

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO FAVORABLE	No SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 24	11
MEDIOS	21	16
INFERIORES	10	18

En los sujetos el medio ambiente aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como superiores.

000/015/027

**FORMA EN QUE LOS SUJETOS EXPRESAN LOS  
ESTADOS AFECTIVOS EN LAS HISTORIAS**

**TABLA #4**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>No SUJETOS COMO POSITIVOS</b>	<b>No SUJETOS COMO NO NEGATIVOS</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 26</b>	<b>9</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 23</b>	<b>14</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

**Los estados afectivos positivos aparecen  
con mayor frecuencia en los elementos  
clasificados como superiores y medios.**

PRESENCIA DE LA AFIRMACION DE LA  
NECESIDAD DE LOGRO EN LAS HISTORIAS.

TABLA #4

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	* 26	9
MEDIOS	* 25	12
INFERIORES	10	18

La afirmación de la necesidad de logro  
aparece con mayor frecuencia en los elemen-  
tos clasificados como superiores y medios.

**FORMA EN QUE LOS SUJETOS FEMENINOS EXPRESAN  
LOS ESTADOS AFECTIVOS EN LAS HISTORIAS.**

**TABLA #4**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO POSITIVOS</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO NEGATIVOS</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 12</b>	<b>1</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

**En los sujetos femeninos los estados afectivos  
aparecen con mayor frecuencia como positivos  
en los elementos clasificados como superiores.**

COMPARACION DE LA LAMINA #1 ACTITUD ANTE EL TRABAJO  
 CON EL AREA DE MOTIVACION DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #5

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMIVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	1.2335	0.3689	1.2580	0.4204	0.1081
TEMA DE LOGRO	0.2914	1.3833	0.0322	0.5878	1.2858
PREISION	0.9289	4.2020	0.1048	2.1702	1.1201
AUTOPERCEPCION	0.3454	0.5233	0.7083	0.7389	0.9366
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	0.7080	0.5651	0.7898	0.0223	0.2677
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	0.1991	0.1203	0.4995	[* 6.7638]	0.2710
ESTADOS AFECTIVOS	0.5952	2.3863	0.5445	0.0472	0.4108

\* Puntaje significativo al .05

**FORMA EN QUE LOS MEDICOS PERCIBEN  
EL MEDIO AMBIENTE EN SUS HISTORIAS**

TABLA #5

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	4	* 15
MEDIOS	18	14
INFERIORES	10	8

En los medicos el medio ambiente aparece con mayor frecuencia como no favorable en los elementos clasificados como superiores.

COMPARACION DE LA LAMINA #7 ACTITUD ANTE LA AUTORIDAD  
CON EL AREA DE DISCIPLINA DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #6

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	2.0849	1.9730	2.6172	3.7108	1.2816
TEMA DE LOGRO	1.2413	0.7000	2.2533	2.1620	0.5974
AUTOPERCEPCION	2.9676	2.3333	1.2295	3.9077	0.6526
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	3.3959	5.2316	2.3836	[* 6.1102]	1.2090
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	0.3292	0.1988	0.6257	0.3656	0.6140
ESTADOS AFECTIVOS	4.7403	0.7000	[* 6.3194]	4.3846	0.7139
ACTITUD ANTE AUTORIDAD	[* 6.4175]	2.3900	5.2747	[* 6.3258]	0.2480

\* Puntaje significativo al .05

PRESENCIA DE LA ACTIVIDAD INSTRUMENTAL  
EN LAS HISTORIAS DE LOS MEDICOS

TABLA #6

CLASIFICACION	No SUJETOS SI APARECE	No SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	5	3
MEDIOS	21	23
INFERIORES	* 3	14

En los medicos la actividad instrumental  
aparece con menor frecuencia en los  
sujetos clasificados como inferiores.

000/015/027

**FORMA EN QUE LOS SUJETOS MEDICOS EXPRESAN  
LA ACTITUD ANTE LA AUTORIDAD EN LAS HISTORIAS.**

TABLA #6

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO FAVORABLE	No SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	5	3
MEDIOS	* 35	9
INFERIORES	8	9

En los medicos la actitud favorable ante la autoridad aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.

FORMA EN QUE LOS SUJETOS MASCULINOS EXPRESAN  
LOS ESTADOS AFECTIVOS EN LAS HISTORIAS

TABLA #6

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO POSITIVOS	Nº SUJETOS COMO NO NEGATIVOS
SUPERIORES	2	2
MEDIOS	* 35	14
INFERIORES	4	8

En los sujetos masculinos los estados afectivos aparecen con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.

FORMA EN QUE LOS SUJETOS EXPRESAN LA  
ACTITUD ANTE LA AUTORIDAD EN LAS HISTORIAS

TABLA #6

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO FAVORABLE	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	6	3
MEDIOS	* 56	13
INFERIORES	12	10

La actitud favorable ante la autoridad  
aparece con mayor frecuencia en los  
elementos clasificados como medios.

COMPARACION DE LA LAMINA #9 RELACION CON COMPANEROS  
 AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #7

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	2.0394	2.1404	[** 9.2336]	0.1283	3.1449
TEMA DE LOGRO	0.3967	5.3387	4.0462	0.1769	3.3168
AUTOPERCEPCION	1.1691	2.0946	[* 7.0261]	0.1503	1.6517
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	1.5697	1.3864	5.2781	0.1760	1.9875
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	0.3487	[* 8.3873]	[* 6.0388]	1.9088	2.1869
ESTADOS AFECTIVOS	1.2433	[* 6.4582]	2.6108	2.8302	1.3893
ACTITUD CON COMPANEROS	0.3164	0.7664	2.1748	0.5258	3.8818

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS FEMENINOS

TABLA #7

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 5	0
MEDIOS	7	15
INFERIORES	5	3

En los sujetos femeninos clasificados como superiores se percibe con mayor frecuencia al medio ambiente como favorable.

EXPRECION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES

TABLA #7

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO POSITIVO	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NEGATIVO
SUPERIORES	4	1
MEDIOS	5	* 17
INFERIORES	4	4

En los sujetos femeninos los estados afectivos negativos aparecen con mayor frecuencia en los sujetos clasificados como medios.

**AUTOPERCEPCION EN LAS HISTORIAS  
DE LOS SUJETOS MASCULINOS**

**TABLA #7**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 32</b>	<b>20</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

**En los sujetos masculinos la autopercepción favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.**

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS MASCULINOS

TABLA #7

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	0	3
MEDIOS	* 33	19
INFERIORES	3	7

En los sujetos masculinos el medio ambiente favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.

AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS MASCULINOS

TABLA #7

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SÍ APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	0	3
MEDIOS	* 35	17
INFERIORES	3	7

En los sujetos masculinos clasificados como  
medios se percibe con mayor frecuencia  
la afirmación de la necesidad de logro.

COMPARACION DE LA LAMINA #14 MANEJO DE LA ANCIEDAD  
 AREA DE MOTIVACION DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #8

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMIVOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	[** 12.1449]	4.5725	[** 8.2039]	[* 6.1054]	4.0363
TEMA DE LOGRO	4.0807	0.6897	3.5747	0.9568	4.3880
AUTOPERCEPCION	[* 7.9046]	[* 6.8344]	3.9173	2.6800	5.0121
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	[** 9.2333]	3.8961	5.5192	5.8095	1.8797
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	[* 6.2510]	1.6085	[* 6.5071]	1.3483	4.0363
ESTADOS AFECTIVOS	4.5975	[** 9.3727]	1.1220	0.6917	2.4280

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

FORMA EN QUE LOS SUJETOS SE AUTOPERCIBEN  
EN LAS HISTORIAS

TABLA #8

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 25	10
MEDIOS	* 25	15
INFERIORES	9	16

La autopercepción favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como superiores y medios.

FORMA EN QUE LOS SUJETOS PERCIBEN  
EL MEDIO AMBIENTE EN LAS HISTORIAS

TABLA #8

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO FAVORABLE	No SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 24	11
MEDIOS	* 22	18
INFERIORES	9	16

El medio ambiente favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como superiores y medios.

**FORMA EN QUE LOS SUJETOS FEMENINOS  
SE PERCIBEN EN SUS HISTORIAS**

**TABLA #8**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 12</b>	<b>2</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

**En los sujetos femeninos la autopercepción favorable aparece con mayor frecuencia en los sujetos clasificados como superiores.**

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS MASCULINOS

TABLA #8

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO FAVORABLE	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	* 15	6
MEDIOS	18	12
INFERIORES	4	10

En los sujetos masculinos clasificados como superiores se percibe con mayor frecuencia al medio ambiente como favorable.

**AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS MEDICOS**

**TABLA #8**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS SI APARECE</b>	<b>Nº SUJETOS NO APARECE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>* 13</b>	<b>6</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 21</b>	<b>11</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

**La afirmación de la necesidad de logro aparece con mayor frecuencia en los sujetos medicos clasificados como superiores y medios.**

AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS

TABLA #8

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	* 26	9
MEDIOS	* 27	13
INFERIORES	8	17

La afirmación de la necesidad de logro aparece con mayor frecuencia en los sujetos clasificados como superiores y medios.

PRESENCIA DE LA ACTIVIDAD INSTRUMENTAL  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS

TABLA #8

CLASIFICACION	Nº SUJETOS SI APARECE	Nº SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	20	15
MEDIOS	21	19
INFERIORES	* 5	20

La actividad instrumental aparece con menor frecuencia en los elementos clasificados como inferiores.

**AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES**

TABLA #8

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	* 15	6
MEDIOS	* 21	9
INFERIORES	4	10

En los sujetos masculinos clasificados como superiores y medios la necesidad de logro aparece con mayor frecuencia.

**MANIFESTACION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES**

TABLA #8

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO POSITIVOS	No SUJETOS COMO NEGATIVOS
SUPERIORES	* 12	2
MEDIOS	3	7
INFERIORES	4	7

En los sujetos femeninos los estados afectivos positivos aparecen con mayor frecuencia en los elementos superiores.

COMPARACION DE LA LAMINA #14 MANEJO DE LA ANCIEDAD  
 AREA DE DISCIPLINA DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #9

	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	MEDICOS	ADMNOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	[** 10.4086]	[** 9.8875]	3.4934	[** 11.1116]	0.6140
TEMA DE LOGRO	4.5844	1.8050	2.8284	3.9063	1.2816
AUTOPERCEPCION	[** 11.7439]	[** 9.3727]	[** 9.3727]	[** 9.3727]	[** 9.3727]
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	4.1737	2.7863	2.8288	5.3585	0.7736
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	[* 8.8220]	[* 6.1764]	3.6052	[* 6.0696]	2.4445
ESTADOS AFECTIVOS	[** 11.7439]	4.3750	[* 7.6020]	[* 8.21882]	3.0436

\* Puntaje significativo al .05

\*\* Puntaje significativo al .01

**AUTOPERCEPCION EN LAS HISTORIAS  
DE LOS SUJETOS MEDICOS**

TABLA #9

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS COMO FAVORABLE</b>	<b>Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>28</b>	<b>16</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>4</b>	<b>* 13</b>

**En los medicos la autopercepción desfavorable  
aparece con mayor frecuencia en los ele-  
mentos clasificados como inferiores.**

000/015/027

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN LAS  
HISTORIAS DE LOS SUJETOS MEDICOS

TABLA #9

CLASIFICACION	No SUJETOS COMO POSITIVOS	No SUJETOS COMO NEGATIVOS
SUPERIORES	5	3
MEDIOS	25	19
INFERIORES	4	* 13

En los medicos el medio ambiente desfavorable  
aparece con mayor frecuencia en los elementos  
clasificados como inferiores.

MANIFESTACION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LOS MEDICOS

TABLA #9

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO POSITIVOS	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NEGATIVOS
SUPERIORES	5	3
MEDIOS	28	16
INFERIORES	4	* 13

En los medicos los estados afectivos  
negativos aparecen con mayor frecuencia  
en los sujetos clasificados como inferiores.

**MANIFESTACION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES**

TABLA #9

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO POSITIVOS	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NEGATIVOS
SUPERIORES	3	1
MEDIOS	* 33	16
INFERIORES	3	9

En los sujetos masculinos los estados afectivos positivos aparecen con mayor frecuencia en los elementos medios.

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE EN  
LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES

TABLA #9

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO FAVORABLE	Nº SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	4	1
MEDIOS	* 12	8
INFERIORES	2	8

En los sujetos femeninos la percepción del medio ambiente favorable aparece con mayor frecuencia en los sujetos medios.

PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS

TABLA #9

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO FAVORABLE	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NO FAVORABLE
SUPERIORES	6	3
MEDIOS	* 43	26
INFERIORES	6	16

El medio ambiente favorable aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.

AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS

TABLA #9

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SÍ APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	7	2
MEDIOS	* 47	22
INFERIORES	7	15

La afirmación de la necesidad de logro  
aparece con mayor frecuencia en los  
elementos clasificados como medios.

AUTOPERCEPCION EN LAS HISTORIAS  
DE TODOS LOS EVALUADOS

TABLA #9

CLASIFICACION	Nº SUJETOS COMO POSITIVA	Nº SUJETOS COMO NEGATIVA
SUPERIORES	6	3
MEDIOS	47	22
INFERIORES	6	* 16

La autopercepción negativa aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como inferiores.

**MANIFESTACION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS**

TABLA #9

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO POSITIVOS	N <sub>o</sub> SUJETOS COMO NEGATIVOS
SUPERIORES	6	3
MEDIOS	47	22
INFERIORES	6	* 16

Los estados afectivos negativos aparecen con mayor frecuencia en los elementos clasificados como inferiores

MANIFESTACION DE LOS ESTADOS AFECTIVOS  
EN LAS HISTORIAS DE LAS MUJERES

TABLA #9

CLASIFICACION	Nº SUJETOS SI APARECE	Nº SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	* 5	0
MEDIOS	* 13	7
INFERIORES	2	8

En sujetos femeninos la afirmación de la necesidad de logro aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como superiores y medios.

**AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS MEDICOS**

TABLA #9

CLASIFICACION	Nº SUJETOS SI APARECE	Nº SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	6	2
MEDIOS	* 30	14
INFERIORES	4	13

La afirmación de la necesidad de logro  
aparece con mayor frecuencia en los  
elementos clasificados como medios.

COMPARACION DE LA LAMINA #14 MANEJO DE LA ANXIEDAD  
 AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LA GUIA DE DESEMPEÑO

TABLA #10

	TOTAL	MUJERES	HOMESES	MEDICOS	ADMNOS
AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO	4.8228	3.6057	2.5905	0.3075	[* 8.3501]
TEMA DE LOGRO	5.4221	1.6298	5.5944	1.4580	4.6794
AUTOPERCEPCION	1.1764	0.1710	3.1837	0.1503	5.1144
ACTIVIDAD INSTRUMENTAL	5.1648	1.0227	5.2781	0.7561	[* 6.3589]
PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE	1.0844	0.8539	0.3241	0.3463	0.4407
ESTADOS AFECTIVOS	1.9229	0.1710	4.4337	0.1144	2.5978

\* Puntaje significativo al .05

000/015/027

**AFIRMACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS ADMINISTRADORES**

**TABLA #10**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>No SUJETOS SI APARECE</b>	<b>No SUJETOS NO APARECE</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>* 21</b>	<b>6</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

**La afirmación de la necesidad de logro  
aparece con mayor frecuencia en los  
elementos clasificados como medios.**

PRESENCIA DE LA ACTIVIDAD INSTRUMENTAL  
EN LAS HISTORIAS DE LOS ADMINISTRADORES

TABLA #10

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS SI APARECE	N <sub>o</sub> SUJETOS NO APARECE
SUPERIORES	0	1
MEDIOS	* 18	9
INFERIORES	0	3

La actividad instrumental en los administradores aparece con mayor frecuencia en los elementos clasificados como medios.

RESUMEN DE LOS PUNTAJE SIGNIFICATIVOS DE LA  
NECESIDAD DE LA LAMINA #1

TABLA #11

COLUMNA	CATEGORIA	PUNTAJE	GRADOS LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
TOTALES	TRIUNFO	9.3846	2	0.01
HOMBRES	TRIUNFO	7.0000	2	0.05
MUJERES	TRIUNFO	10.7500	2	0.01
HOMBRES	HABILIDAD	6.2000	2	0.05
HOMBRES	MOTIVACION	6.0000	2	0.05
H / M	AUTONOMIA	5.3300	1	0.05

000/015/027

**PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE TRIUNFO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS**

**TABLA #11**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS OBSERVADA</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS ESPERADA</b>
----------------------	--	---

<b>SUPERIORES</b>	<b>9</b>	<b>4.33</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>4</b>	<b>4.33</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>0</b>	<b>4.33</b>

**La necesidad de triunfo aparece con mayor  
frecuencia en elementos clasificados  
como superiores.**

PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE TRIUNFO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES

TABLA #11

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS OBSERVADA	N <sub>o</sub> SUJETOS ESPERADA
SUPERIORES	6	2.66
MEDIOS	2	2.66
INFERIORES	0	2.66

En sujetos masculinos la necesidad de triunfo aparece con mayor frecuencia en los elementos superiores.

000/015/027

**PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE TRIUNFO  
EN LAS HISTORIAS DE LOS ADMINISTRADORES**

**TABLA #11**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>Nº SUJETOS OBSERVADA</b>	<b>Nº SUJETOS ESPERADA</b>
<b>SUPERIORES</b>	<b>7</b>	<b>2.66</b>
<b>MEDIOS</b>	<b>1</b>	<b>2.66</b>
<b>INFERIORES</b>	<b>0</b>	<b>2.66</b>

**En los administradores la necesidad de  
triunfo aparece con mayor frecuencia en  
los elementos superiores**

**PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE HABILIDAD  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES**

TABLA #11

	CLASIFICACION	No SUJETOS OBSERVADA	No SUJETOS ESPERADA
SUPERIORES		2	3.33
MEDIOS		7	3.33
INFERIORES		1	3.33

En sujetos masculinos la necesidad de habilidad aparece con mayor frecuencia en los elementos medios.

**PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE MOTIVACION  
EN LAS HISTORIAS DE LOS HOMBRES**

TABLA #11

CLASIFICACION	N <sub>o</sub> SUJETOS OBSERVADA	N <sub>o</sub> SUJETOS ESPERADA
SUPERIORES	0	3.00
MEDIOS	3	3.00
INFERIORES	6	3.00

En los sujetos masculinos la necesidad de motivación aparece con mayor frecuencia en los elementos inferiores.

