

*Procedido*

727840

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
COLEGIO DE PSICOLOGIA.

*1969*

ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS GRUPOS DE EJECUTIVOS BANCARIOS  
REALIZADO POR MEDIO DEL DIBUJO DE LA FIGURA HUMANA.

383  
PSI

TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIADO  
EN PSICOLOGIA.

JUAN FRANCISCO PONCE DE LEON GARIBAY.

1 9 6 9



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Z5053.08  
UNDM.40  
1969

PARA JUAN FRANCISCO  
Y  
MARTA PATRICIA, MIS HIJOS.

PARA MARTA, MI ESPOSA.

PARA ANGELINA, MI MADRE  
Y  
A LA MEMORIA DE RAPAEEL, MI PADRE.

***L. Ps. 00515***

## RECONOCIMIENTO

Deseo manifestar mi agradecimiento al Lic. Juan Abascal Carranza, Gerente de Personal de la Institución Bancaria donde se realizó el presente trabajo, por su constante - estímulo y valiosa cooperación.

# I N D I C E

RECONOCIMIENTO

LISTA DE TABLAS

INTRODUCCION

CAPITULO I

PRESENTACION DEL PROBLEMA

El problema

Definición de términos

Importancia del estudio

Limitaciones del estudio

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

CAPITULO III

LOS SUJETOS, EL MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

Los sujetos

El material

El procedimiento

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

Análisis estadístico de los resultados

Análisis de los resultados

CAPITULO V

SUMARIO Y CONCLUSIONES

Sumario

Conclusiones

---

LISTA GENERAL DE TABLAS.

---

<u>TABLAS</u>	<u>PAG.</u>
1 PROMEDIOS DE EDAD, ESTADO CIVIL Y ESCOLARIDAD.	38
2 PROMEDIOS DE EDAD, ANTIGUEDAD, NIVEL DE SUELDO Y ESCALAFON.	39
3 PROMEDIOS DE CI EN EL ARMY BETA TEST	41
4 DATOS GENERALES DEL GRUPO EXITOSO	42
5 DATOS GENERALES DEL GRUPO FRACASADO	43
6 ALTURA DE LA FIGURA	57
7 POSICION DE LA FIGURA	58
8 SEXO DE LA FIGURA	59
9 MADUREZ FISICA	60
10 COLOCACION DEL CUERPO	60
11 TRANSPARENCIAS	61
12 BORRADO NORMAL	61
13 FIGURA FUERA DEL MARGEN	62
14 SUPERPOSICION COMPLETA	62
15 APROVECHAMIENTO DEL DIBUJO ANTERIOR	63
16 PRESENCIA DE FONDO EN EL DIBUJO	63
17 TEMBLOR EN LAS LINEAS	64
18 UNION EN LAS LINEAS	64
19 RELLENO EN LA FIGURA	65
20 PRESION EN LAS LINEAS	65
21 VESTIMENTA	66
22 OMISIONES	66
23 DESPERSONALIZACION	67
24 REGRESION	67
25 RASGOS ASOCIADOS AL GRUPO EXITOSO	68
26 RASGOS ASOCIADOS AL GRUPO FRACASADO	69
27 RASGOS INDEPENDIENTES PARA AMBOS GRUPOS	70

## INTRODUCCION.

Que las personas difieren unas de otras es directamente evidente desde el punto de vista de su apariencia física (Maier, 1955).

Que las diferencias estan igualmente presentes - en la personalidad es también un hecho usualmente reconocido.

No es difícil escuchar que en las clasificaciones de personas se utilicen pares de calificativos, como - "brillantes" u "oscuros", "tranquilos" o "temperamentales" "fracasados" o "exitosos". Si se mide la conducta del hombre a través de los métodos científicos de la psicología, se podrán manejar los datos que arrojen las diferencias individuales para satisfacer las necesidades específicas de los grupos humanos estudiados.

En este trabajo se consideraron como necesidades específicas la selección adecuada de personal ejecutivo -- atendiendo a sus posibilidades de desarrollo, así como la formación de grupos lo más homogéneos posible para programas de entrenamiento.

Así mismo, los resultados encontrados, forman -- parte de los datos generales de una investigación realizada por varios psicólogos en una institución bancaria mexicana con el fin de solucionar las necesidades mencionadas en el párrafo anterior.

Por estos motivos, no solo se consideraron los - criterios de rendimiento, méritos y producción, sino también aquellos que permitieran llegar al fuero interno de la personalidad. Correspondiendo a métodos psicológicos -- aportar dichos criterios.

La técnica proyectiva del dibujo de la figura humana, fué elegida entre otras, para tratar de encontrar diferencias significativas entre los sujetos estudiados.

Si se desea conocer la estructura de la personalidad es necesario ampliar los criterios básicos de selección, ya que el rendimiento, la producción, y las medidas de éxito en las tareas detectan individuos bien dotados para tareas mecánicas concretas y repetitivas, pero dejan de evaluar el funcionamiento dinámico de la personalidad.

Existen varias razones bien fundadas para evadir el uso de instrumentos que pretenden conocer ese fuero interno de la personalidad.

Quizás la más poderosa y fundamentada es la que critica a los métodos proyectivos por carecer de validéz y confiabilidad dentro de estandarizaciones adecuadas para el medio mexicano.

Pero una empresa que se precie de estar justifi cando su existencia debe penetrar profundamente en el conocimiento del elemento humano que la forma, a fin de colocar a cada persona en el puesto que le corresponda, ya que desde un punto de vista idiográfico, la personalidad posee características diferentes en cada individuo que lo capacitan entre otras cosas para áreas específicas de acción, -- siendo así necesario realizar estudios psicológicos de las características de su personalidad.

Ahora bien: si los resultados obtenidos se han manejado con criterio científico, el conocimiento de los mismos puede ser altamente provechoso para desarrollar la potencialidad humana descubierta y encausarla mediante métodos específicos de acción como serían entrenamiento, promoción, ascensos e información cultural y de trabajo.

Ante estas posibilidades, la empresa en la cual se llevó a cabo el presente trabajo contrató un psicólogo para que estudiara las características de personalidad de sus ejecutivos, formandose así una batería de tests que -- trataba de analizar todos los datos bajo criterios psicológicos desde los puntos de vista de actualidad y potencialidad.

El sistema dinámico utilizado no pretendió encontrar personas que estuvieran en plenitud de facultades -- sino que tuvieran posibilidades de desarrollo tomando en cuenta la edad, la condición económica, el nivel de estudios, el grado y tipo de inteligencia, tiempo y desarrollo personal en los puestos ocupados en la institución, ya que individuos con grandes posibilidades llegarían probablemente a ocupar puestos en la alta dirección si se les detectaba y entrenaba adecuadamente, mientras que elementos pobremente dotados, por mas oportunidades de desarrollo y por -- mas capacitación que se les diera difícilmente podrían ocupar siquiera niveles de trabajo de mediana complejidad.

El problema del trabajo de tesis, en si, no es -- el mismo que el de la empresa, pero es necesario hacer mención de las condiciones en que se ejecutó.

En resumen: esta tesis forma parte de un estudio general que surgió ante necesidades de selección y entrenamiento de personal ejecutivo.

## CAPITULO I

### El Problema:

¿ Existen diferencias significativas en el dibujo de la figura humana en dos grupos de ejecutivos bancarios con diferente nivel de resultados en sus labores específicas?

### Hipótesis principal:

Considerando que existe una relación entre el concepto de sí mismo, su proyección en el dibujo y la eficacia de este último para revelar dinamismos internos, se puede pensar que en los dibujos de la figura humana es posible encontrar diferencias significativas que se relacionen con individuos considerados como exitosos o fracasados dentro de su trayectoria laboral en el proceso administrativo.

*El éxito de  
fracaso,  
¿de que se  
trata?*

Atendiendo entonces a su nivel de resultados se pueden establecer dos grupos de individuos que quedarían divididos en una primera clasificación, siguiendo el punto de vista de sus jefes. La estructura de su personalidad se podría manifestar con un comportamiento laboral sistemáticamente negativo que debe corresponder con cierto tipo de rasgos en el dibujo de la figura humana o bien que se proyecte otra estructura de la personalidad que corresponda a un comportamiento positivo y productivo dentro de su conducta laboral asociado con rasgos de distinto tipo en el dibujo.

Unificando los criterios de los jefes superiores se establecieron las diferencias de los grupos, correspondiendo al primero de ellos las siguientes características generales pero no limitativas:

*Aspecto cultural*

- a) Aspecto educacional pobre.
- b) Dificultades para la recepción o transmisión de órdenes verbales y escritas.
- c) Mala reputación como elementos productivos entre jefes y empleados.
- d) Comportamiento irresponsable y falta de autocrítica.
- e) Falta de iniciativa, juicio e ingenio.
- f) Rígidos para métodos de trabajo y sistemas de vida social y familiar.
- g) Falta de ambición.
- h) Tiempo de antigüedad sin promociones o ascensos.
- i) Salarios estáticos con antigüedad suficiente para haberlos mejorado.

Por otra parte, al lado de estas características someramente descritas, se encontraban los individuos del segundo grupo con cualidades diferentes.

- a) Corta antigüedad y mayor salario.
- b) Superación constante en puestos de categoría superior.
- c) Elementos con prestigio de personas productivas entre jefes y empleados superiores.
- d) Individuos activos, dinámicos y en constante evolución.
- \* e) Mismo nivel educacional del grupo anterior.
- f) Deseos constantes de superación de sistemas de trabajo y realizaciones sociales.

Ante estas diferencias y la dificultad de ubicar a los ciento treinta individuos iniciales de que constaba la muestra dentro de alguno de los dos grupos descritos, surgió la necesidad de estudios más profundos y sistematizados dando lugar al problema central del presente trabajo.

Una hipótesis secundaria es la de que a través de las diferencias significativas en el dibujo de la figura humana, se puede obtener un criterio para la selección de ejecutivos pertenecientes a la empresa donde se hizo este estudio y determinar posibilidades de éxito o fracaso dentro de la misma.

O bien, en caso de que no se encuentren diferencias estadísticamente significativas, no sería posible utilizar ni siquiera en forma adjunta el dibujo de la figura humana, ya que sería inútil para diferenciar un ejecutivo exitoso de otro fracasado, es decir, una personalidad con elementos potenciales para posibilidades de éxito o fracaso dentro de esta institución.

O bien, no sería difícil encontrar personalidades con problemas que estarían ocupando puestos de enorme trascendencia humana, económica, laboral etc; por lo tanto los sistemas de selección deberán ser sometidos a una minuciosa investigación para purificar los criterios y funcionar dentro de parámetros más rígidos que eliminen fuentes de error.

Las técnicas proyectivas tienen deficiencias que deben ser superadas por medio de investigaciones metodológicas para poder hacer uso de ellas en los intentos de conocimiento y predicción de la personalidad. Sin ser una panacea, actualmente forman uno de los medios de conocimiento del individuo y es deber del psicólogo tratar de demostrar su valía, o bien, rechazarla, por haber demostrado en casos concretos su ineficacia.

X Bien ✓

¿ Existe un tipo idonea de personalidad para un ejecutivo ?

DEFINICION DE TERMINOS:

Ejecutivo: " Es aquella persona que obtiene resultados por medio del trabajo de otras personas" (Amaya, 1968).

Definiendo el término a través de una descripción de funciones dentro de la institución en que se llevó a cabo el presente estudio un ejecutivo es aquella persona que tiene a su cargo la responsabilidad del proceso administrativo dentro de su campo específico de acción. Es quien dirige y decide sobre las resoluciones de los problemas, planea los objetivos que habrán de conseguirse mediante los procedimientos adecuados, las políticas, programas o presupuestos fijados por el banco.

Es la persona que organiza los recursos humanos y materiales, ejerce y delega autoridad, marca líneas y los momentos de la acción, ordena, motiva y dirige. Es quien vigila que se estén cumpliendo los objetivos y aplica sobre la marcha las medidas correctivas prudentes. Es responsable del proceso administrativo.

Proceso administrativo:

Para alcanzar los objetivos de una empresa es necesario que sus directivos lleven a la práctica un conjunto de actividades formadas por la planeación, organización, ejecución y control y que en forma global se le denomina proceso administrativo.

a) La planeación: se refiere a la actividad que se establece cuando se requiere conocer la función misma de la empresa, sus servicios, su utilidad, sus objetivos y si son tangibles, factibles o realizables.

b) La organización: es la actividad por medio de la cual se agrupan las actividades, áreas de acción

y responsabilidades y donde se establecen las relaciones - que deben existir entre las faces del proceso administrativo asi como entre los materiales y elemento humano que lo integran.

c) Ejecución: es llevar a la práctica lo planeado y organizado, es la forma material y física con la - que se cuenta para alcanzar las metas propuestas.

d) Control: "El ejecutivo debe saber si la empresa camina ciertamente hacia el logro de los objetivos - fijados en la face de planeación por medio de la actividad de control, ya que si no existiera ésta no habría forma de tomar las medidas correctivas necesarias.

El proceso administrativo en general no debe- entenderse en forma estática cada vez que se inicia y termina una de sus faces, sino como un continuo planear, organi- zar, ejecutar, dirigir y controlar en forma dinámica y evolutiva.

#### NIVEL DE RESULTADOS:

Este concepto está en íntima relación con el- logro de resultados que pide el proceso administrativo en - que está involucrado cada uno de los funcionarios que se - incluyen en este trabajo.

Su nivel de resultados estará en función de - lo que cada individuo pueda realizar eficientemente o no, - tomando en cuenta cada uno de los pasos descritos en el -- proceso administrativo.

Un individuo con alto nivel de resultados se- rá considerado como exitoso, mientras que un individuo con bajo nivel de resultados es decir, fracasado, será aquel - que tenga serias dificultades para llevar a cabo felizmen- te alguna o varias de las faces del proceso administrativo, dentro del area específica de acción que corresponda a su- trabajo particular.

### Diferencia significativa.

"El término diferencia significativa es usado para designar la existencia de una diferencia no debida al azar, entre la observación y lo que se espera, entre un hecho y una hipótesis. Una diferencia es significativa según pueda o no ser atribuída razonablemente a fluctuaciones entre la misma muestra o azar" (Tate, 1955).

"Una diferencia se llama significativa, cuando -- hay una gran probabilidad de que no pueda atribuirse a la casualidad, es decir, a factores temporales o accidentales y por ende, representa una diferencia verdadera entre medias de población" (Garrett, 1966).