000/015/027

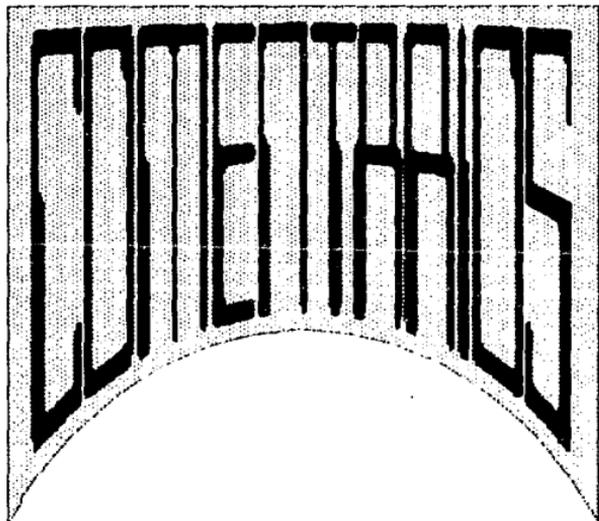
**PRESENCIA DE LA NECESIDAD DE AUTONOMIA  
EN LAS HISTORIAS DE LOS SUJETOS**

**TABLA #11**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS OBSERVADA</b>	<b>N<sub>o</sub> SUJETOS ESPERADA</b>
<b>HOMBRES</b>	<b>10</b>	<b>6.00</b>
<b>MUJERES</b>	<b>2</b>	<b>6.00</b>

**La necesidad de autonomía aparece con  
mayor frecuencia en los sujetos masculinos.**





## COMENTARIOS

### CONCLUSIONES

Tomando en consideración el supuesto proyectivo que nos dice que todo lo dicho o escrito como una respuesta a una situación estímulo (lámina), tiene una causa y un significado dinámico, así como el hecho de que la persona puede responder de una manera más libre ante las láminas que ante situaciones reales, puesto que está menos limitado por convencionalismos sociales; lo cual le permite que sus respuestas externalicen sus sentimientos más íntimos. Es de esperarse que en las historias de las personas con un desempeño, se plasmen características que de alguna manera vayan ligadas con el logro de el mismo.

En resumen y basandonos en lo anterior, se logro corroborar en la mayoría de los sujetos clasificados como superiores, que sus historias presentaban las siguientes

características:

- Como se observa en la tabla 4,8 y 9. Poseen afirmación de la necesidad de logro.

- Como lo refleja la tabla 4, presentan actividad instrumental.

- También como lo indica la tabla 4, su autopercepción es favorable.

- En la tabla 4 igual que en la 9, se observo que percibían su medio ambiente, como facilitador.

- La tabla 4 muestra el tema de logro en sus historias.

- Y por último también como nos resalta la tabla 4, muestra poseer estados afectivos positivos en sus historias.

Ante estos resultados y los que se detallan posteriormente podemos concluir que sí existe una relación entre la actitud ante el trabajo, la motivación y el

desempeño real que un individuo muestra dentro de la empresa.

Con respecto a cada una de las láminas en particular se observó lo siguiente :

Ya que la lámina 1 mide actitud ante el trabajo y el deber, se esperaba que fuera la que mayor información arrojará sobre la viabilidad que podría tener un candidato, sin embargo esto no sucedió así, ya que únicamente se obtuvo un puntaje significativo al compararla con la guía de evaluación de desempeño para no jefes el cual nos indica que las mujeres clasificadas como superiores en su desempeño, tienden a presentar distorsión en sus historias. (tabla #1).

En la lámina 7VH (tabla #2) que mide actitud ante la autoridad, se observó que el mayor número de resultados significativos se encontraban en la categoría de actitud con la autoridad y ambiente, lo cual resulta ser lógico,

ya que la autoridad en sí, forma una parte importante del ambiente laboral y es quien puede prestar ayuda o no de manera más directa.

De esta forma, los elementos clasificados como superiores, tienden a percibir a su medio ambiente como facilitador. Un puntaje altamente significativo, se obtuvo en esta misma categoría en los sujetos masculinos, lo cual no sucedió en el caso de las mujeres; esto seguramente se debió a que los hombres tenían mayor identificación con la lámina (recordaremos que ésta fué originalmente creada para dicho sexo).

Por otro lado el hecho de que la actividad instrumental aparezca con menor frecuencia en los elementos clasificados como inferiores, es de esperarse, ya que es imposible que una persona cumpla con sus deberes o metas si no se vale de algún medio para lograrlo.

Siguiendo con el orden se observa en la lámina 9VH

(tabla #3) la cual mide la relación con compañeros, se esperaba que los datos más significativos se encontraran en categorías que de alguna manera guardarán alguna relación con ello, como por ejemplo los estados afectivos y la actitud hacia los compañeros.

Se observó que al comparar elementos superiores e inferiores, en general los primeros tienden a percibir a su medio ambiente como facilitador; que son los hombres más que las mujeres los que presentan estados afectivos positivos; que el mayor número de los sujetos masculinos son los que manifiestan actividad instrumental en sus historias; y por último, que tanto los hombres clasificados como inferiores así como los elementos superiores son los que manifiestan tener una actitud más favorable con sus compañeros.

Como ya se mencionó anteriormente, esta lámina arroja mayor información con respecto a los elementos masculinos

que en los elementos femeninos, lo cual es bastante comprensible al recordar que al igual que la lámina anterior fue creada para medir características del sexo masculino, y por ello son los hombres los que más fácilmente se identifican con ella.

Con lo que respecta a la lámina 14 (tabla #4) fue la que mayor cantidad de información nos proporciona. quizá esto se deba a que la lámina en cuestión mide temores, deseos, y conflictos (manejo de la ansiedad), es decir, nos da un enfoque general de cómo es que se encuentra la persona, cuales son sus problemas, qué es lo que busca y lo que considera pueda afectar sus intereses.

Los datos obtenidos por esta lámina fueron los siguientes: Los elementos clasificados como superiores, en su mayoría presentaban las características que a continuación son mencionadas.

Tenían afirmación de la necesidad de logro, se autopercebían favorablemente, presentaban a lo largo de sus historias estados afectivos positivos y manifestaban el tema de logro en sus narraciones.

Por otro lado, aquellos elementos clasificados como inferiores, poseían como características fundamentales: No presentaban actividad instrumental a pesar de poseer afirmación de la necesidad de logro y no manifestaban el tema de logro en sus historias.

En general de las láminas utilizadas esta fué la que más predijo en el estudio. Por ello buscando obtener el mayor número de datos posibles, se procedió a comparar cada lámina con un área específica de la guía de evaluación de desempeño para no jefes, basándose por supuesto en lo que cada lámina mide según el manual y buscando dentro de la guía de evaluación de desempeño para no jefes su correspondencia.

Antes de pasar a los resultados obtenidos en las diferentes áreas, mencionaremos que con base en los datos hasta el momento expuestos, se ve claramente que mientras unos elementos nos diferencian las categorías superiores de las inferiores, otros por el contrario resaltan las características que presentan los sujetos clasificados como inferiores.

En el primer caso, se encuentran la autopercepción favorable, los estados afectivos positivos y la percepción del medio ambiente como facilitador, mismas que se presentan en las historias de los sujetos clasificados como superiores.

Mientras que en el segundo caso se encuentra el tema de logro, y la actividad instrumental que no aparecen en las historias de los elementos clasificados como inferiores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos

de las comparaciones posteriores, cuya procedencia se menciona en párrafos anteriores.

Cuando se utilizó la lámina #1 y se comparó con el área de motivación (tabla #5), nos dió unicamente una aportación más, que los médicos superiores tienden a percibir su medio ambiente como obstaculizante.

Al utilizar la lámina 7 VH y compararla con el área de disciplina (tabla #6), se encontró lo siguiente: Los elementos médicos inferiores casi no presentan actividad instrumental; Los elementos medios, tienden a tener una actitud más favorable con la autoridad, es decir, son más accesibles y además sus estados afectivos tienden a ser positivos. Esto ultimo puede deberse a que al ser personas más accesibles, se crean un mínimo de problemas y por ende tienden a ver las cosas desde un punto de vista más positivo.

Siguiendo el orden de las tablas, los resultados obtenidos al comparar la lámina 9 VH con el área de relaciones interpersonales (tabla #7), fueron los que se mencionan a continuación.

En cuanto a los hombres, nos diferencio a los medios y superiores de aquellos clasificados como inferiores, ya que en los dos primeros se ve manifestada una percepción más favorable de si mismos, plantean la afirmación de la necesidad de logro y tienden a percibir a su medio ambiente como favorable (facilitador), mientras que en los inferiores su característica principal fué el no presentar tema de logro en sus historias.

Por otro lado, nos proporciono datos con respecto a las mujeres que anteriormente no habian salido, diferenciando a aquellas clasificadas como elementos superiores, ya que estas a diferencia de las otras, tienden a percibir a su medio ambiente como favorable, mientras que las mujeres de mediano desempeño tienden a

manifestar los estados afectivos como negativos.

Como se menciona en el procedimiento de análisis, la lamina 14 debido al gran número de información que proporciona, se comparó con las tres áreas mencionadas. Los datos extras que se encontraron en estas comparaciones fueron los siguientes:

Al ser comparada con el área de motivación (tabla #8) identificó a las mujeres superiores como tendientes a autoperibirse favorablemente, mientras que en el caso de los hombres clasificados como superiores, estos manifestaron afirmación de la necesidad de logro y una percepción facilitadora de su medio ambiente.

Por otro lado, al comparar la lamina 14 con el área de disciplina ( tabla #9), se identificó más claramente a los medicos inferiores como tendientes a presentar autopercepción desfavorable, percepción del medio ambiente como desfavorable y estados afectivos negativos en sus historias.

Continuando con el orden seguido, al comparar la lamina # 14 con el área de relaciones interpersonales (tabla #10), no se obtuvo ninguna aportación extra a las con anterioridad encontradas.

Por último, al hacer la comparación de las necesidades manifestadas en las historias de la lámina #1 con la evaluación global de desempeño (tabla #11), se observó lo que prosigue.

Los elementos superiores, buscan en su mayoría el poder vencer los obstáculos que les presenta el medio ambiente y así alcanzar las metas de una manera sobresaliente (llegar al triunfo).

Los elementos clasificados como medios, en gran parte manifestaron la necesidad de adquirir mayor habilidad, ya que se perciben sin los conocimientos necesarios para el buen logro de sus metas.

Los elementos inferiores, en general tienden a buscar motivación ya que por lo regular éstos no presentan una meta establecida, sino que requieren de la dirección y el apoyo de terceras personas para mantener el rumbo iniciado. Es por ello que se observa que aun cuando existen elementos en esta categoría que poseen meta en sus historias rara vez obtienen el éxito en las mismas, y requieren de algo o alguien que los impulse a obtenerla.

Son en su mayoría los elementos masculinos más que los femeninos, los que tienden a buscar su autonomía. Esto es probable que se deba a la educación que se tiene en nuestra sociedad de acuerdo a los roles sexuales (hombre - independiente, mujer - dependiente).

Tomando como referencia que el **Test de Apercepción Temática**, nos muestra la dinámica de personalidad de un individuo, y al basarnos en los datos encontrados en esta investigación se deduce que es factible que las láminas utilizadas, fundamentalmente la lamina # 14 constituyen un

buen apoyo al proceso de selección de personal, al proporcionarnos algunas de las características fundamentales de personalidad que poseen los sujetos con un alto desempeño en su trabajo.

Al ser la manipulación de las pruebas uno de los problemas más fuertes el proceso de selección; Esta prueba nos da la ventaja de ser poco manipulable por el evaluado, ya que ofrece una gran gama de respuestas posibles.

Por otro lado, nos da la oportunidad de ver como será la actuación de un individuo ante una determinada situación, sin que esta se presente dentro de un período de prueba real en el trabajo, donde una respuesta inadecuada sería catastrófica, sino como una simple proyección de determinadas características ante estímulos.

## DISCUSION Y RECOMENDACIONES

Se corrobora el planteamiento del Test de Apercepción Tematica que nos dice que cada lamina aplicada por separado es capaz de proporcionarnos datos importantes sobre algun aspecto de la personalidad, como se puede observar en los resultados obtenidos por cada una de las laminas y que anteriormente fueron ya comentados.

Que es factible establecer una adaptacion del TAT al area industrial, asi como la establecida por Clelland en 1953. Ya que los resultados obtenidos en la aplicacion de cuatro laminas del TAT como en el caso de esta investigacion pueden constituir un apoyo en los procesos de seleccion y desarrollo de personal. Sobretudo en los casos donde la personalidad del candidato representa una mayor incidencia en el desempeno del puesto.

Que las características obtenidas de los sujetos clasificados como superiores, ya antes mencionadas, pueden

equipararse con los obtenidos por Henry en 1949, en los que describe un bosquejo de la personalidad de los ejecutivos exitosos, y en el cual comprende como las características necesarias las siguientes:

- Motivación de logro
- Actividad
- Estructura individual fuerte
- Habilidad organizacional y entendimiento
- Capacidad para tomar decisiones
- Miedo al fracaso
- Actitud positiva hacia la autoridad

Por otro lado también se lograron identificar variables, capaces de diferenciar al personal de alto y bajo desempeño como lo son el Tema de Logro, la Afirmación de la Necesidad de Logro, la Autopercepción Positiva y los Estados Afectivos Positivos. Siendo las dos primeras variables ya anteriormente identificadas en el estudio de Cummin en 1967, donde la Motivación de Logro

fue una de las variables significativas para diferenciar a los ejecutivos de alto y bajo éxito.