### Dinamismos internos.

Para definir este concepto y aclarar como es -- utilizado para el presente trabajo es necesario recurrir a la definición de personalidad de Allport quien dice: "Personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamientos característicos.

Así, el dinamismo interno corresponde a esta organización dinámica que es en sí una organización mental -- de formaciones y configuraciones de ideas y hábitos que dirigen dinámicamente la actividad de la persona y se dan -- ahí, en ella, en su mente y por lo tanto "internos".

La manifestación externa de esta organización se debe observar en la conducta manifiesta de los sujetos, la cual corresponde en situaciones específicas como en la del presente trabajo, a la respuesta del estímulo presentado -- por medio de la orden "dibuje una persona entera".

Este estímulo que es semejante para todos, va a ser percibido por cada organismo en forma característica a

cada uno de ellos, para elaborar una respuesta peculiar que va a quedar registrada en el dibujo elaborado el cual mostrará a través del mecanismo de la proyección, la estructura de personalidad de cada uno de los organismos impactados por el estímulo anteriormente señalado.

#### Estructura de personalidad.

Personalidad es "la organización integrada por - todas las características cognositivas, afectivas, volutivas y físicas de un individuo, tal como se manifiesta a diferencia de otros" (Warren, 1964).

Personalidad: "Individualidad consciente, carácter personal y original, cualidad de aquél que puede ser - sujeto de derecho" (Larousse, 1966).

Una definición operacional de personalidad sería la siguiente: (la conceptualización más adecuada de la conducta de una persona en todo el detalle que puede dar un científico en un momento determinado) (MacLelland, 1951).

La palabra personalidad se parece estrechamente al Latín Medieval "personalitas", el Latín Clásico sólo se usaba "persona", y todos los autores concuerdan en afirmar que el significado primitivo de esta palabra era máscara.

Esta terminología concuerda con los intentos de comprensión de la personalidad en función de su efecto exterior, siendo en este caso lo importante la apariencia, y no la organización interior.

Allport critica este tipo de definición basadas en la apariencia, porque renuncian al intento de evaluación y se limitan a dar una definición descriptiva sin señalar su integración o estructuración.

Por otro lado, la psicología positivista se opone enérgicamente a las definiciones de personalidad que in

roducen en el intento de conocimiento de la misma, conceptos como estructura interna, organización interna, elementos internos, ya que éstos son inaccesibles a la ciencia y si es que verdaderamente existen, no pueden ser estudiados directamente.

Por consiguiente, desde el punto de vista positivista, la personalidad interna es un mito, y a lo sumo, -- nos debemos contentar con conjeturas y conceptualizaciones.

Sin embargo, "ni el psicólogo ni los que no son psicólogos llegan a comprender completamente una personalidad, ni tan solo la propia, pero no se deduce de ello la negación de la existencia de la personalidad" (Allport 1966)

Bajo las consideraciones anteriores y tomando en cuenta que el autor de la presente tesis se adhiere a una definición de personalidad esencialista como lo es la de Allport hemos de tratar a la personalidad como una unidad que existe y que posee en sí, una estructura interna.

Esta estructura estará organizada o desorganizada de acuerdo al funcionamiento de sus sistemas psicofísicos (mente y cuerpo) interacción activa o latente, va que están influyendo todos los actos adaptativos y expresivos mediante los cuales es conocida la personalidad.

#### Concepto de sí mismo.

"Individuo considerado como consciente de su propia y continua identidad y de su relación con el medio. -- (Warren, 1964).

Para Jung (1923) el "Sí" o "Mismo". (Self en Inglés) comprende al núcleo del psiquismo individual, una parte que está más allá yo que se debe incorporar a él para convertirse en mismidad o sea el estado donde se logra

establecer una síntesis total entre los distintos planos de la individualidad.

Allport dice "el sí mismo es algo de lo que nos damos cuenta inmediatamente. Lo concebimos como la zona central, íntima y cálida en nuestra vida".

El término sí mismo, se usa en muy diversos sentidos y es muy frecuente que se emplee en su lugar "yo" o "ego". Como hasta el presente no se ha distinguido clara y constantemente entre estos términos, se les puede tratar como equivalentes.

La capacidad de darse cuenta de éste "sí mismo" se realiza gradualmente a partir de los primeros cinco o seis años de la vida cuando se es capaz de distinguir "allá afuera", (medio ambiente) y "aquí adentro" yo, mi persona.

A medida que crece el sujeto se va adquiriendo la identidad del sí mismo como lo explica Allport quien dice: "El sentido de la identidad de sí mismo es un fenómeno sorprendente, cada experiencia origina una modificación en nuestro cerebro, por lo que es imposible que se produzca una experiencia idéntica. Por esta razón, todo pensamiento y todo acto cambia con el tiempo. Pero la identidad del sí mismo continua, aunque sabemos que el resto de la personalidad ha cambiado".

"Hasta un niño de ocho años está seguro que es el mismo yo que era a la edad de tres años a pesar de que la materia de su cuerpo y su ambiente ya ha cambiado repetidamente".

Moustakas (1956) dice que es mucho más fácil sentir el sí mismo que definirlo.

Para fines del presente estudio, se considera el

sí mismo como los estados psicofísicos personales que percibe el sujeto como propios, de los cuales puede darse cuenta o no pero que quedan registrados en el dibujo por medio del mecanismo de la proyección y que están entrelazados con la estructura total de su personalidad.

### Proyección.

Este término fue utilizado por Freud (1894) en el desarrollo de la teoría psicoanalítica, como un mecanismo de defensa del yo mediante el cual se podían atribuir a otras personas características, rasgos emocionales y relaciones sociales que eran más propias del sujeto del yo que de las personas a quien eran asignados.

El rasgo esencial de la proyección en este caso, es que se cambia el sujeto del sentimiento, que es la misma persona, con lo cual, convierte estímulos difíciles de controlar que provienen de su propio organismo, en estímulos externos donde le resultan más fáciles de manejar. (Hall, 1966).

### Proyección: (Def.)

- 1.- General.- Hecho de que algo brote de una masa o cuerpo determinado.
- 2.- Psicológica.- Referencia o localización de sensaciones a, o en la fuente o lugar de origen del estímulo, - por ejemplo: hambre en el estómago, tacto en la piel, sonido en un punto en el espacio (Warren, 1964).

Para fines de la presente investigación el término ha sido elaborado tomando en consideración las opiniones de Rappaport (1965) y Bellak (1959). El primero opina que los test proyectivos se basan en la llamada hipótesis proyectiva

según la cual toda actividad de un individuo dado lleva en sí el sello de su individualidad. De este modo, si se interpreta adecuadamente "cualquier conducta" deberá servir como índice de la individualidad y de sus características de adaptación e inadaptación.

Bellak afirma que la técnica proyectiva da por hecho que el sujeto proyecta sus propias necesidades y presiones -- las cuales aparecen como respuestas a los estímulos ambíguos. En el caso de este trabajo, a la orden de "Dibuje una persona entera" como única estimulación.

#### Técnica proyectiva.

A diferencia del test donde se clasifica al individuo dentro de un grupo de acuerdo con sus rasgos, habilidades, puntaje, etc., comparados con estímulos estandarizados, la -- técnica proyectiva presenta al individuo un material ambiguo, estímulos sin significado, de los cuales, el individuo va a -- elaborar una respuesta de acuerdo a su experiencia, desarrollo y estructura de personalidad, modelando sus producciones personales de acuerdo a una matriz activa de la personalidad, la cual, actúa como un sello dinámico que imprime cada nueva producción con todas las características del original.

Lawrence K. Frank (1948) creador de la expresión -- "técnica proyectiva" la define como: "Un método para el estudio de la confrontación del sujeto a una situación en la cual reaccionará de acuerdo con lo que dicha situación signifique para él y como se sienta en el lapso de sus respuestas".

H. Anderson (1963) opina que las técnicas proyectivas no se limitan a elicitar la proyección sino que favorecen igualmente la expresión de muchos otros mecanismos de todo tipo y de numerosos símbolos de relación humana. Aunque se incluye la proyección, no debe considerársele como fenómeno ex-

clusivo y privativo de ellas, sino que deben tomarse en cuenta los mecanismos mentales y la dinamicidad que se establece cuando se enfrenta a los sujetos a dichas técnicas.

Así pues, las técnicas proyectivas dependen de la elección de las impresiones que son condicionadas por un eje o punto central de la personalidad que ejerce censura o no, a las producciones ofrecidas por el sujeto y sobre las cuales hace inferencias el examinador para alcanzar un posible diagnóstico y que en el presente trabajo concierne a "éxito" o "fracaso" siguiendo ciertas normas establecidas.

#### IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

La comunicación por medio del dibujo de la figura humana ha sido considerado entre los procedimientos clínicos de rutina como instrumento necesario para la ampliación de conocimientos de individuos con psicopatología, en tratamiento o diagnóstico. Pero a nivel de psicología industrial se relegan a estas técnicas a un plano secundario o bien se eliminan por considerarlas faltas de investigación y de normas estandarizadas o pertenecientes a otro campo de aplicación.

Esto ha producido en nuestro medio un amplio desarrollo de baterías de test que permiten conocer y predecir la conducta del ser humano en la industria en función de productividad en la tarea, calificación de méritos, aptitudes, conocimientos, aprendizaje de la tarea, etc., pero por otro lado, se ha limitado el conocimiento de su personalidad.

Así, a los ejecutivos del banco donde se llevó a cabo esta investigación se les dividía en una dualidad de mundos que estaba comprendida por una parte por la vida del ejecutivo dentro de la empresa y sobre la cual se tenían ciertos conocimientos a través de la observación de su nivel de resultados y por la otra, con falta absoluta de conocimientos, se-

encontraban sus conflictos, su vida interna y su individualidad.

Esta dualidad se opone a la psicología y sociología modernas quienes han demostrado que la fuerza del individuo y la dinámica constructiva de los grupos, están en función directa del grado de integración lograda.

Esta integración en los ejecutivos se consideró como una meta posible de logro mediante el conocimiento adecuado y controlado del desarrollo y personalidad del ejecutivo, según los métodos propuestos por los criterios de línea y psicológicos con los que se procedió a realizar este trabajo.

Es fácil comprender que de encontrar cierta validéz en los análisis de los datos de los dibujos se tendría en el banco un instrumento más para auxiliar al conocimiento y predicción de "éxito" o "fracaso" en personalidades de individuos con nivel ejecutivo que reunieran las características de aquellos que sirvieran como muestra en la investigación.

Además, si consideramos que para orientar, formar o entrenar a la persona es necesario conocer cuando menos algunos rasgos de su personalidad se comprenderá mayormente la importancia de este estudio.

Por otra parte, si en la clínica el psicólogo auxilia al psiquiatra a establecer un diagnóstico para un individuo, - en la psicología industrial el psicólogo como parte del staff ejecutivo tiene que aportar conocimiento individual y colectivo de los miembros que forman la empresa, por esto, debe contar con técnicas de rápida aplicación que le reporten rasgos comunes de personas con posibilidades de "éxito" o "fracaso" para planes específicos de acción, considerando siempre la personalidad total de los individuos desde el doble punto de vista actual y potencial.

### Limitaciones del estudio.

Tratando de obtener los resultados más objetivos posibles se establecieron límites de acción al trabajo, dando como resultado las limitaciones siguientes.

#### 1.- Sexo de los ejecutivos.

Todos son del sexo masculino a pesar de -- que en la muestra inicial se localizaban cinco ejecutivos - del sexo femenino. Se eliminaron al tratar de controlar esta variable.

#### 2.- El número de los sujetos.

La muestra inicial, mayor de cien sujetos, tuvo que ser reducida al eliminar diferencias de sexo, cociente intelectual extremo hacia ambos lados de la curva -- normal de distribución, jerarquía de puestos quedando incluidos solamente contadores, subgerentes, contralores, jefes de departamento y de sucursales comprendidas dentro de una zona amplia, pero geográficamente bien definida, sin grandes diferencias culturales ni sociales.

#### 3.- La zona geográfica.

La validez de los resultados obtenidos debe ser considerada única y exclusivamente para la división regional de los estados de Jalisco, Colima, Nayarit y parte de Michoacán, ya que ejecutivos del mismo banco de regiones del Noroeste del País han resultado tener en investigaciones de este tipo, un nivel socioeconómico y preparación superior.

#### 4.- El ramo de la empresa.

El tipo de organización que priva en esta empresa del ramo bancario parece formar un cierto tipo de personalidades, una cierta conducta laboral y social. Por esa razón no se consideran aplicables los resultados de este trabajo a otro tipo de empresas, industriales o comerciales, pues las responsabilidades del ejecutivo bancario caen dentro de ciertas áreas específicas de acción donde se invo

lucra el "proceso administrativo" descrito anteriormente y por medio del cual, se manifiesta su trabajo y nivel de resultados obtenidos para ser clasificado como exitoso o fracasado.

#### 5.- Jerarquía de los ejecutivos.

Los grupos que pretendía formar la institución estaban en función de la necesidad de dar entrenamiento a ejecutivos para promoverlos en puestos superiores como política permanente del banco, por este motivo, las personas seleccionadas desempeñaban su trabajo en puestos ejecutivos de la gerencia media o inferior del banco. Es importante hacer notar que gracias a los resultados obtenidos por la investigación realizada, se decidió extender el conocimiento de personal hasta niveles ejecutivos de alta gerencia para realizar futuras correlaciones de tests y resultados.

#### 6.- Criterios.

Es inobjetable que cada individuo, independientemente de su dotación personal, natural y posibilidades de éxito o fracaso recibió un trato diferente en distintas épocas y por diversos jefes.

Así mismo, negar que pudo haber injusticias en las promociones debido a compadrazgos o intereses creados es casi imposible.

Sin embargo, no fué factible establecer otro criterio de diferenciación de los grupos de ejecutivos ya que precisamente lo que pretendía la institución, (y que representa el hecho decisivo por el cual se diferencia el fin de esta tesis de los fines de la institución donde fué realizada) era el deseo de terminar con la subjetividad y relatividad de las promociones y ascensos a individuos que posiblemente no lo merezcan, negandose así la oportunidad a otros con más méritos.



## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA.

#### INTRODUCCION.

Estados Unidos de Norteamerica es uno de los-paises que por su desarrollo económico e industrial ha necesitado desarrollar investigaciones que le permitan tener un conocimiento lo más amplio posible, a cerca del elemento humano que dirige, controla y maneja la economía, la banca, - el comercio y la industria.

La mayoría de los resultados de esas investi-gaciones están registrados en literatura de lengua inglesa, de ahí que este capítulo sea más bien reducido, además, los resultados son producto de baterías de tests que se elabo--ran, estandarizan y validan en cada compañía, empresa o in-dustria, atendiendo a sus peculiares necesidades las cuales pueden diferir de empresa a empresa aun cuando éstas perte-nezcan al mismo ramo.

Estas necesidades han llegado a nuestro país, junto con el incremento de población, industrialización y - por lo tanto organización adecuada de empresas dentro de un contexto de conocimientos sociales psicológicos y humanos - por lo que actualmente se incluye al psicólogo industrial - dentro del staff de principales ejecutivos.

Por lo anteriormente expuesto se comprenderá- que futuros resultados habrán de publicarse para aumentar - la literatura en español sobre las bases y criterios adecuados en lo que se refiere a la selección y entrenamiento de- personal a nivel ejecutivo, o de cualquier otro nivel de -- puestos que se estudien en el medio mexicano con técnicas - lo más adecuadas a sus peculiaridades, metas, característi- cas y objetivos alcanzados o por alcanzar.

## REVISION DE ESTUDIOS.

Perry (1961) es uno de los autores que utiliza el término mas o menos parecido al del presente trabajo para describir al ejecutivo o empleado no exitoso o fracasado, - siendo este el de empleado "problema".

La descripción que hace de los individuos "problema", esta en relación con ciertas anormalidades de la personalidad que llega algunas veces hasta lo patológico, lo cual impide que el individuo pueda canalizar adecuadamente el potencial total de su personalidad.

Sin embargo el tipo de personalidad de los individuos "problema", opera en estructuras empresariales que exigen del individuo un cierto rendimiento que logra alcanzar a costa de un inadecuado desarrollo de su personalidad - provocando con ello la aparición de rasgos patológicos que - encajan adecuadamente con el nivel de productividad que requiere la empresa. La compañía paga por recibir la clase de trabajo que llega a dañar a la persona que se cataloga como "problema", y muchas veces, es producto de la misma empresa en la cual labora.

Un comentario al respecto, es el hecho de que en el banco donde se realizó este estudio se trata de impedir el estancamiento y sistematización de los puestos a cualquier nivel, esto se hace con el fin de motivar al elemento humano para que se logre un adecuado desarrollo de su potencialidad. Para lograr esta política, es necesario conocer al personal lo más ampliamente posible y fijar normas o parámetros que le permitan cambiar de sistemas o de puestos de mayor conveniencia o jerarquía dentro de contextos objetivos.

Ghiselli y Brown (1959) atienden al problema del éxito o fracaso de los empleados pero únicamente en lo referente a tareas específicas dentro del ramo industrial,-

ya que pueden ser valoradas a través de medidas de rendimiento.

Este tipo de criterio es el adecuado para evaluar el tipo de trabajo industrial en donde es muy probable que un amplio contingente de obreros tenga la oportunidad de llegar por merecimientos propios, a ocupar puestos de supervisores.

En estos casos es inegable que lo concreto del trabajo permite observar la cantidad y calidad de lo que produce cada empleado, encontrando que algunos individuos bajo las mismas circunstancias y condiciones que la totalidad de los empleados, son capaces de obtener mayores puntajes cuando se mide su rendimiento.

Con esto, los jefes superiores tienen una base para escoger a los individuos que deberán ocupar puestos de supervisión en la empresa pues se puede contar con un criterio objetivo de selección.

Esto podría parecer fácil, y como lo presentan se antoja como una forma objetiva y justa para determinar -- éxito o fracaso, y de hecho se logra, pero exclusivamente en función de rendimiento, lo cual no determina de ninguna manera, que los mejor calificados con este criterio, sean capaces o tengan potencialidad latente para puestos de supervisores.

Lo anterior debe considerarse como una simple-base de donde partir por lo que debe agregarse otros criterios como antigüedad, conocimientos, posición social y sociométrica y de ser posible también de personalidad. Sobre esto último, cabe considerar que no es del todo aceptado por el problema de faltas de normas estandarizadas.

Es importante hacer notar que dentro de la rama bancaria debe prevalecer sobre el rendimiento el término-"posibilidad de desarrollo", ya que la cantidad y calidad del trabajo aunque es importante, no puede ser del todo compara-

do con el tipo de trabajo del empleado industrial, y por lo tanto, es quizás donde más necesidades existen de técnicas que permitan el conocimiento adecuado de la personalidad.

Norman Maier (1964) habla de ciertas formas de conducta frustrada, inadecuada, "no exitosa", que se podrían colocar en relación a las características de los sujetos -- que forman el grupo de ejecutivos con resultados insatisfactorios y que por denominación arbitraria se les adjudicó en este estudio el término de "fracasados".

Realizando sus investigaciones a través de --- cuestionarios aplicados a directivos y personal de diversas empresas, presenta un cuadro de conducta motivada (satisfactoria) y frustrada (insatisfactoria) con características -- bien definidas sin dejar de considerar las diferencias individuales de las actitudes, la conducta, y la influencia de la herencia y el aprendizaje.

A continuación aparece el cuadro de conducta - motivada y no motivada que propone Maier.

CONDUCTA MOTIVADA

CONDUCTA NO MOTIVADA

- a) Orientada a un objetivo
- b) Tensión reducida cuando se alcanza el objetivo.
- c) El castigo disuade la acción.
- d) La conducta muestra multiplicidad e ingenio ante las situaciones problemáticas.
- e) La conducta es constructiva y creadora.

- a) No existe orientación -- hacia objetivos determinados.
- b) Conducta frustrante que genera nuevas situaciones frustrantes
- c) El castigo agrava el estado de frustración.
- d) La conducta es rígida - repetitiva y estereotipada.
- e) La conducta es compulsiva y destructiva.

En un análisis de los términos utilizados por este autor se puede inferir que la acción de ciertas motivaciones impactan a la personalidad de algunos individuos en una forma característica, mientras que a otros ligeramente les afectará y por lo tanto la conducta será disímil en la proporción que difiera su personalidad.

Es lógico suponer que si se llegan a conocer de antemano las características de la personalidad de los empleados o ejecutivos, se obtendrá un índice mayor de posibilidad para no equivocarse la motivación adecuada y conveniente tanto para los sujetos como para la empresa. La forma de -- lograrlo dependerá de las técnicas que permitan tener ese -- conocimiento y de la forma como estos se utilicen.

Alguno de los problemas sobre los que se puede tener un cierto control a través del conocimiento de la personalidad son los siguientes que analiza Maier:

Agresión. Puede estar representada por alguna forma de ataque. Puede ser de tipo físico, como golpear a un subordinado o a un jefe que se perciba como explotador, puede ser también una agresión de carácter verbal, o bien la realización de un acto a espaldas del agredido pero que sea doloroso en alguna forma a la persona de este. Puede -- adoptarse la posición de líder y ocasionar trastornos a la empresa por medio de tortuguismo, sabotaje o huelga.

Si damos cabida al tipo de pensamiento de la -- psicología profunda, nos podemos explicar el hecho de que una persona con fuertes conflictos emocionales puede tener la "necesidad" de agredir y no necesariamente a quien sea -- el autor de sus males sino a una figura substituta. Un individuo que durante su infancia y adolescencia sufrió graves conflictos con la autoridad de sus figuras paternas, puede quedar en desventaja para ejercer la autoridad con un equilibrio normal y razonable por lo que se presentará ante al-

gunas personas como despótico y agresivo, mientras que con otras aparecerá como un individuo servil.

Generalmente, las formas de conducta agresiva, dentro del trabajo pueden presentarse durante situaciones conflictivas, tales como exceso de público a quién atender, elevación de cargas de trabajo, fatiga mental y física, falta de comunicación etc.

Regresión. En algunos casos se podría considerar la agresión como una manifestación de conducta regresiva lo que estaría señalando que está mal canalizada, ya que un requisito de conducta básico para las exigencias del medio ambiente moderno es la necesidad de una "fuerza" que impulse al individuo hacia la consecución de sus metas y objetivos, esta "fuerza", está indicando una cierta energía que debe ser utilizada para salir airoso de la lucha con otros semejantes en igualdad de circunstancias y que igualmente están tratando de obtener o alcanzar los objetivos que les impone el medio en que se desarrollan. De ahí que la agresividad sea necesaria y útil cuando es manejada adecuadamente, no así cuando se utiliza para dominar o perjudicar como lo hace el niño berrinchudo ante la frustración de sus necesidades.

Esto se llega a encontrar en el adulto y representa un serio obstáculo para lograr resultados satisfactorios. No es raro observar en este tipo de individuos, rasgos como pérdida de control emocional, excesiva dependencia respecto a algún jefe superior, temor a enfrentarse a puestos con mayor responsabilidad, pertenencia a grupos o camarillas dentro del seno de la empresa.

Fijación. Maier utiliza este término "para designar la tendencia a continuar con una clase de actividad que ya no tiene ningún valor útil".

Ejemplos de este tipo de ejecutivos con resultados insatisfactorios pueden ser todos aquellos individuos - que manifiestan una serie de resistencias cuando se trata - de aceptar con facilidad los cambios que propone el staff - ejecutivo sobre los sistemas que ya se perciben como obsoletos, refieranse estos a la naturaleza de los métodos de trabajo, a las políticas en materia de servicios al público -- consumidor o bien a la utilización audaz de los recursos -- económicos y humanos.

En el proceso administrativo explicado con anterioridad en el capítulo I, se planteó el hecho de que la organización no es el inicio y terminación de etapas en un ciclo estático, sino que es un continuo movimiento dinámico de funciones, por lo que cabe agregar ahora, que esta dinámica involucrada abarca los cambios, las novedades, los últimos sistemas en electrónica, en control de resultados, en relaciones humanas, etc. siendo obvio pensar que aquellos - ejecutivos que están presentes en todas las empresas y que se definen como personas precavidas o prudentes pero que en realidad son personas fijadas al pasado, forman una especie de corriente conservadora que muchas veces es perjudicial a la empresa y a ellos mismos por carecer de una conducta adecuada "motivada" en función de necesidades actuales de desarrollo.

Gordon y Howell (1959) realizaron un estudio - amplio aunque no experimental sobre los rasgos de personalidad que distinguen al sujeto con éxito de aquel que carece del mismo.

Las limitaciones que plantean demuestran lo difícil que les resultó establecer lo que realmente constituye un ejecutivo, la falta de apreciación adecuada sobre puestos y jerarquías, la falta de criterios adecuados para definir - y diferenciar objetivamente el éxito del fracaso así como -

la rigidez al tratar de identificar una "personalidad ejecutiva exitosa universal".

Estos autores se rebelan contra las investigaciones que tratan de buscar el tipo de personalidad con rasgos universales cuando afirman que "la ejecución de un individuo dependerá de lo que es el hombre, de lo que es el trabajo y de lo que es la situación".

Las diferencias deberían ser estudiadas e investigadas pero habría que tener en cuenta que la interpretación resultaría un serio problema, ya que los datos que para algunas personas fuesen satisfactorios para su clasificación dentro de grupos exitosos, para otras los mismos datos podrían corresponder a una clasificación de fracaso.

Además, estos autores no saben si las cualidades reveladas por su estudio, son aquellas que se necesitan para obtener una posición de éxito, o si bien, son desarrolladas como resultado de tener una posición exitosa la que ha facilitado su desenvolvimiento.

Sin embargo, los resultados que encontraron como más frecuentes en ejecutivos de éxito fueron los rasgos siguientes:

- Habilidad mental.
- Habilidad en sus relaciones humanas.
- Capacidad para asumir responsabilidades.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Inteligencia "administrativa"
- Carácter firme.
- Imaginación amplia.
- Mentalidad flexible.
- Lealtad a la organización.

William Henry (1949) señala que el éxito en los negocios nace de la recompensa que la sociedad otorga a cier

to tipo de individuo que cumple satisfactoriamente su papel socioeconómico dentro de las actividades propias de la dirección de empresas.

"Hasta cierto punto la estructura de la personalidad es remodelada para estar en armonía con el papel social".

El "hasta cierto punto" del párrafo anterior nos hace pensar lo limitado de ese remodelado de la estructura de personalidad. Se puede pensar más bien que la capacidad de adaptación del individuo, con la inevitable influencia hereditaria y de aprendizaje es lo que hace a los individuos ser clasificados dentro de grupos exitosos o fracasados.

Básicamente la estructura de personalidad no cambia, de ahí que el mismo Henry halla realizado -- una investigación con el objeto de explorar la importancia general de la estructura de la personalidad y su influencia para la selección de personal ejecutivo. En ella, le dá más importancia a la personalidad dinámica del individuo que a sus simples dotes naturales o intelectuales. Manifiesta sorpresa al encontrar dentro de las investigaciones anteriores a la suya, que muchos ejecutivos con suficiente capacidad intelectual no podían ni con mucho ser considerados como exitosos.

La investigación la realizó con el Test de Apercepción Temática de Murray con una muestra de cien ejecutivos de negocios de diferentes empresas.

La validéz de su análisis descansó en la coincidencia de conclusiones idénticas (que bien pudieron haber sido por azar) provenientes de reportes, calificación de méritos, entrevistas y opiniones de jefes superiores.

Los resultados generales de su estudio son los siguientes:

a) El ejecutivo que alcanza cierto éxito en los negocios presenta muchas características de personalidad en común.

b) Claramente se vió que la ausencia de tales - características coincidió con el fracaso dentro de la organización de algunas empresas.

Lo más sobresaliente de los ejecutivos que analizó es que provenían de empresas distribuidoras, más que - manufactureras y donde la cooperación y el trabajo en equipo eran muy valiosos.

Los rasgos de personalidad comunes a los ejecutivos exitosos fueron los siguientes:

Deseo de realización.

Lo define como la imágen que tiene el sujeto de sí mismo y que corresponde a una persona que debe trabajar arduamente para alcanzar grandes logros con el objeto de al canzar la felicidad. No existe el intento de gloria en la - ejecución de la tarea, lo que existe es el deseo y la satisfacción simple de completar la tarea, lo que a su vez obrará como un nuevo estímulo para emprender nuevas actividades.

Impulso a la motilidad.

No importa que la motivación difiera, puede ser que exista una gran satisfacción por completar una tarea o bien que el espíritu competitivo y la reputación social sean los motivos principales para conseguir metas, lo que realmente interesa es que continuamente se estén buscando nuevas actividades y metas por conseguir.

La idea de autoridad.