Es importante el hacer notar que en realidad fue la lámina #14, la que mayor información arrojó y que por lo mismo, de las cuatro láminas utilizadas, fue para esta investigación la más relevante.

Sin embargo, sería conveniente el buscar otras láminas que conjuntamente con ésta, logren proporcionar información más completa, sobretodo tratar de encontrar láminas que se adapten o sean diseñadas para ambos sexos, así se evitaría que los resultados estuviesen influenciados por este factor, como suponemos sucedió en las evaluaciones efectuadas con las láminas 7 VH y 9 VH (diseñadas para el sexo masculino).

Otro factor importante de tomar en consideración, es la muestra con la cual se va a trabajar, ya que en esta investigación se tuvo que renunciar a la equidad de los

miembros de la misma, por considerar de mayor relevancia el que pertenecieran a una misma entidad laboral. (Al ser estudiantes no contamos con la facilidad para obtener un número de sujetos suficientemente significativos cuya evaluación fuera relevante y que cumplieran con ambas condiciones). Razon por la cual se recomendaría en investigaciones subsecuentes sobre el tema, un mayor número de sujetos con la posibilidad de incluir más láminas.

Comparando los resultados obtenidos no únicamente con una evaluación de desempeño, sino también con un perfil del puesto a cubrir; De manera tal que se pueda realizar una afirmación más precisa sobre la posible utilidad del **Test de Apercepción Temática** dentro del proceso de selección del personal, cuyas ventajas a nuestro juicio estarían representadas por:

- La imposibilidad de los sujetos evaluados para manipular la prueba.

- La integracion de diferentes características de personalidad, que sin duda alguna influyen en su forma de percibir y por consecuencia responder al medio ambiente.

APPETITES



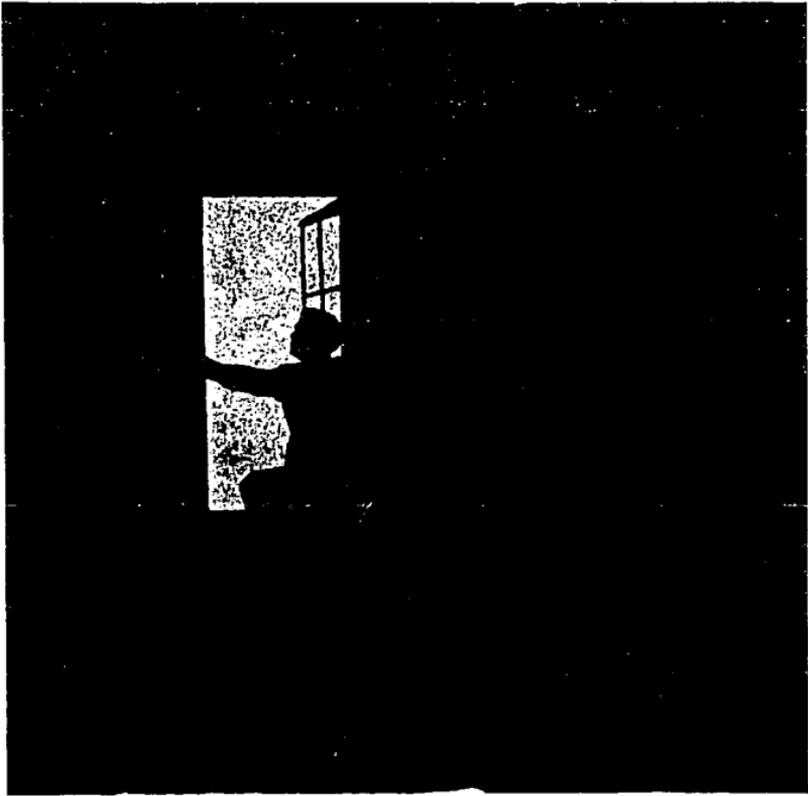
196



EE1



261



b61

**GUIA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

<b>I. DATOS GENERALES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>
<b>AREA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>FECHA INGRESO</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>EVALUACION</b> 1                      2

**II. INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION**

La evaluación de cada aspecto de 5 grados diferentes que van de la E (calificación más baja) a la A (calificación más alta).

Cada grado tiene un valor máximo que se indica en la esquina superior derecha de cada espacio. Para cada aspecto a evaluar habrá que escoger una calificación y escribir el número correspondiente en el recuadro, pudiendo haber puntuaciones intermedias. Las descripciones que se señalan abajo de cada espacio son una guía para identificar con mayor facilidad las características de desempeño esperando en cada grado.

**III. RESULTADO**

**A. CUMPLIMIENTO DE METAS GENERALES Y/O PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.** Valorar el avance y logro de metas en base a los objetivos que conjuntamente se fijaron entre el jefe inmediato y el interesado. Calificar en base al conjunto de responsabilidades y funciones del colaborador y no en base a una de ellas.

E 16	D 36	C 46	B 55	A 65
Hay diferencia notable en la mayoría de sus responsabilidades, menos de 40% de avance en metas	Puede tener una deficiencia bastante seria, pero se perfilan como debilidades consistentes. 40% a 59% de avance.	Cumple medianamente sus funciones, requiere apoyo. 55% a 65% de avance en metas.	Cumple satisfactoriamente gran parte de sus funciones. Dejando a un lado las que les da menor importancia. 70% a 90% de avance.	Cumple muy bien con el estándar de su área de responsabilidad con excepciones poco frecuentes. Alcanza sus objetivos específicos. 95% a 100% de avance.

**B. CUMPLIMIENTO A TIEMPO DE SUS METAS.** La oportunidad con que se entregue el trabajo es tan importante como la calidad del mismo, considere: 1) Qué tanto se ve afectada la productividad del área por el hecho de entregar a destiempo su trabajo, 2) Qué tanto tiempo después de la fecha fijada lo hace, 3) La frecuencia de esta actitud.

E 5	D 17	C 21	B 26	A 30
Rara vez en entrega su trabajo a tiempo ocasiona problemas en el área.	Normalmente hace bien su trabajo, pero lo entrega a destiempo.	Entrega su trabajo a tiempo, pero requiere supervisión.	Normalmente entrega su trabajo a tiempo.	Siempre entrega su trabajo en la fecha acordada.