Considera a sus superiores como personas cuyo - entrenamiento y experiencia pueden serle útiles, ya que la-

autoridad no la percibe como coartiva o destructiva, sino benéfica y necesaria.

Habilidad para decidir.

Es una capacidad que permite al individuo -- actuar entre diversos cursos de acción o diferentes alternativas de elección. Nada es difícil desde el punto de vista de que la acción puede ser el medio para la solución. La -- falta de esta cualidad en el ejecutivo le hace dudar de sí mismo y sus desiciones pierden seguridad, objetividad y corrección.

Fuerte sentimiento de autoridad.

Consiste en saber como se es, que se desea y como obtenerlo. Sin embargo, una firmeza demasiado grande -- puede manifestarse como rigidez e inflexibilidad, por lo -- que este sentimiento debe estar en concordancia y equilibrio con la capacidad de adaptación a situaciones desconocidas.

Actividad y agresión.

Es poseer motivaciones fundamentalmente dinámicas (en el sentido de la acción) aunque el individuo no -- sea necesariamente agresivo y hostil en sentido destructivo, más bien se encuentra intelectual y emocionalmente alerta, -- dispuesto a la acción.

El temor al fracaso.

Mientras no se paralice la acción aun cuando existan fuertes obstáculos para realizar una tarea y esto -- resulte altamente frustrante, se puede considerar que el te -- mor al fracaso es un rasgo común a la mayoría del ejecutivo exitoso moderno. Por lo general ese temor es desviado hacia otros canales como aumentos de síntomas psicossomáticos, insatisfacciones personales íntimas, desarrollo de defensas --

racionalizadas y aparición de patología paranoide. El peligro del temor al fracaso en forma intensificada puede llegar a desarrollar tendencias obsesivo compulsivas y paranoias por lo que se notarían cambios de conducta que llevarían al ejecutivo exitoso a ser catalogado como fracasado.

Fuerte orientación hacia la realidad.

Consiste en estar fuertemente interesado en lo práctico, lo inmediato y lo directo, sin embargo, el ejecutivo de éxito no debe sobre-valorar este sentido de realidad ya que podría caer en una falta de visión, lo que se reflejaría en una incapacidad para manejar relaciones abstractas, útiles para la planeación y desarrollo de nuevas ideas que podrían llevarse a su ejecución práctica y por ende en un contexto realista.

Naturaleza de las relaciones interpersonales.

El ejecutivo de éxito tiende a la unión con sus superiores, los percibe dentro de un concepto de unidad, staff, o equipo por lo que no es raro que se identifique o trate de hacerlo con ellos.

En cambio el sentimiento a los subordinados es diferente y está relacionado con el tipo de organización empresarial de la cultura norteamericana donde se realizó esa investigación.

A los empleados se les trata impersonalmente, sin caer en intimidades ya que son considerados como "hacedores de trabajo". No obstante, la imagen externa que puede dar el ejecutivo, llega a ser diferente sin cambiar para nada la naturaleza de esa posición fría e impersonal, ya que se puede ser agradable, simpático y popular.

La actitud hacia los padres.

Aquellos que no han roto con los lazos filia

les son demasiado dependientes en las situaciones laborales respecto a sus jefes y supervisores. El ejecutivo con "éxito" siempre actúa como su propio dueño. La figura de la madre parece ser la más superada por este tipo de ejecutivo. En cambio, la imagen paterna puede ser tomada como compañera necesaria en el camino del éxito pero solo como figura ideal que no causa indeterminaciones, dudas ni restricciones.

La naturaleza de la concentración en sí mismo.

Cuando figuras ideales influyen en los objetivos de los ejecutivos, puede ser que necesiten mantener una guía o forma establecida dentro del proceso administrativo para poder actuar en forma adecuada, es decir, una señal que les permita concentrarse en la realización de las demandas del trabajo.

En cambio, en los ejecutivos que prefieren independencia completa y que están imposibilitados para trabajar dentro de marcos de referencia específicos, aparecen fuertes sentimientos narcisistas, y no puede decirse que haya utilización positiva de la imagen paterna, ya que más bien se encuentran concentrados en sí mismos.

Las conclusiones generales señalan que la contraparte de las cualidades enumeradas de este grupo, dará generalmente como resultado la imagen del ejecutivo sin éxito. Finalmente "la incertidumbre, el temor al fracaso, la actividad constante, el temor continuo a perder avances, la imposibilidad de descansar en forma introspectiva, el excesivo aumento de tensión y las limitaciones artificiales colocadas sobre las relaciones interpersonales" son algunos de los costos que paga el ejecutivo por su éxito.

### CAPITULO III

#### LOS SUJETOS, EL MATERIAL Y PROCEDIMIENTO.

##### Los sujetos.

Los sujetos estudiados en esta investigación forman parte del personal ejecutivo de una Institución Bancaria Mexicana y laboran todos en la región este de la República, pertenecen al sexo masculino y fueron seleccionados de la siguiente manera:

El número de sujetos a los que inicialmente se pretendía estudiar era de ciento treinta pero quedó reducido al establecer límites de antigüedad dentro del banco, un nivel mínimo de 95 y máximo de 119 en el cociente intelectual (CI), además, se excluyeron de la muestra a varios individuos que ocupaban puestos como los de supervisor y sub-jefe de departamento por considerar que sus labores a pesar de ser ejecutivas, no les permitirían formar partes integrantes en los grupos de entrenamiento que se pretendían establecer como nueva política a seguir dentro de la institución.

Así se obtuvo una muestra final de cien sujetos de los cuales ya se tenía una visión sobre su actuación laboral la que estaba registrada en su cárdex personal y -- por lo tanto se les podía considerar como éxitosos o fracasados.

Expedientes que contenían informes de comportamiento inadecuado como gran pasividad, agresividad incontralable, irresponsabilidad, errores continuos, atraso considerable y constante de trabajo encomendado, así como calificativos arbitrarios de personas " raras " o " peculiares " -- que anotaban los jefes superiores en su expediente diéron -- la primera pauta para formar el grupo fracasado, mientras -- que la ausencia de esas características en el cárdex, agrupó

en el grupo exitoso, a los ejecutivos con mayores posibilidades de desarrollo.

Sin embargo, considerando la subjetividad de esa clasificación inicial para separar los grupos y debido a que existían cárdex de personas que no mostraban claramente en que grupo deberían ser incluidos se recurrió a establecer la diferencia de éxito o fracaso según los siguientes criterios:

NIVEL EXITOSO.

- a) Edad corta en relación a la antigüedad - sueldo y escalafón.
- b) Preferentemente casados.
- c) Escolaridad no menor de ocho años ni mayor de once considerados de primaria a preparatoria o equivalente.
- d) Edad de ingreso a la institución no menor de diez y seis años.
- e) Nivel de sueldo: En proporción mayor que los sujetos del grupo fracasado tomando en cuenta la edad, el puesto, el escalafón, y la antigüedad.
- f) Antigüedad en la institución: No menor de 7 años ni mayor de 14 años.
- g) Que los resultados obtenidos dentro del proceso administrativo fueran considerados como satisfactorios por tres directivos de la empresa.
- h) Que los juicios emitidos en su contra fueran ocasionales y de poca importancia.
- i) Que los juicios de tres directivos coincidieran en la consideración de que eran personas con grandes posibilidades de ascenso, incluso hasta niveles directivos.
- j) Que no existiera duda sobre la honradez de los nombramientos y ascensos recibidos por el sujeto.

k) Que antes del exámen psicológico se les considerara por sus jefes como capaces de llevar a cabo en forma normal o adecuada, el proceso administrativo dentro de su propio campo de acción, como sería el planear, dirigir, organizar y controlar con entrenamiento o sin previo entrenamiento para ello.

1) Escalafón: Para incluir este criterio en la designación de los sujetos a alguno de los grupos, se buscó una escala que permitiera conocer por medio de un dato, en qué parte de la escala se ubicaba el sujeto y así poderlo designar más fácilmente. Se tomó en cuenta la edad, el nivel de sueldo y la antigüedad para elaborar una fórmula arbitraria que evitara el juicio subjetivo.

En relación al inciso 1, sobre el escalafón, se puede decir que los datos cuantitativos que arrojen las fórmulas se pueden ubicar en forma más objetiva y confiable dentro de rangos numéricos y la comparación de resultados se podría hacer mediante una simple observación de tablas realizadas con anterioridad.

Estos datos se obtuvieron al multiplicar el nivel de sueldo por cien dividido entre la antigüedad, restarle al resultado la edad, dividir entre diez y aproximar el punto decimal. Por ejemplo: una persona con una edad de 27 años, un nivel de sueldo tabulado en 15, antigüedad de nueve años daría un resultado final de catorce (14) o sea el número con el cual se le comparará con los demás para conocer que tan alto o bajo es su nivel de escalafón.

El mismo ejemplo pero representado en forma numérica se localiza en el desarrollo matemático siguiente:

$$\begin{aligned} 15 \times 100 &= 1500 && \text{Nivel de sueldo por cien} \\ \frac{1500}{9} &= 166 && \text{entre antigüedad} \\ 166 - 27 &= 139 && \text{menos los años de edad} \\ \frac{139}{10} &= 13.9 && \text{entre diez.} \end{aligned}$$

dato final ( 14 ) aproximación decimal.

Para el grupo exitoso se pidió un escalafón no menor de 10.

NIVEL DE RESULTADOS "NO EXITOSO" O "FRACASADO".

- a) Edad mayor que la del otro grupo, en promedio y tomada en relación con los demás datos.
- b) Preferentemente casados.
- c) Escolaridad igual a la del grupo anterior.
- d) Edad de ingreso a la institución igual a la del grupo anterior.
- e) Nivel de sueldo inferior en proporción al otro grupo.
- f) Antigüedad en la institución igual a la del grupo anterior.
- g) Que su actuación como ejecutivos fuera considerada como insatisfactoria por los jefes con jerarquía de directivos.
- h) Que los juicios emitidos a su favor fuesen los mínimos necesarios para no ser separados de la empresa.
- i) Que los juicios emitidos en su contra coincidieran en el mismo sentido según el criterio de diferentes ejecutivos que hubieran sido jefes de los individuos de este grupo.
- j) Que unánimemente se les considerara con pocas o ningunas posibilidades de ascenso.
- k) Que la falta de ascensos no hayan sido por causas aparentes o motivadas por falta de oportunidades.
- l) Que se les considerara como poco capaces o totalmente incapaces para llevar a cabo normalmente el proceso administrativo dentro de su campo de actividades. En este caso su comportamiento laboral determinó su inclusión en el grupo fracasado ya que por su incompetencia entorpecieron repetidas veces el proceso administrativo.

- m) Se descartaron calificativos poco objetivos como "muy - agresivo", "irresponsable", "con poca voluntad" etc, por suponer una base poco confiable y arbitraria para una segunda clasificación.
- n) Escalafón: Mismo sistema que para el grupo exitoso pero - con límites no menores de 3 ni mayores de 15, tolerando esta dispersión en virtud de la desproporción entre la - antigüedad (mayor) y el sueldo (menor).

Con estos criterios que atienden básicamente a un nivel de resultados quedaron clasificados cincuenta in individuos en el grupo exitoso y cincuenta en el grupo fracasado.

Con esta división se pudo proceder a la aplicación de los dibujos de la figura humana ya que estos se - podrían tabular, analizar e interpretar por separado, es -- decir los pertenecientes a los sujetos que habían quedado - clasificados como exitosos o bien como fracasados.

Sin embargo para tener un mayor índice de seguridad en la división que se había hecho de los sujetos se procedió a hacer un análisis de los datos que arrojaron ambas clasificaciones en relación a la edad, estado civil, escolaridad, edad de ingreso a la institución, sueldo, antigüedad, escalafón e inteligencia, para observar si las diferencias eran significativas o debidas al simple azar, obteniendo -- los resultados siguientes:

#### ANALISIS DE LOS SUJETOS.

La distribución por edad en años cumplidos, - el estado civil y la escolaridad aparecen en forma desglosada en la tabla siguiente comparando a ambos grupos.

TABLA 1

PROMEDIOS DE EDAD, ESTADO CIVIL Y ESCOLARIDAD.

<u>PROMEDIOS DE</u>	<u>GRUPO EXITOSO</u>	<u>GRUPO FRACASADO</u>	<u>R.C.</u>	<u>P</u>
EDAD	29	32	2.67	0.01
ESTADO CIVIL	35C 15S	36C 14S	$X^2 = 0.07$	0.10
ESCOLARIDAD	8,9	9,2	0.70	0.10

Según puede observarse, la edad promedio del grupo exitoso es de 29 años y la del fracasado de 33 años.

El error estandard de la diferencia entre esas medias arroja una razón crítica de 2.67 que equivale a una  $P = 0.01$ , o sea que esa diferencia de edad es altamente significativa ya que solo una vez en cien se dará esa diferencia de edad por azar, y las otras noventa y nueve obedecerán a que la edad del grupo exitoso es ciertamente inferior a la del fracasado.

En cambio no hay diferencias significativas en lo que corresponde al estado civil y la escolaridad, lo que quiere decir que para ambos grupos estos datos son muy semejantes y por lo tanto resultan independientes.

A continuación se presentan en forma contrastada y desglosada los datos que muestran la edad de ingreso, el nivel de sueldo, la antigüedad en el banco y el escalafón ocupado por los sujetos de ambos grupos.

Esto ha sido posible por un lado porque se contaba con un tabulador de sueldos que utiliza la institución y que consiste en una relación numérica en orden ascendente correspondiendo mayor tabulador a mayor sueldo, y por otro, debido a que se utilizó la fórmula de escalafón mencionada anteriormente para así manejar más objetividad en los datos y poder utilizar promedios para hacer las comparaciones que

quedaron registradas en la tabla siguiente:

TABLA 2

<u>PROMEDIOS DE EDAD, ANTIGUEDAD, NIVEL DE SUELDO, ESCALAFON.</u>				
<u>PROMEDIOS DE</u>	<u>GRUPO EXITOSO</u>	<u>GRUPO FRACASADO</u>	<u>R.C.</u>	<u>P.</u>
EDAD DE INGRESO	17	19	1.7	0.10
ANTIGUEDAD	10.5	13.8	3.73	0.001
NIVEL DE SUELDO	19	16	2.83	0.01
ESCALAFON	16.7	8.8	7.17	0.001

A través de estos datos podemos observar que la edad de ingreso al banco no arroja diferencias estadísticamente significativas, en cambio, dentro del nivel de sueldos existe una diferencia muy significativa, esto nos hace pensar que para fines de selección no es muy importante tomar en cuenta la edad de ingreso, no así en cambio el nivel de sueldos alcanzado. Según los datos observamos que el promedio del grupo exitoso en el nivel de sueldos es 19 y en el fracasado es 16 con una razón crítica de 2.83 y una  $p = 0.01$ , lo que es bastante significativo no siendo coincidencia que individuos con menor edad cronológica como los del grupo exitoso estén ganando mayor sueldo. Esto deja en desventaja al grupo fracasado ya que tienen mayor edad cronológica y están percibiendo menor sueldo.

Consecuencia lógica de esa desventajosa discrepancia es la antigüedad, ya que el promedio en años de antigüedad en el grupo exitoso es de 10.5 y para el fracasado de 13.8 con una razón crítica de 3.73 y una  $p$  mayor de 0.001. O sea, que menos de una vez en cien encontraremos --

por azar dicha diferencia, y más de noventa y nueve se asociará con el grupo exitoso una antigüedad menor y con el fracasado una antigüedad mayor.

Por último, en lo que se refiere a escalafón, o sea, la combinación entre la edad, la antigüedad y el nivel de sueldo, resultó que los datos obtenidos son significativos y ayudan a corroborar lo que se ha expuesto, ya que en el grupo exitoso se ve:

Mayor escalafón a menor antigüedad.

Salario mayor.

Menor edad.

Semejante edad de ingreso que el grupo contrario.

Similar escolaridad que el grupo contrario.

Igual proporción en estado civil que en el grupo contrario.

Mientras que el grupo fracasado o no exitoso nos muestra que existe:

Menor escalafón a mayor antigüedad.

Menor nivel de sueldo.

Mayor edad.

Semejante edad de ingreso que el grupo contrario.

Similar escolaridad que el grupo contrario.

Igual proporción en estado civil.

El dato restante dentro de este análisis de los sujetos es el que se refiere a la inteligencia y puede observarse también en forma comparada en la tabla de promedios de cocientes intelectuales (igual a edad mental sobre edad cronológica multiplicados por cien) que se presenta a continuación.

TABLA 3

---

PROMEDIO DE COCIENTES INTELECTUALES EN ARMY BETA TEST.

---

<u>PROMEDIO DE</u>	<u>GRUPO EXITOSO</u>	<u>GRUPO FRACASADO</u>	<u>P.C.</u>	<u>P.</u>
CI en el Army Beta Test.	108	104	1.48	0.10

---

El hecho de que cocientes intelectuales más altos estén presentes en el grupo exitoso no debe considerarse como una diferencia significativa pues la probabilidad de que aparezca el azar en este caso es mayor a 0.05, lo anterior es acertado ya que ninguno de los cien sujetos de la muestra cae fuera de los límites de la inteligencia normal, es decir, el máximo cociente es de 119 (normal brillante) y el mínimo es de 95 (normal).

Las siguientes dos tablas engloban la totalidad de los datos analizados en relación a los sujetos por cada uno de los grupos.

TABLA 4

DATOS GENERALES EN LA CLASIFICACION DEL GRUPO EXITOSO.

<u>SUJETOS</u>	<u>EDAD</u>	<u>EDO. CIV.</u>	<u>ESCOLAR.</u>	<u>E. DE ING.</u>	<u>SUELDO</u>	<u>ANTIG.</u>	<u>ESCAL.</u>	<u>ARMY</u>
1.-	30	C	8	17	17	13	10	110
2.-	31	C	8	18	18	13	14	112
3.-	28	C	9	20	15	8	16	115
4.-	35	C	9	22	20	10	17	115
5.-	33	C	9	20	18	12	12	119
6.-	30	C	9	21	17	9	16	113
7.-	34	C	9	24	16	10	13	112
8.-	29	C	9	19	23	10	20	115
9.-	25	S	9	17	18	8	20	116
10.-	25	S	8	18	25	7	19	101
11.-	33	C	8	20	29	13	19	119
12.-	24	C	9	16	17	8	19	111
13.-	29	C	9	19	18	10	15	119
14.-	29	S	9	18	24	10	21	115
15.-	29	S	9	20	22	9	22	119
16.-	32	C	9	18	29	14	18	119
17.-	31	S	8	18	17	13	10	105
18.-	27	C	9	16	20	11	15	102
19.-	31	C	9	21	17	10	14	98
20.-	31	C	8	18	23	13	15	115
21.-	25	S	9	16	17	8	19	95
22.-	28	S	9	18	17	10	14	115
23.-	33	C	9	23	19	10	14	115
24.-	28	S	9	19	15	9	14	110
25.-	34	C	10	22	17	12	11	110
26.-	34	C	8	26	16	8	17	111
27.-	25	S	8	18	16	7	20	112
28.-	27	C	10	17	15	10	12	95
29.-	24	S	10	17	15	7	19	119
30.-	26	C	9	16	15	8	16	105
31.-	25	C	9	18	20	7	15	100
32.-	25	C	9	16	21	9	15	95
33.-	24	C	10	18	20	6	16	100
34.-	30	C	10	17	29	13	21	110
35.-	31	C	10	20	29	11	11	110
36.-	30	C	9	18	17	12	20	104
37.-	32	C	8	16	17	16	20	103
38.-	31	C	8	16	17	15	20	102
39.-	30	C	9	19	29	11	19	115
40.-	26	S	9	20	19	6	19	115
41.-	26	S	9	16	20	10	18	115
42.-	27	S	9	18	21	9	14	114
43.-	26	S	9	18	20	8	14	102
44.-	26	S	9	18	19	8	14	100
45.-	31	C	8	18	19	13	20	95
46.-	31	C	8	19	19	12	19	95
47.-	38	C	9	21	15	17	20	103
48.-	31	C	9	21	13	10	19	101
49.-	33	C	11	20	29	13	20	100
50.-	32	C	12	19	31	13	20	111

TABLA 5.

DATOS GENERALES EN LA CLASIFICACION DEL GRUPO FRACASADO.

<u>SUJETOS</u>	<u>EDAD</u>	<u>EDO. CIV.</u>	<u>ESCOLAR.</u>	<u>E. DE ING.</u>	<u>SUELDO</u>	<u>ANTIG.</u>	<u>ESCAL.</u>	<u>ARMY</u>
1.-	27	S	9	18	15	9	14	95
2.-	26	S	9	16	16	10	13	110
3.-	26	S	10	16	16	10	13	109
4.-	26	C	9	16	16	10	13	119
5.-	39	C	9	23	18	16	7	107
6.-	42	C	9	21	15	21	3	102
7.-	40	C	9	20	15	20	4	96
8.-	33	C	9	18	15	15	7	110
9.-	26	S	9	16	16	10	13	95
10.-	37	C	9	21	17	16	7	95
11.-	37	C	9	19	20	18	7	100
12.-	25	C	9	16	17	9	16	110
13.-	52	C	9	32	20	20	5	115
14.-	27	S	9	18	15	9	14	105
15.-	34	C	9	25	19	9	18	115
16.-	40	C	9	26	16	14	7	95
17.-	36	C	9	16	15	20	4	95
18.-	34	C	11	17	15	17	5	115
19.-	26	C	9	16	15	10	12	100
20.-	25	S	9	17	15	8	16	113
21.-	41	C	9	33	16	8	16	100
22.-	43	C	12	22	20	21	5	110
23.-	33	C	9	14	17	16	7	100
24.-	45	C	9	31	20	14	10	97
25.-	45	S	9	23	15	22	2	105
26.-	26	C	9	16	16	10	13	115
27.-	27	C	8	16	15	11	11	115
28.-	27	S	9	17	15	10	12	102
29.-	28	S	11	19	16	9	14	109
30.-	26	C	9	16	16	10	13	101
31.-	26	C	10	17	15	8	7	95
32.-	32	C	9	18	15	14	7	95
33.-	28	C	8	18	15	10	10	100
34.-	28	C	9	18	16	10	8	110
35.-	28	S	9	18	15	10	7	110
36.-	28	C	9	18	20	10	7	110
37.-	26	C	11	18	21	8	6	105
38.-	26	C	8	18	20	8	4	104
39.-	49	C	9	18	19	33	3	103
40.-	33	S	8	17	15	16	2	95
41.-	31	C	11	16	15	15	2	95
42.-	30	C	11	19	16	11	2	95
43.-	49	S	9	22	15	27	3	114
44.-	30	C	9	18	16	12	12	115
45.-	28	C	9	16	17	11	13	110
46.-	38	C	9	20	15	23	13	110
47.-	44	S	8	20	15	29	11	110
48.-	35	S	9	20	16	15	11	95
49.-	28	C	9	16	15	10	11	95
50.-	26	C	9	16	15	10	11	96.

## MATERIAL.

Se utilizaron básicamente dos instrumentos, el Army Beta Test para eliminar diferencias de casos extremos - es decir, deficientes o muy superiores, y el dibujo de la figura humana basado en la técnica de Caligor (1960).

También se hicieron entrevistas con los jefes de los sujetos para verificar la clasificación de los grupos.

## ARMY BETA TEST.

Los Army Beta Test se empezaron a utilizar en la segunda guerra mundial ante la necesidad de seleccionar - rápida y eficazmente el material humano del ejército norteamericano. Los tests Army en su forma Beta no requieren la alfabetización de los sujetos por lo que su aplicación es rápida y sencilla. Tiene un método de calificación simple. Permite detectar rápidamente los niveles inferiores, medios y superiores de inteligencia global.

La prueba se divide en seis subtests que comprenden y suponen el ejercicio de diversas funciones intelectuales:

Laberintos (capacidad de anticipación), Dígitos (coordinación visomotriz), Observación (capacidad de juicio-crítico), Partes (capacidad para el manejo de relaciones espaciales), Dibujos (inteligencia concreta y atención).

Cada sub test recibe una calificación previa - que corresponde a un nivel determinado o calificación convertida. Sumando las seis calificaciones convertidas a rangos estadísticamente determinados se busca el cociente intelectual de la persona, que varía según la edad cronológica y el puntaje final obtenido.

Aunque esta prueba no está estandarizada en nuestro medio se utilizó no para determinar cocientes intelectuales en relación al resto de la población sino solamen-

te para eliminar diferencias extremas entre los cien sujetos de la muestra final.

#### EL DIBUJO DE LA FIGURA HUMANA.

La facultad de los dibujos de la figura humana para revelar la personalidad no ha sido reconocida del todo -- por falta de investigaciones metodológicas que pudieran determinar normas para su aplicación sistemática.

A pesar de ello las formulaciones hipotéticas de su funcionamiento han dado pié para la búsqueda de esas normas tratando así de demostrar la union de la figura dibujada y la personalidad del individuo.

(Machover (1949) opina que toda actividad creadora lleva el sello específico de los conflictos y necesidades -- que presionan al individuo que está creando. La actividad -- que se inicia como respuesta a la orden "dibuje una persona" es una experiencia creadora. El individuo tiene que recurrir a su experiencia y dibujar lo que sabe y conoce, pero en este caso es tan variado que son demasiados estímulos como para lograr una representación espontánea compuesta y objetiva. Es necesario que aparezca un proceso de selección que envuelve la identificación y que queda proyectada en el dibujo. Por eso la interpretación del dibujo procede de la hipótesis de que la figura dibujada está relacionada íntimamente con el individuo que está dibujando. El dibujo presenta según Machover, la forma en que el sujeto ha llegado a asociar sensaciones, percepciones y emociones con ciertos órganos del cuerpo y esta percepción de la imagen del cuerpo es lo que en alguna forma debe guiar al que dibuja para lograr la estructura y contenido de la persona dibujada.

Inicialmente el análisis de los dibujos fué empírico pero a medida que se recolectaba material sobre todo -- clínico, se centró el interés en investigaciones sobre la --

perfección de la técnica, sin embargo aun no ha logrado los requisitos necesarios para su validez a pesar de que se reconoce su utilidad como lo manifiesta BellaK (1959) quien opina que el análisis del dibujo de la figura humana es una técnica propia para la clínica y con posibilidades para la investigación. Que a pesar de que se usa científicamente, su utilización efectiva depende de la compleja comprensión de la dinámica de personalidad del sujeto y de una completa familiaridad con dibujos de gran número de individuos. Agrega que aunque muchos estudios han demostrado ser válidos e incluso sus resultados están en concordancia con el Rorschach y otras técnicas proyectivas, es una prueba vulnerable, por lo que es conveniente utilizarla con otras pruebas.

No obstante observa que es útil sobre todo en clínica y a pesar de que su validez experimental ha resultado insuficiente puede haberse debido a que los estudios han sido mal orientados.

La técnica usada por Caligor, consiste en pedir al sujeto que dibuje consecutivamente ocho personas, se utiliza papel transparente por lo que se puede observar el dibujo anterior y se pueden introducir las modificaciones que se deseen.

Caligor afirma que la integración de los rasgos estructurales del test y su contenido gráfico reflejan un cuadro dinámico de la personalidad del dibujante.

A través de su experiencia con dibujos de figuras humanas indujo que la información sería mucho más valiosa si se pudieran descifrar varios dibujos progresivamente realizados. Con ello empezó a dar oportunidad a los sujetos de agregar, sustraer, cambiar o dejar como era el dibujo original hasta llegar a formar una serie de ocho dibujos en total.

El alcance de la interpretación de la personalidad en comparación con el dibujo de una sola figura intenta ser demostrada en el reporte que hace de la valoración de tres psicólogos experimentados mediante la técnica del análisis-clínico. Estos especialistas diagnosticaron la presencia o ausencia de fuertes tendencias paranoides en un solo dibujo y en una serie de ocho dibujos, ambos habían sido realizados por esquizofrénicos paranoides hospitalizados.

Los resultados de estos psicólogos determinaron -- que el 25 % de ellos mostraban fuertes tendencias paranoides, tomando como base, la figura de un solo dibujo. Mientras -- que con la serie de ocho dibujos determinaron que el 85 % -- eran los que manifestaban esas tendencias. } ?

No reporta bibliografía ni más datos sobre el estudio por lo que una de las críticas más obvias que se le pueden hacer al respecto es que al aumentar el número de dibujos aumenta la probabilidad de aparición del fenómeno. Sin embargo Caligor acepta que no existen tablas con normas válidas, y se propone reunir una muestra normativa para publicarla como un próximo paso en el desarrollo del test.