081

**C. CONSTANCIA EN EL ESFUERZO REALIZADO.** Capacidad para mantener constante un alto grado de energía, dinamismo y confianza en si mismo y transmitirlo a sus compañeros para alcanzar las metas fijadas.

E 5	D 11	C 14	B 17	A 20
Normalmente es apático en su trabajo.	Su esfuerzo en trabajo es fugaz.	Ocasionalmente es disperso en su trabajo por lo que requiere supervisión periódica.	Tiene buena capacidad para el trabajo.	Muy dinámico, tiene gran capacidad para trabajar.

**D. PRECISION, ORDEN Y CALIDAD.** Calificar el grado de exactitud, regularidad, limpieza, calidad de las funciones encomendadas al interesado

E 5	D 11	C 14	B 17	A 20
Su trabajo en cuanto a limpieza, exactitud, precisión, deja mucho que desear.	Generalmente tiene que repetir su trabajo antes de que éste le sea aceptado por su jefe.	Ocasionalmente tiene que repetir su trabajo antes de que éste sea aceptado por su jefe.	Normalmente la calidad, limpieza y exactitud de su trabajo es buena.	Presenta muy buenos trabajos en todos aspectos.

**E. APORTACIONES EXTRAS, ESFUERZO ADICIONAL.** El evaluado, hace algo más de los objetivos previamente fijados, o se limita a cumplir muy bien con lo establecido es decir qué tanto empuje, e iniciativa muestra.

E 3	D 5	C 8	B 9	A 10
Hay que presionar siempre para que realice bien el trabajo. No hay iniciativa.	Su trabajo tiene deficiencias, colabora forzado en otras actividades.	Su trabajo es medianamente satisfactorio. Colabora en otras actividades si se le pide.	Su trabajo es bueno, colabora de buen grado en otras actividades si se le pide.	Sugiere cambios en procedimientos de su trabajo para reducir costos y agilizar la operación.

**F. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA**

PUNTUALIDAD E 0	D 1	C 2	B 3	A 4
ASISTENCIA E 0	D 1	C 2	B 3	A 4
Siempre llega tarde.	Con frecuencia llega tarde. Con frecuencia falta.	Ocasionalmente llega tarde. Ocasionalmente falta.	Muy rara vez llega tarde. Muy rara vez falta.	Siempre llega puntual. Nunca falta.

181

**IV. FORMA DE OBTENCION DE RESULTADOS**

**A. PLANEACION Y ORGANIZACION**  
Habilidad para la fijación de objetivos, cursos de acción. Organización en v de su trabajo.

medios y tiempo necesarios para alcanzarios.

E 2	D 5	C 6	B 7	A 5
Planeación deficiente, desorganizado	Eventualmente planea su trabajo le falta organización en el mismo.	Planea periódicamente su trabajo. La organización de su trabajo es mediana.	Su planeación es buena, con fallas sin importancia. Su organización es correcta.	Su planeación es adecuada al puesto. Es muy organizado en su trabajo.

**B. DISCIPLINA** Cumplimiento puntual de normas, instrucciones, reglamentos

E 2	D 5	C 6	B 7	A 8
Incumplido, no sigue lo que se le indica. Relaja la disciplina del grupo.	Requiere supervisión estrecha. Su disciplina es regular.	Su conocimiento de las normas es regular. Ocasionalmente es jugeton y se distrae.	Cumple adecuadamente con el reglamento, rara vez se le llama la atención.	Tiene buen conocimiento de las normas, los cumple y tiene interés en que otros lo hagan.

**C. RELACIONES INTERPERSONALES.** Habilidad del evaluado para relacionarse efectivamente y con sentido humano con sus colegas y superiores.

E 2	D 5	C 6	B 7	A 5
Tanto su jefe inmediato como sus compañeros tienen mala imagen suya. Genera conflictos.	Sus relaciones son ásperas con la mayoría de la gente. lo cual dificulta su trabajo.	Tien buenas relaciones con sus compañeros y aceptables con otros de departamentos.	Tiene buenas relaciones con sus compañeros otros departamentos y con sus jefes.	Fomenta el espíritu de equipo, entre sus colaboradores, compañeros y superiores.

**D. APROVECHAMIENTO DE LA CAPACITACION QUE SE LE HA PROPORCIONADO Y AUTODESARROLLADO.** Calificar que tanto pone en practica lo que debio haber aprendido en los cursos a los que ha asistido. Participación en las actividades de grupos o comites de otras áreas. Esfuerzo por superarse para realizar mejor su trabajo.

E 0	D 1	C 2	B 3	A 4
Apatico hacia la capacitación. No pone nada de su parte.	Para llevar a cabo lo aprendido, requiere supervisión estrecha.	Necesita motivación de su jefe para poner en práctica las cosas.	Tiene disposición hacia la capacitación. Práctica lo aprendido.	Muy motivado al autodesarrollo. Pone en práctica lo aprendido con éxito.

281

**E. HONRADEZ.** Para evaluar este punto no hay grados intermedios. o se es o no se es una persona honrada. ( se apreciará más fácilmente en aquellas personas que manejen valores, muy probablemente.)

E	0	D	0	C	0	B	0	A	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F. VOLUNTAD DE MEJORIA.** Actitud para esforzarse y hacer cada vez las cosas mejor y con gusto.

E	0	D	1	C	3	B	4	A	6
No se esfuerza por mejorar ni su actitud ni su trabajo.		Pone poco empeño de su parte para hacer las cosas mejor.		Pone empeño de su parte por hacer las cosas mejor si se le pide.		Pone empeño de su parte por hacer cada vez mejor su trabajo.		Constantemente se esfuerza por hacer las cosas cada vez mejor y con gusto.	

**V. POTENCIAL**

Este se mide en relación con el puesto inmediato superior al que puede aspirar .