Por, los motivos anteriores, no se utilizó su sistema de puntajes cuantitativos ya que el mismo Caligor reconoce que carecen de validez estadística. Para el presente - trabajo unicamente se utilizó su técnica y punto de vista - psicodinámico en la interpretación de los rasgos, esto, por coincidir con la mayoría de las técnicas y porque establece parámetros específicos de interpretación en sus rasgos. Evita exageraciones y subjetividad y los limita inclusive a - la no interpretación cuando coinciden con la normalidad, - entendiéndose por "normalidad" la mayoría de los casos.

Se encuentran diversas maneras de emplear el dibujo de la figura humana como técnica proyectiva, entre los prin-

cipales esta la que utiliza Machover y que consiste en pedir al sujeto que dibuje una persona, después la del sexo contrario a la dibujada en primer lugar y una vez hechos los dos dibujos se le pide que relate una historia a cerca de ellos.

El test de Buck que utiliza los dibujos de una casa y un árbol agregados a los de la persona, variaciones de esta última en las que se utilizan colores o bien añadidos de fantasía verbal (Hqmmmer, 1958).

Swensen (1965) opina que los estudios realizados sobre la técnica adolescen de una falta de apoyo a la hipótesis a cerca del significado de la figura humana. Pero en vista de que en clínica se ha dado por valida, al menos así lo demuestra la rutina y asuidad con lo que se usa, debe ser un instrumento valioso. Sobre todo señala la utilidad de evaluar patrones de signos más que aspectos individuales del dibujo en futuras investigaciones.

Anastasi (1966) afirma que la puntuación del test del dibujo de la figura humana es esencialmente cualitativa, y comprende la preparación de una descripción compuesta de la personalidad, partiendo del análisis de numerosas características de los dibujos.

La guía interpretativa del test abunda en vastas generalizaciones tales como "las cabezas desproporcionadamente grandes", "las dibujarán individuos que sufran de alguna enfermedad cerebral orgánica" o "al sexo que se le de una cabeza proporcionalmente mayor es a la que se le concede mayor autoridad intelectual y social". Sin embargo no hay testimonios que apoyen este tipo de afirmaciones, cuando mucho se hace referencia de archivos con " miles de dibujos que han sido exáminados en contextos clínicos " y se citan con fines ilustrativos algunos casos seleccionados. No obstante es común que no existan presentaciones sistemáticas de datos.

Como aun está pendiente la demostración empírica de la validéz se han propuesto sistémas de rasgos más o menos uniformes, a menudo de naturaleza psicoanalítica.

"En su face actual de desarrollo las técnicas del dibujo sirven para proporcionar sugerencias sobre todo al clínico, y se deben ampliar mediante entrevistas u otros procedimientos" Anastasi (1966).

El aspecto físico del material usado corresponde a la descripción siguiente:

- a) Ocho hojas de papél transparente de 21.5 x 28 cm. engrapadas por la parte superior en forma de cuadernillo a una cartulina gruesa de color blanco de las mismas medidas.
- b) Lápices de plombajina blanda con goma de borrar en el extremo superior.
- c) Una cartulina blanca delgada de las mismas medidas para evitar la transparencia de los dibujos anteriores (del dibujo 3 al 7.).

#### EL PROCEDIMIENTO.

Con los criterios de clasificación establecidos y con la ayuda de la gerencia de personal del banco donde se llevó a cabo esta tésis, se dividiéron los sujetos en dos grupos, el exitoso, y el fracasado, con lo cual se pudieron dividir sus dibujos y hacer el manejo estadístico correspondiente.

A los sujetos que se pretendía estudiar se les mandaba llamar a la sucursal o lugar de su trabajo, por medio de sus jefes superiores y previa cita del departamento de personal. Se presentaban grupos de siete a diez sujetos cada tercer día y pertenecían todos a la región este del país como se había mencionado en la descripción de los sujetos.

La sesión de aplicación de la batería que seleccionó el psicólogo contratado por la institución tenía una duración de cinco horas divididas en dos turnos, siendo de tres el primero o matutino y las dos restantes por la tarde. Durante este último turno y como final de la batería, se aplicaba en grupo el test del dibujo de la figura humana.

La aplicación, la calificación y la interpretación fueron realizadas siempre por el autor de este trabajo y bajo las mismas circunstancias ambientales, en este caso la sala de selección de personal de la gerencia regional del estado de Jalisco.

A cada grupo se le explicaba detenidamente que no se trataba de una prueba en la cual tuvieran que "aprobar", -- sino que el objetivo principal era el de tener un mejor conocimiento de su personalidad a fin de planear y programar más adecuadamente su carrera dentro de la institución. Lo anterior se consideró necesario para lograr un adecuado "report".

Una vez establecida esta situación se les entregaba el material preparado en forma de cuadernillo, enrolladas siete hojas hacia atrás, dejando libre la octava o primera si se cuenta de atrás hacia adelante, así como un lápiz --- blando con borrador. Cuando todos habían recibido el material se les decía "dibujen una persona entera".

Quando todos habían terminado se les pedía que desenrollaran la última hoja de las que se encontraban enrollada "en esta forma" (se utilizó un modelo de cuadernillo para las instrucciones). La nueva hoja cae sobre el dibujo -- que se ha realizado, por su calidad transparente permite -- distinguir los trazos del dibujo que está cubriendo.

Las instrucciones para los demás dibujos fueron "pueden hacer lo que quieran con la figura que han dibujado, -- agregar o quitarle, cambiarla o dejarla como está, solamente

deberán hacer otra vez un dibujo de una persona entera".

Cuando todos habían terminado el segundo dibujo, se les entregó la cartulina delgada y se les indicó que la deberían insertar entre el primer dibujo y el segundo, lo cual deberían repetir cada vez que finalizaran otro dibujo.

Lo anterior, que obviamente no se les dijo a los sujetos, era con el objeto de que no alcanzaran a distinguir más que los rasgos del último dibujo de acuerdo a la técnica de Caligor (1960).

Todo este proceso se estuvo vigilando constantemente para evitar errores o contaminación en los dibujos.

Las instrucciones fueron siempre las mismas -- para los cien sujetos y cualquier pregunta de ellos a cerca del sexo que debería tener la figura dibujada, la posición o la forma como ésta debía ser dibujada se respondía de tal manera que se dejaba a la persona en completa libertad para que el dibujo fuera lo más espontáneo posible, eliminando cualquier intervención del examinador.

Para la aplicación no se consideró necesario separar a los sujetos en grupos de exitosos y fracasados -- sino que se atendió a los grupos tal y como se les fue citando al lugar de aplicación en forma indiscriminada.

Una vez obtenidos los dibujos de todos los -- sujetos, se procedió a separarlos en grupos, por un lado, -- los que estaban considerados como exitosos y por otro lado -- a los fracasados según los criterios establecidos y descritos anteriormente.

El siguiente paso fue la clasificación de los rasgos de los dibujos y recopilación de los mismos por separado, es decir, primero un grupo y posteriormente el segundo.

Esta clasificación atendió exclusivamente a -- las valoraciones que hace Caligor de los rasgos clasificados

desde un punto de vista psicodinámico, porque coincide con - otras técnicas en algunos de ellos, como sería la altura de la figura, la posición del sexo etc; Con esto se establecen - parámetros más específicos de interpretación sin demasiada - exageración y subjetividad, sino ya hasta inclusive hasta mo deración en aquellos casos que coinciden con la "normalidad" o mayoría y donde se concibe al rasgo sin ninguna interpreta ción.

No se atendió a una clasificación cuantitativa - ya que el mismo Caligor manifiesta que no existen tablas con normas válidas aunque se propone hacerlo en el futuro.

Los rasgos clasificables que permiten un análisis más objetivo de cada dibujo y que facilitan el manejo esta - dístico de los resultados permitiendo una comparación objeti va para ambos grupos son los siguientes:

- 1.- Altura de la figura (tamaño)
- 2.- Posición de la figura (postura)
- 3.- Colocación del cuerpo
- 4.- Sexo de la figura
- 5.- Madurez física
- 6.- Transparencias
- 7.- Figura fuera de margen
- 8.- Aprovechamiento del dibujo anterior
- 9.- Temblor en las líneas
- 10.- Relleno en la figura (sombreado)
- 11.- Vestimenta
- 12.- Superposición
- 13.- Union en las líneas
- 14.- Presencia de fondo en el dibujo
- 15.- Presión en las líneas
- 16.- Borrado normal (pocas no?)
- 17.- Omisiones
- 18.- Despersonalización
- 19.- Regresión

Es importante hacer notar que los dos últimos rasgos, despersonalización y regresión en la figura, respectivamente, no son rasgos clasificables en sí, de acuerdo a Caligor. Pero al hacer comparaciones de sexo se encontraron figuras indefinidas notándose diferencias significativas al respecto entre los dos grupos. Así, figuras con sexo distinguible podían ser clasificadas pero, figuras garabateadas o tachadas, que no permitían el reconocimiento de sexo o figura humana distinguible se les agrupó para su clasificación en el rasgo que arbitrariamente se le denominó despersonalización. (compañía de la compañía Caligor)

Por otro lado el rasgo denominado "regresión" se consideró clasificable debido a que Caligor indica que dentro del rasgo de madurez física el dibujar infantes "refleja regresión o rechazo, evasión, actuación inmadura al enfrentarse con las exigencias del medio ambiente".

Como se encontraron varios dibujos de niños en pañales, con mamilas o en cunas, se pudieron establecer comparaciones de asociación de éstos con figuras de adultos, encontrándose diferencias significativas se añadió el rasgo a la lista original, aunque en rigor, ni este ni el anterior pertenecen a la lista original de Caligor.

MANEJO ESTADISTICO DE LOS RESULTADOS.

Los datos obtenidos fueron tabulados en dos partes: el grupo exitoso y el grupo fracasado con el objeto de llevar a cabo las comparaciones mediante el procedimiento estadístico de la Xi cuadrada que se calcula mediante la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{(AB - BC)^2 N}{n1.n2.n3.n4}$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Se consideró significativa la asociación de un rasgo a un grupo cuando caía entre el 0.001 % y el 0.05 % de probabilidades de que el fenómeno se debiera al azar. (Moroney) 1962. Y se consideró rasgo independiente cuando la probabilidad de asociación por azar era mayor de 0.05 % .

También se obtuvieron las frecuencias teóricas de cada uno de los datos con el objeto de comparar dichas frecuencias con las que realmente se obtuvieron en la investigación, ya que la  $\chi^2$  cuadrada solo señala si hay o no asociación significativa pero no con que grupo se asocia.

Si la frecuencia teórica es mayor que la frecuencia real hay disociación del rasgo comparado con el grupo con el que se está comparando.

Si la frecuencia teórica es menor que la frecuencia real hay asociación.

Si la frecuencia real es muy semejante o igual a la frecuencia teórica o si no existe diferencia significativa aceptada se debe considerar al rasgo comparado como independiente.

Las frecuencias teóricas se calculan de la siguiente manera:

$$a = \frac{n1 \cdot n3}{N} \quad b = \frac{n2 \cdot n3}{N} \quad c = \frac{n1 \cdot n4}{N} \quad d = \frac{n2 \cdot n4}{N}$$

También se utilizó la fórmula del error estándar de las diferencias entre las medias para manejar los datos de edad, escolaridad, edad de ingreso a la empresa, nivel de salarios, antigüedad, escalafón e inteligencia, así como el rasgo de la altura en centímetros de los dibujos ya que se supone que estos datos siguen una distribución de frecuencias cuya curva es normal en torno al promedio.

La fórmula del error estandar entre medias es:

$$GD = \sqrt{\frac{G^2_1}{N1} + \frac{G^2_2}{N2}}$$

en donde

GD = Error estandar de la diferencia entre medias

$G^2_1$  = Desviación estandar al cuadrado grupo 1

$G^2_2$  = Desviación estandar al cuadrado grupo 2

N1 = Número de casos de la muestra uno

N2 = Número de casos de la muestra dos.

La fórmula del error estandar de la diferencia entre las medias tiene como base la hipótesis nula, que afirma, que no hay diferencia verdadera entre dos medias de población y que la diferencia encontrada entre las medias es accidental y al azar. ✓

Para rechazar esta hipótesis nula es necesario obtener una razón crítica mediante el procedimiento de dividir la diferencia que existe entre las medias de la muestra por su error estandar. (RC = D/GD). ✓

Con esto se obtiene un dato que nos permite encontrar el porcentaje de los casos de una distribución normal - que caen entre la media y el valor obtenido hacia ambos lados de la curva y por lo tanto no significativo, así como los que pasan de esos límites y que escapan a la casualidad o -- simple azar.

Las fórmulas, tablas de significancia y el tratamiento estadístico en general, están basados en la obra de Garret, 1967.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LOS RESULTADOS

#### INTRODUCCION.

Para poder comparar los resultados obtenidos por el grupo exitoso y el grupo fracasado, se utilizaron los métodos estadísticos de la Xi cuadrada y el error estándar de la diferencia entre medias no correlacionadas o independientes.

En este capítulo se localizan en tablas ilustrativas los resultados de los rasgos analizados a través del manejo estadístico. Comparan al mismo tiempo las frecuencias reales y las teóricas, de cada uno de los rasgos, además, comentarios que señalan con qué grupo se asocian, se disocian, o si son independientes.

En forma de resumen general, se puede observar en las tablas 25 y 26 los rasgos que estadísticamente quedaron asociados con el grupo exitoso y el fracasado respectivamente, y por último, en la tabla 27 aquellos que no tuvieron nivel de significancia aceptado concretándose así en la tabla de rasgos independientes.

#### Análisis Estadístico de los Resultados.

La primera ilustración corresponde al error estándar de la diferencia entre las medias en relación a la altura de los dibujos. Se utiliza este método en ésta única comparación por su posibilidad de manejo paramétrico, habiéndose obtenido primero el promedio, después las desviaciones estándar del promedio y por último el error estándar de la diferencia entre las medias.

Se obtuvo una razón crítica de 3.9, la cual refleja un nivel de significancia menor de 0.05, lo que señala que --

hay una verdadera diferencia significativa entre la altura -- promedio en centímetros de los dos grupos comparados.

TABLA 6

---

ALTURA DE LA FIGURA

---

Promedio del grupo fracasado		11.1 cm.
Promedio del grupo exitoso		14.1 cm.
Diferencia entre las medias		3.0 cm.
Error estándar de la diferencia	SD	0.76
Razón crítica	RC	3.9
	P <	0.05

---

La diferencia de los promedios de altura en los dibujos es significativa ya que la razón crítica obtenida señala que en el 99.8% de los casos las figuras más grandes y que se localizan en el grupo exitoso, no son debidas a la casualidad o el azar.

Exp.

TABLA 7

POSICION DE LA FIGURA

Asociación de pie o Sentada . Grupo fracasado

2			Fr. Real		Fr. Teórica
X =	2.2.	DE pie	267		261
		Sentada	27		31
P >	0.10				

Grupo Exitoso

			Fr. Real		Fr. Teórica
		De pie	288		293
		Sentada	267		261

Las posiciones de pie ó sentada resultaron ser rasgos independientes para ambos grupos.

Asociación De pie u Horizontal Grupo Fracasado

2			Fr. Real		Fr. Teórica
X =	1.0	De pie	267		268
		Horizontal	7		5
P =	0.30				

Grupo Exitoso

			Fr. Real		Fr. Teórica
		De pie	288		286
		Horizontal	4		3

Las posiciones de la figura de pie u horizontal son signos -- independientes para ambos grupos.

Asociación: Sentada u Horizontal Grupo Fracasado

2			Fr. Real		Fr. Teórica
X =	2.4	Sentada	27		29
		Horizontal	7		4
P >	0.10				

Grupo Exitoso

			Fr. Real		Fr. Teórica
		Sentada	43		40
		Horizontal	4		6

Las posiciones de la figura sentada u horizontal son signos -- independientes para ambos grupos.

SEXO DE LA FIGURA

<u>Asociación: Masculino - Femenino</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. Teórica
$\chi^2 = 0.5$ $P > 0.50$	Masculino	245	249
	Femenino	102	97
		<u>Grupo Exitoso</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
	Masculino	284	279
	Femenino	105	109

El hecho de que la figura dibujada sea del sexo masculino o femenino -- es un signo independiente para ambos grupos.

<u>Asociación : Masculino - Indefinido</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2 = 3.1$ $P < 0.05$	Masculino	245	265
	Indefinido	37	19
		<u>Grupo Exitoso</u>	
	Masculino	284	286
	Indefinido	3	2

Figuras de sexo masculino se asocian con el grupo exitoso y disocian -- del grupo fracasado el cual se asocia con figuras de sexo indefinido.

<u>Asociación : Femenino - Indefinido</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2 = 17.5$ $P < 0.001$	Femenino	102	112
	Indefinido	27	16
		<u>Grupo Exitoso</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
	Femenino	105	94
	Indefinido	3	13

Los dibujos de figuras humanas con sexo femenino se asocian con el grupo exitoso y se disocian del grupo fracasado el cual se asocia con figuras de sexo indefinido.

TABLA 9

<u>MADUREZ FISICA</u>			
<u>Asociación : Niños o Adultos</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2$			
$X = 33.9$	Niños	44	22
$P < 0.001$	Adultos	139	183
			<u>Grupo Exitoso</u>
	Niños	22	43
	Adultos	341	319

Figuras adultas se asocian con el grupo exitoso y se disocian con el grupo fracasado con el que se asocian figuras de niños.

TABLA 10

<u>COLOCACION DEL CUERPO</u>			
<u>Asociación : Frente y Perfil</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2$			
$X = 0.75$	Frente	211	216
$P > 0.50$	Perfil	165	159
			<u>Grupo Exitoso</u>
		Fr. Real	
	Frente	228	222
	Perfil	157	162

El nivel de significancia establecido no admite diferencias en las figuras de frente o de perfil que puedan asociarse con algunos de los grupos por lo que se deben considerar como signos independientes.

TABLA 11

<u>TRANSPARENCIAS</u>		
<u>Asociación : Transparencias - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>
	Fr. Real	Fr. teórica
$X^2 = 28.3$	Transparencias 104	74
$P < 0.001$	No hay 244	273
		<u>Grupo Exitoso</u>
	Fr. Real	Fr. teórica
	Transparencias 55	84
	No hay 342	312

Transparencias en el dibujo se asocian con el grupo fracasado y se disocia del grupo exitoso

TABLA 12

<u>BORRADO NORMAL</u>		
<u>Asociación : Borrado Normal - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>
	Fr. Real	Fr. teórica
$X^2 = 0.06$	Borrado Normal 132	91
$P = 0.80$	No hay 261	301
		<u>Grupo Exitoso</u>
	Fr. Real	Fr. teórica
	Borrado Normal 51	91
	No hay 346	305

El que exista borrado normal o que no exista se debe considerar como signo independiente ya que el nivel de significancia no alcanza a eliminar la casualidad en las diferencias de los grupos.

TABLA 13

<u>FIGURA FUERA DEL MARGEN</u>		
<u>Asociación: Fuera del Margen - Dentro del Margen</u>		<u>Grupo Fracasado</u>
		Fr. Real
$\chi^2$		Fr. teórica
$X = 8.2$	Fuera del margen	33
		23
$P < 0.001$	Dentro del margen	366
		375
		<u>Grupo Exitoso</u>
	Fuera del margen	14
		23
	Dentro del margen	386
		376

Los resultados de la tabla anterior indican que las figuras dentro del margen se asocian con el grupo exitoso y se disocian del fracasado mientras que los que se salen fuera del margen se asocian con el grupo fracasado.

TABLA 14

<u>SUPERPOSICION COMPLETA</u>		
<u>Asociación : Superposición - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>
		Fr. Real
		Fr. teórica
$\chi^2$		
$X = 38.6$	Superposición	125
		88
$P < 0.001$	No hay	273
		308
		<u>Grupo Exitoso</u>
		Fr. Real
		Fr. teórica
	Superposición	51
		87
	No hay	341
		305

El dibujar figuras superpuestas se asocia con el grupo fracasado y se disocia del grupo exitoso el que se asocia con el dibujo de figuras no superpuestas.

TABLA

APROVECHAMIENTO DEL DIBUJO ANTERIOR			
<u>Asociación : Aprov. dib. Anterior - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2$	Aprovechamiento	50	77
$X = 23.3$			
$P < 0.001$	No hay	343	316
			<u>Grupo Exitoso</u>
		Fr. Real	Fr. teórica
	Aprovechamiento del dib. Ant 103		76
	No hay	287	313

El utilizar el dibujo anterior se asocia con el grupo exitoso y se disocia del grupo fracasado el cual se asocia con la no utilización del dibujo anterior.

TABLA 16

PRESENCIA DE FONDO EN EL DIBUJO			
<u>Asociación : Fondo - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	
$\chi^2$	Fondo	67	44
$X = 24.3$			
$P < 0.001$	No hay	332	354
			<u>Grupo Exitoso</u>
		Fr. Real	Fr. teórica
	Fondo	<del>67</del> 23	45
	No hay	<del>332</del> 377	354

La presencia de fondo en la figura se asocia con el grupo fracasado y se disocia del grupo exitoso.

TABLA 17

<u>TEMBLOR EN LAS LINEAS</u>			
<u>Asociación : Temblor en las Líneas - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. Teórica
$\chi^2 = 107.3$	Temblor	177	111
	No hay	221	286
$p < 0.001$		<u>Grupo Exitoso</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
	Temblor	46	111
	No hay	353	287

Las figuras con temblor en las líneas se asocian con el grupo fracasado y se disocian del grupo exitoso.

TABLA 18

<u>UNION EN LAS LINEAS</u>			
<u>Asociación : Union en las Líneas - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2 = 541.3$	Unión	296	334
	No hay	104	65
$P < 0.001$		<u>Grupo Exitoso</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
	Unión	373	334
	No hay	27	65

La unión de las líneas en los dibujos se asocia con el grupo exitoso y disocia del fracasado el cual se asocia con la no unión de líneas en los dibujos.

TABLA 19

<u>RELLENO EN LA FIGURA</u>			
<u>Asociación : Relleno - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2 = 1.8$	Relleno	212	202
	No hay	176	185
$P > 0.20$			<u>Grupo Exitoso</u>
	Relleno	199	208
	No hay	201	191

El relleno en el dibujo es un signo independiente para ambos grupos.

TABLA 20

<u>PRESION EN LAS LINEAS</u>			
<u>Asociación : Presión - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		Fr. Real	Fr. teórica
$\chi^2 = 2.2$	Presión	125	157
	No Hay	273	240
$P = 0.10$			<u>Grupo Exitoso</u>
		Fr. Real	Fr. teórica
	Presión	191	158
	No hay	209	241

La presión de las líneas en el dibujo es un signo independiente para —  
ambos grupos.

TABLA 21

<u>VESTIMENTA</u>			
<u>Asociación : Vestimenta - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. teórica</u>
$\chi^2 = 37.8$	Vestimenta*	241	278
$P < 0.001$	No hay	150	112
		<u>Grupo Exitoso</u>	
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. teórica</u>
	Vestimenta	323	290
	No hay	77	114

El dibujo de figuras Vestidas se asocian con el grupo exitoso mientras que el dibujo desnudo se asocia con el grupo fracasado.

TABLA 22

<u>OMISIONES</u>			
<u>Asociación : Omisiones - No hay</u>		<u>Grupo Fracasado</u>	
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. Teórica</u>
$\chi^2 = 0.11$	Omisiones	263	256
$P = 0.70$	No Hay	138	145
		<u>Grupo Exitoso</u>	
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. Teórica</u>
	Omisiones	247	254
	No hay	152	145

El hecho de que existan omisiones en el dibujo es un signo independiente para ambos grupos.

TABLA 23

<u>DESPERSONALIZACION</u>			
<u>Asociación : Despersonalización</u>		<u>Fr. Real</u>	<u>Grupo Fracasado</u>
$\chi^2 = 7.49$	Despersonalización	83	Fr. teórica 45
$P < 0.001$	No hay	317	355
			<u>Grupo Exitoso</u>
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. teórica</u>
	Despersonalización	,6	44
	No hay	394	356

Los dibujos despersonalizados se asocian al grupo fracasado y se disocian del exitoso el cual queda asociado con la personalización.

TABLA 24

<u>REGRESION</u>			
<u>Asociación : Infantes Adultos</u>		<u>Fr. Real</u>	<u>Grupo Fracasado</u>
$\chi^2 = 36.3$	Infantes	87	Fr. teórica 53
$P < 0.001$	Adultos	313	347
			<u>Grupo Exitoso</u>
		<u>Fr. Real</u>	<u>Fr. teórica</u>
	Infantes	18	52
	Adultos	382	348

La regresión en el dibujo se asocia con el grupo fracasado y se disocia del grupo exitoso.

Análisis de los resultados.

En las siguientes tablas se localizan en forma grupal los rasgos más significativos que quedaron asociados con el -- grupo exitoso y con el fracasado. Posteriormente, los rasgos - que deben considerarse independientes para ambos grupos según las diferencias significativas localizadas a través de los resultados del manejo estadístico.

TABLA 25

---

RASGOS SIGNIFICATIVOS ASOCIADOS CON EL GRUPO EXITOSO

---

- 1.- Mayor promedio en la altura de la figura. ✓
- 2.- Madurez física Adulta
- 3.- Sexo Masculino.
- 4.- Sexo Femenino.
- 5.- Figuras dentro del Márgen.
- 6.- Figuras no Superpuestas.
- 7.- Aprovechamiento del dibujo anterior.
- 8.- No hay temblor en las líneas.
- 9.- Unión en las líneas.
- 10.- Vestimenta en la figura.
- 11.- No hay despersonalización.
- 12.- No hay régresión.

---

RASGOS QUE SE ASOCIAN CON EL GRUPO FRACASADO

---

- 1.- Madurez física, dibujo de niños.
- 2.- Sexo indefinido.
- 3.- Transparencias.
- 4.- Figura fuera del margen.
- 5.- Figura superpuesta.
- 6.- No utilización de la figura anterior.
- 7.- Presencia de fondo en la figura.
- 8.- Temblor en las líneas.
- 9.- Falta de unión en las líneas.
- 10.- Figura desnuda.
- 11.- Despersonalización.
- 12.- Regresión.

---

RASGOS INDEPENDIENTES PARA AMBOS GRUPOS

---

1.- Posición de la figura.

- a) de pie
- b) sentada
- c) horizontal

2.- Sexo Masculino o Femenino.

3.- Colocación del cuerpo.

- a) frente
- b) perfil

4.- Borrado Normal.

5.- Relleno de la figura

6.- Presión en las líneas.

7.- Omisiones.

Teniendo ya clasificados y separados los rasgos - que se asocian o disocian con alguno de los dos grupos, podemos proceder a la interpretación de los mismos tomando como base las valoraciones de Caligor (1942). Con esto, podremos intentar conocer en forma más amplia la imagen de sí -- mismo del ejecutivo a través de los rasgos proyectados e interpretados en los dibujos y, se podrán establecer crite- - rios generales de selección de ejecutivos para cuando exista nuevamente la necesidad de formar grupos de promoción, - ascensos o entrenamiento, dentro de la institución donde se realizó el estudio.

#### Alta de la figura.

Machover insiste en que el cuerpo que el sujeto dibuja es el yo, el punto de referencia de cualquier actividad, y la hoja donde dibuja es el medio ambiente, éste será manejado de acuerdo con los conflictos y necesidades pro- - pias de cada sujeto. Considera que un buen tamaño de la figura dibujada es aquél que ocupe las dos terceras partes - de la hoja. En el caso del papel que se utilizó para este - estudio, la altura que propone debe corresponder a 18cm., - ya que el total medía 28cm.

Por otro lado Caligor dice que la mayoría de -- los individuos dibuja una figura de 12.7 a 20.3 cm. de altura, considerándose una altura común sin interpretación, - - mientras que los dibujos que se encuentran fuera de esta regla paramétrica, indican la dificultad de la persona para - hacer frente a su medio ambiente.

Al comparar los promedios de las alturas de -- los dibujos del presente trabajo contra las escalas propuestas anteriormente, se puede observar que la medida de 14.1cm del grupo exitoso es la que puede ubicarse dentro de una al

tura normal según la escala de Caligor. Es también la que más se acerca al tamaño adecuado que propone Machover.

Por otro lado, el promedio de 11.1 cm. del grupo - fracasado no alcanza siquiera el tamaño mínimo propuesto por Caligor.

Bajo estos preliminares, se puede inferir la existencia de dificultades en el tipo de personalidad del grupo - fracasado en lo que se refiere al enfrentamiento con su medio ambiente. Esto se refleja en su trayectoria laboral haciendo que se les clasifique como sujetos con pocas posibilidades de desarrollo.