E	0	D	3	C	6	B	8	A	10
	Bajo		Mediano		Bueno		Muy Bueno		Sobrado

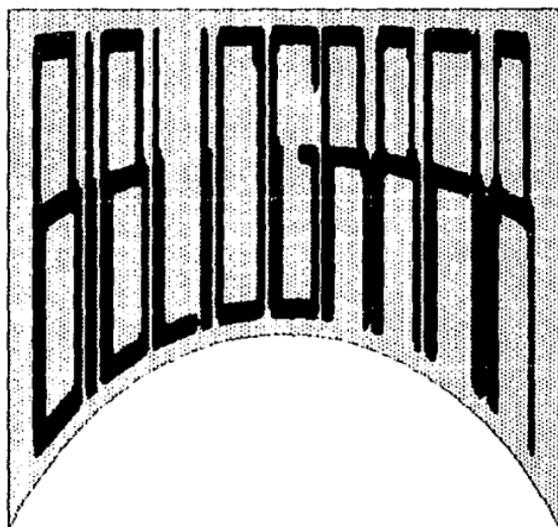
**SUME TODOS LOS PUNTOS OBTENIDOS EN LAS SECCIONES III, IV, Y V . DIVIDALOS ENTRE DOS Y EL RESULTADO SERA LA CALIFICACION CORRESPONDIENTE AL EVALUADO**

**OBSERVACIONES**

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	---

**OPERACIONES**

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anastasi A.; (1974); Test Psicológicos; España: Aguilar.
- Anderson & Anderson.; (1976) ; Técnicas Proyectivas del Diagnóstico; Rialp S.A.
- Bass B.; (1972); Psicología de las Organizaciones; México: cecsa.
- Bellack E.; (1947); a Guide to the Interpretation of the Thematic Apperception Test; New York: The psychological Corporation.
- Bellak L.; (1947); Psicología Proyectiva: Enfoque clínico de la personalidad total; Buenos Aires: Paidós.
- Berelson.; (1976); El Hombre: Su comportamiento; México: Pax.
- Brondel A.; (1978); PREDICTION OF SUCCESSFUL JOB PERFORMANCE FOR DEPARTMENT STORE BUYERS THROUGH AN EVALUATION OF PERSONALITY AND BACKGROUND DATA. Disertation Abstracts International, 8 (7-A) 43-49.
- Brower D.; (1955); THE APPLICABILITY OF PROJECTIVE TECHNIQUES TO PERSONAL APPRAISAL. Personel Psychology 8, 235-243
- Brown F.; (1980); Principios de la Medición en Psicología Y Educación; México: Manual Moderno.
- Chaplin J. y Krawiec T.; (1980); Psicología: Sistemas y Teorías; México: Interamericana.
- Cronbach L.; (1971); Fundamentos de la Exploración Psicológica.

Cofer C. y Appley M.; (1981); Psicología de la motivación: Teoría e investigación; México: Trillas.

Fernandez M.; (1976); La Adaptación del hombre a su Tarea; España: Index.

Floyd I.; PERSONALITY CHARACTERISTICS AND VOCATIONAL IDENTIFICATION; Journal of Counseling Psychology, 15 #4, 329-333.

Freedman A.; (1962); Compendio de Psicometria; México: Salvat.

Frohlich R.; (1978); THE USABILITY OF PROJECTIVE TECHNIQUES (TAT) IN THE ASSESSMENT AND PREDICTION OF LIFE SCRIPS; Dissertation Abstracts International, 38 (9-A) 5247-5248.

Ghiselli E. y Brown C.; (1959); Psicología Industrial; México: Letras S.A.

Gleser G.; (1963); PROJECTIVE METHODOLOGIES; Annual Review of Psychology; 14, 391-422.

Grant D.; (1980); ISSUES IN PERSONNEL SELECTION; Professional Psychology; 11 #3, 369-383.

Guion M.; (1969); Test para la Selección de Personal; Madrid: Rialp S.A.

Howell.; (1981); Psicología Industrial; México: Manual Moderno.

Jacobs J.; (1945); LA APLICACION DE LA SOCIOMETRIA A LA INDUSTRIA, Sociometria; 8, 181-198.

Freud.; (1912); Totem y Tabú; México: Paidós.

- Kinslinger H.: APPLICATION OF PROYECTIVA THECHNIQUES PERSONNEL PSYCHOLOGY SINCE 1940: Psychologycal Bulletin; 66 #2, 134-149.
- Lawrence E. y Bellak L.; (1947); Psicologia Proyectiva; México: Paidos.
- Lipstein D. y Gottfredson G.; (1978); USING PERSONAL CHARACTERISTICS TO PREDICT PAROLEE AND PROBATIONER EMPLOYMENT STABILITY; Journal of Applied Psychology; 60 #5, 644-648.
- Mc. Clelland D., Atkinson J., Clark R., y Lowel E.: (1953); The Achivement motive; New York: Appleton Century Croits.
- Murray H. A.; (1962); Test de Apercepción Temática (TAT); México: Paidos.
- Murray & Morgan.; (1938); EXPLORATION IN PERSONALITY A CLINICAL AND EXPERIMENTAL STUDY OF FIFTY MEN OF COLLEGE AGE; New York Oxford University Press.
- Pearson C.; (1967); TAT CORRELATES OF EXECUTIVE PERFORMANCE; Journal of Applied Psychology; 51 #1, 78-81.
- Polyson J.; (1985); THE RECENT DECLINE IN TAT RESEARCH; Profetional Psychology: Research and practice; 16 #1, 26-28.
- Reilly R, y Chao G.; (1982); VALIDITY AND FAIRNESS OF SOME ALTERNATIVE EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES; Personnel Psychology; 35, 1-62.
- Schultz D.; (1975); Psychology and Industry Today.

Stewart A.; (1978); A LONGITUDINAL STUDY OF COPING STYLES  
OM SELF - DEFINED WOMEN; Journal of Consulting and  
Clinical Psychology; 46 #5, 1079-1084.

Stromberg E.; (1948); TESTING PROGRAMS DRAW BETTER  
APPLICANTS; Personnel Psychology.

Taylor E. y Nervis.; (1957); THE USE OF PROYECTIVE  
TECHNIQUES IN MANAGMENT SELECTION IN M DOOHER & E MARTING;  
Selection of Managment Personal; Vol 1; New York American  
Managment Association.

Vilglate S.; (1977); APPLICATION OF THE CLINICAL VERSUS  
STATICAL PARADIGM TO EVALUATION OF PERSONNEL SELECTION  
METHODS: A FIELD STUDY; Dissertation Abstracts  
International; 38, 4741.

Whittaker J.; (1977); Psicologia; México: Interamericana.

Worbes G.; (1951); PREDICTION LONG - RANGE PERFORMANCE OF  
SUBTATION OPERATORS; L Applied Psychology, 35.

Woodman S., Gerald M., Engel M.; (1972); WORK STYLE AND  
THE EXPRESSION OF HOSTILITY IN BOYS; Journal of  
Counslting and Clinical Psychology; Vol 38 #2, 274-280.

Yela M.; (1961); Psicologia del Trabajo; México: Morata.