#### Madurez Física de la Figura.

Después de la pubertad, la mayoría de los adultos - dibujan figuras de adulto, lo cual no tiene interpretación, - pero en los casos en que un adulto dibuja figuras de niños o infantes, se estará manifestando una disconformidad con el pa pel de adulto.

Las figuras de niños reflejan una fijación regresiva e inmadura, un concepto de sí mismo inmaduro, sentimientos de impotencia y dependencia para enfrentar el medio ambiente, deseos de eludir de una manera infantil un medio que se percibe como penosamente exigente y que se refiere a la manera en que lo haría un niño que busca protección y aceptación. (Caligor 1960).

Ante la diferencia encontrada en los grupos, podemos aceptar que en el grupo fracasado existe la tendencia a - dibujar figuras de niños en una forma diferentemente significativa del grupo exitoso, el cual, dibuja con más frecuencia figuras de adultos. En este último grupo no hay mayor interpretación, no así para el grupo fracasado que refleja un con-

*o bien  
no  
Pali 1960*

cepto de sí mismo inmaduro.

#### Sexo de la figura.

Los individuos que dibujan mayor número de figuras del sexo contrario revelan inquietud y disconformidad con su identificación y papel sexual. Esto aumenta en intensidad a medida que se dibuja mayor número de figuras del sexo contrario.

Las figuras con sexo indefinido indican confusión sexual, ausencia de identificación bien definida e incapacidad para aceptar impulsos, actuación o roles sexuales.

Asimismo, los dibujos de sexo indefinido denotan un concepto propio sexual más perturbado que los dibujos de figuras de sexo opuesto.

#### Transparencias.

La presencia de transparencias en el dibujo - indican una aplicación pobre de la inteligencia y de las facultades de autocrítica cuando se actúa ante el medio ambiente. Criterio escaso de la realidad.

#### Fuera de margen.

La mayoría de los individuos adultos no se salen del margen ni muestran tendencia a hacerlo cuando dibujan la figura humana. Los dibujos que se salen del margen indican poca habilidad para orientarse en el medio ambiente: bajas facultades críticas y correctivas, poca acentuación del estímulo proporcionado por el ambiente y excesivo en el estímulo de la fantasía.

#### Superposición completa.

Los individuos que superponen deliberadamente el dibujo de la figura obtienen el puntaje más frecuente, lo

que comunmente no tiene interpretación.

Aprovechamiento del dibujo anterior.

Se puede considerar como una forma de asociación gráfica de estímulo y respuesta donde la ideación es intensa y -- donde se combina el dibujo previo que funge como estímulo con la creación del nuevo dibujo, que se debe considerar como la respuesta.

Presencia de fondo en la figura.

El uso de fondo en los dibujos denota la necesidad de afianzamiento tratando de reducir la inquietud sobre la actuación propia. Los dibujos sin fondo carecen de interpretación.

Temblor en las líneas.

Ansiedad físicamente transmitida. Poco control sobre la ansiedad.

Falta de:  
Unión en las líneas.

Criterio pobre de la realidad, capacidad disminuída para diferenciar y aislar en forma adecuada el propio yo del medio ambiente. En casos extremos (no localizados en ninguno de los dos grupos comparados), refleja sentimientos de desorganización física.

Vestimenta.

Las figuras vestidas carecen de interpretación, no -- así las figuras desnudas que deben interpretarse como un grado considerable de narcisismo y exhibicionismo.

Según Caligor, el narcisismo y el exhibicionismo deben ser interpretados como una acentuación de fuentes inadueras de placer el narcisismo en este caso, está en relación con el amor que se tiene el sujeto a sí mismo y radica en el propio yo, para lograr satisfacción.

El exhibicionismo se refiere a la ostentación, a un alarde que hace el sujeto para lograr placer sexual y social.

### Despersonalización.

Las figuras garabateadas, o tachadas, que impiden el reconocimiento de una figura humana, pueden indicar un conflicto o disconformidad en la aceptación del concepto de sí mismo y reflejar mayor labilidad e impulsividad que las figuras borradas pero legibles.

### Regresión.

Ante la aparición de dibujos de infantes en 87 dibujos en el grupo fracasado y 13 en el grupo exitoso, se consideró necesario buscar la evidencia significativa de la diferencia. Quedó demostrada en la tabla 24 esta diferencia, debiendo se interpretar como falta de conformidad con el papel de adulto, rechazo, evasión y actuación inmadura al enfrentarse con las arduas exigencias del medio ambiente y por lo tanto, reflejo de regresión.

Resumiendo la interpretación de los rasgos que quedaron asociados con el grupo exitoso, encontramos que existen -- puntos de referencia para una actuación yoica adecuada ante el medio ambiente, la cual se verá libre, hasta cierto punto, de conflictos de personalidad que impidan utilizar su potencialidad.

El concepto de sí mismo queda integrado dentro de -- una personalidad adulta la cual es proyectada como tal sin los sentimientos de impotencia que parece tener el grupo fracasado y que se manifiestan al dibujar figuras infantiles.

Identificación adecuada para aceptar y manejar impulsos sexuales sin que esto les cause inquietudes o confusión.

Criterios adecuados de autocrítica en su actuación -- ante el medio ambiente teniendo como base un adecuado contacto con la realidad. Esto permite orientarse en el medio ambiente actuando de acuerdo a los estímulos proporcionados por el mis-

mo, con facultad para correcciones realistas y no basadas en - estímulos fantaseados.

Ideación suficiente para asociar estímulos y respues-  
tas en su medio ambiente. Suficiente control de la ansiedad. -  
Integración yoica.

Por otro lado, los rasgos asociados con el grupo fra-  
casado quedaron resumidos de la manera siguiente:

Dificultad con el papel de adulto, por un concepto -  
de sí mismo inmaduro al que se le adhieren sentimientos de im-  
potencia, dependencia y deseos de evasión de problemas del me-  
dio ambiente, el cual se percibe altamente exigente para sus -  
posibilidades de enfrentamiento.

Ausencia de indentificación adecuada con su sexo e -  
incapacidad para aceptar impulsos o actuaciones sexuales.

Aplicación pobre de la inteligencia y de las faculta-  
des de crítica en su actuación. Poca habilidad para orientarse  
en el medio ambiente. Acentuación excesiva de los estímulos --  
que operan con base en la fantasía.

Necesidades de afianzamiento para reducir la inquie-  
tud sobre la propia actuación, pobre criterio de la realidad,  
capacidad disminuída para diferencias y aislar en forma adecua-  
da el propio yo del medio ambiente.

Narcisismo y exhibicionismo acentuado para lograr --  
placer sexual y social como fuentes inmaduras de satisfacción.

Disconformidad en la aceptación del concepto de sí -  
mismo, labilidad e impulsividad en la conducta y en caso extre-  
mos, regresión.

## CAPITULO VI.

### SUMARIO Y CONCLUSIONES.

#### Sumario.

El trabajo de la presente tesis, tuvo como objetivo principal investigar la utilidad de la técnica del dibujo de la figura humana para ayudar a ampliar los criterios de selección de ejecutivos en una empresa mexicana del ramo bancario. Asimismo, los datos ayudaron a formar grupos de entrenamiento para puestos superiores de las personas que tuvieran la capacidad suficiente para desarrollarse y producir un buen nivel de resultados en estos puestos.

El número inicial de sujetos a estudiar fue mayor de 100, pero al eliminar individuos por medio de control de variables en relación al sexo, cociente intelectual, jerarquía, etc., la muestra se redujo a 100 casos.

Esta muestra se consideró prudente ya que evitaba también la excesiva discrepancia de los niveles de puestos, -- quedando reducidos estos a puestos de contadores, contralores, y subgerentes, es decir niveles de gerencia media y baja, según la clasificación del banco.

Los dibujos de estos cien sujetos fueron analizados en cuanto a la presencia o ausencia de rasgos clasificables tomados de la técnica de Caligor (1960).

Con el objeto de poder apreciar si había o no diferencias significativas entre ellos, se formaron dos grupos siguiendo el criterio de su nivel de resultados en sus labores específicas, dando esto lugar a que uno de ellos se percibiera como exitoso y el otro como fracasado.

Una vez que se tabularon los datos de ambos grupos - por separado, se encontraron diferencias que asociaban a prime ra vista algunos rasgos con el grupo exitoso y otros con el -- grupo fracasado.

Para determinar si las diferencias eran significativas y no debidas al azar, se hizo el manejo estadístico de dichos datos, utilizando el método de la Xi cuadrada y el error estandard de las diferencias entre medias no correlacionadas o independientes.

Los resultados obtenidos se reportan en el Capítulo V.

### Conclusiones.

1.- La hipótesis principal, que infiere que en los - dibujos de la figura humana se pueden encontrar diferencias sig nificativas que se relacionan con individuos considerados como exitosos o fracasados, dentro de su trayectoria laboral, se pu do confirmar debido a que los resultados encontrados muestran diferencias que no son producto de la casualidad o simple azar.

2.- Es importante recalcar que las diferencias co- - rresponden a un grupo específico de ejecutivos bancarios de -- una empresa mexicana con características determinadas por tiem po en el puesto, cociente intelectual, ubicación geográfica, - escolaridad, sueldo, antigüedad, escalafón y jerarquía a nivel de ejecutivos, por lo que para utilizar los datos como criterio para la formación o selección de grupos humanos homogéneos con posibilidades de éxito o fracaso en su trayectoria laboral, de berán considerarse las características mencionadas más arriba y que limitan los resultados a necesidades y tipo de ejecuti vos muy específicos.

3.- No deberá utilizarse el dibujo de la figura huma na como única técnica proyectiva de la personalidad cuando se

intente la búsqueda de conocimiento de la misma en ejecutivos bancarios de la institución donde fue realizada esta investigación, ya que fue introducida con fines de investigación para trabajo de tesis y para corroborar, como elemento adjunto, los resultados obtenidos en otros tests como lo son las Manchas de Tinta de Rorschach, el test de Motivación de Maclelland y el Test de Apercepción Temática de Murray.

4.- Bajo las consideraciones del párrafo anterior, y, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del tratamiento estadístico de los datos, la hipótesis secundaria es válida para los fines de la presente tesis. Las diferencias encontradas son significativas y por lo tanto, ayudan a tener un criterio adjunto para determinar posibilidades de éxito o fracaso en individuos que laboren en la empresa, siempre y cuando reúnan las características necesarias.

5.- En caso de seguirse utilizando la técnica del dibujo de la figura humana para detectar posibilidades de éxito o fracaso en los ejecutivos de la institución bancaria, sería conveniente determinar cuantos rasgos (de los que quedaron asociados con el grupo exitoso), deberán tener como mínimo los dibujos de los futuros candidatos a estudio, ya que proyectar tres o cuatro rasgos que se asocian con el grupo exitoso no debe considerarse suficiente para determinar una adecuada diferencia.

6.- Por el simple hecho de haber obtenido varios rasgos significativos comunes al grupo exitoso y otros tantos al grupo fracasado, no se puede afirmar que estos rasgos se presentan en otro tipo de ejecutivos bancarios, aún dentro de la misma institución. Con cualquier otra ubicación física, jerárquica, geográfica, laboral etc, dejarán de ser válidos para determinar éxito o fracaso en grupos de entrenamiento para puestos superiores.



De ahí que su utilidad sea específica por lo que es necesario realizar nuevas investigaciones para aplicar este criterio a otro tipo de ejecutivos dentro del ramo bancario o fuera de él. La necesidad de investigación sigue vigente y no solo dentro del ramo bancario. La industria y el comercio necesitan técnicas adecuadas que les permitan conocer ampliamente la personalidad y potencialidad del elemento humano que las mantiene en funcionamiento.

BIBLIOGRAFIA.

- Anderson y Anderson. Técnicas proyectivas del diagnóstico psicológico. (Trad. Helena Estelle) Madrid: Ediciones Rialp, 1963
- Allport, G.W. La Personalidad (Trad. Ismael Antich) Barcelona Editorial Herder, S.A. 1966
- Amaya, J. Curso de Relaciones Humanas "El tiempo del ejecutivo" Centro regional de Jalisco, 1968
- Anastasi, A. Los Tests Psicológicos (Trad. Celedonio Riesco)- Madrid: Ediciones Aguilar S,A, , 1966
- Bellak, L. (Ed.) Projective Psychology. Clinical approaches to total personaty. N.Y. Groves Press, 1959
- Bell E.J. Técnicas Proyectivas (Trad. Alberto Maci) Buenos Aires: Editorial Kapeluz. 1960
- Caligor, L. Nueva Interpretación Psicológica de dibujos de la-Figura Humana (Trad) Buenos Aires: Editorial Kape Luz, 1960
- Caligor, L. The Detection of Paranoid Trends by the Eight — Card Redrawing Test (8 CRT). J. CLIN. Psychol., 8, 397, 1959.
- De Toro Y Gisbert M. Pequeño Larousse Ilustrado Edit Larrouse Buenos Aires, 1966
- Freud, S. Obras Completas de ... Vol I (Trad. Lopez Ballesteros) Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 1948
- Garret, H. Stadistics in Psychology and Education. N.Y. Long Mans/ 1968.
- Frank, L.K. Projective Methods for the study of personality, J. Psychol. 8, 389 - 413 1948.
- Ghiselli y Brown. Las relaciones humanas en la industria. Edit. Selec. Contable, B.A. Arg. 1961
- Gordon, A. y Howell, J. Las Relaciones Htmanas en la Adminis tración. de Robert Dubin Cap. 8, p190 Edit Continen tal, S.A. México 1966
- Jung, C. El hombre moderno en busca de su alma. Paidos, 1923

- Maier N. Psicología Industrial Ediciones Rialp, S.A. Madrid 1966.
- Maclelland D.C. Personality, Stone, N.Y. 1951
- Moustakas C.E. The Self: Explorations in personal growth Harper, N.Y. 1956
- Machover, K. Proyección de la Personalidad en el dibujo de la figura humana. Edit. Cultural, S.A. La Habana Cuba 1949
- Moroney, E. Facts from figures Pinguin, 1962, London
- Perry, J. Las Relaciones Humanas en la Industria. Edit. Selección Contable, Buenos Aires 1961
- Rapaport D. Organization and Pathology of Thought. Columbia Univ. Press, N.Y., 1951
- Swensen, C. Empirical Evaluation of human figure drawings Handbook of Projective Techniques N.Y. Basic Books Inc. 1965
- Tate, M.W. Statistics in Education N.Y. Macmilland Co. 1955
- Warren, C.H. (Edit) Diccionario de Psicología. Fondo de Cultura Económica, México, 1964.