

**Universidad Centroamericana
Facultad de Humanidades
Departamento de Psicología**



Tesis Monográfica

**“Definición de Perfiles Personológicos para Puestos
Claves en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora
RARDIS S.A. en el período Julio-Agosto 2006”**

**Una aproximación al uso del 16 PF-5 de Cattell en la Práctica de
Recursos Humanos.**

**Elaborado Por:
Juan Ramón Morales Kain**

**Tutora:
Msc. Marlene Saravia**

Febrero 2008

Índice

- I. Introducción
- II. Justificación
- III. Marco Teórico
- IV. Objetivos
 - General
 - Específicos
- V. Metodología
 - Tipo de Estudio
 - Población y Muestra
 - Procedimiento Metodológico
 - Instrumento
 - Antecedentes de Empresa.
 - Criterios de Interpretación de Resultados.
- VI. Resultados
 - Objetivo Especifico a
 - Objetivo Especifico b
 - Objetivo Especifico c
 - Objetivo Especifico d
 - Análisis por Escalas.
- VII. Conclusiones
- VIII. Recomendaciones
- IX. Bibliografía
- X. Anexos
 - (1) Reportes Personales 16 PF-5
 - (2) Análisis por Escalas
 - (3) Modelo de Check List para Definición de Perfiles Ideales.
 - (4) Detalle de Perfiles (Gerenciales, Jefaturas, Auto percepción)
 - (5) Seguimiento de Estados de las Evaluaciones.
 - (6) Estadísticas de la Muestra Evaluada.
 - (7) Resumen de Análisis Global. (Operativos, Jefaturas, Gerentes)
 - (8) Cuadro Resumen de Teorías de Personalidad.
 - (9) Descripción de Escalas 16PF-5
 - (10) Modelo de Corrección del 16PF-5.
 - (11) Biografía R.B Cattell.



“If psychology was to become a science, it had to develop measurement. But, in personality, of what?” -R.B. Cattell-

“Si la psicología va a transformarse en una ciencia, esta tiene que desarrollar sistemas de medida. Pero en la personalidad, ¿de que?” –R.B.Cattell.-

A Dios: Por darme vida.

A mi madre: Sylvia Kain Hodgson, Gracias por tu ejemplo.

A mi Esposa: Gladys Maria Morales, Gracias por tu apoyo.

I. Introducción

El estudio de la personalidad ha sido uno de los principales aspectos de interés de la psicología desde los primeros momentos. Muchos de los más grandes teóricos han aportado conceptos que han fortalecido nuestra apreciación sobre este tema.

Se tiene referencia de la inquietud del ser humano sobre el comportamiento de las personas desde el tiempo de los antiguos griegos, quienes ya habían observado que algunas personas por lo general siempre se mostraban tristes, otras rabiosas y demás.

Ellos atribuyeron estas diferencias a la relativa presencia de 4 tipos de fluidos corporales que llamaron “humores”, los temperamentos que identificaron fueron Colérico, Flemático, Melancólico y Sanguíneo.

La revisión exhaustiva de planteamientos teóricos más recientes, permite identificar puntos comunes entre las iniciales observaciones de los griegos y conceptos planteados por Freud, Jung, Erickson, Adler, Horney, Fromm, Eysenck, Bandura y más reciente Cattell y Costa & McRae. Lo cual nos hace suponer que si bien no todo está dicho aún sobre este tema, nos encontramos actualmente en un avanzado nivel de conocimiento sobre el mismo.*

El campo de la gestión de los recursos humanos no es ajeno al aprovechamiento de los avances teóricos en el tema de la evaluación de la personalidad, diversos estudios han demostrado su utilidad como método predictivo del éxito laboral y la han ubicado junto con la medición de la inteligencia y de las aptitudes como uno de los procedimientos más utilizados en la evaluación con fines de selección de personal.

Muestra de esto es el estudio de Frank L. Schmidt de la Universidad de Iowa y John E. Hunter del Michigan State University[†], quienes por medio del uso de técnicas de meta-análisis identificaron la validez predictiva de 19 métodos selectivos, por medio de la revisión de datos de más de 85 años de investigación en el campo de la selección de personal. Sus resultados dan un porcentaje de validez de 0.41 al uso de pruebas de personalidad, con un porcentaje de incremento de 27% sobre la utilización de medidas de apreciación de la inteligencia general, para un total combinado de 0.65 en porcentaje de validez, uno de los índices más altos entre los métodos evaluados.

Uno de los enfoques más modernos en la evaluación de la personalidad es la teoría del quinto factor, de Costa & McRae[‡], en ella se conciben 5 dimensiones globales que concentran la mayoría de las manifestaciones individuales. Esta teoría surge de los estudios iniciales de Raymond B. Cattell, quien logra definir por medio de complicadas técnicas estadísticas –análisis factorial- 16 “Rasgos Primarios” y es el autor del 16PF-5, la versión más reciente de su instrumento para medir los rasgos de personalidad.

* Ver Anexo (8) Cuadro Resumen de Teorías de Personalidad en Anexos.

† Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, No. 2, 262-274.

‡ Costa Jr, P.T. y McCrae, R.R. (2002). *NEO PI-R Manual*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

El presente estudio pretende, realizar una aproximación a la evaluación de la personalidad, dentro del contexto de la gestión de recursos humanos, enfocando la misma dentro del marco teórico del 16PF-5, una de las herramientas de mayor prestigio en la actualidad para la evaluación de la personalidad.

Me propongo identificar por medio de la utilización del test estandarizado y la apreciación de los criterios de expertos, el perfil de personalidad característico de los niveles ocupacionales de mayor incidencia en los resultados de la organización, con el objetivo de que los resultados sirvan para orientar posteriores procesos selectivos, faciliten la elaboración de planes de desarrollo individuales, así como la identificación de potencial directivo en el personal evaluado.

El lector encontrará en este documento información relacionada con el giro de negocio de la empresa, información detallada de los procedimientos metodológicos utilizados y una descripción del instrumento usado para la apreciación de los diferentes rasgos de personalidad.

Se podrá revisar el análisis de cada una de las 16 escalas y 5 dimensiones globales del 16PF-5, logrando apreciar las competencias claves desde el enfoque de la organización, además los rasgos de personalidad que identifican a la población evaluada y las brechas necesarias para ajustarse a los niveles de competencia establecidos por la organización.

Finalmente el lector podrá revisar los resultados finales del estudio que presentan el perfil característico de toda la muestra evaluada, con la posibilidad de analizar los resultados de los tres niveles ocupacionales evaluados (Jefes, Operativos, Gerencias).

La principal conclusión del presente estudio es que se identifican competencias específicas para toda la organización, en su mayoría estas son comunes para todos los niveles ocupacionales, sin embargo los perfiles que retoman la información de autopercepción, identifican brechas importantes de ajuste a estos criterios, las cuales deben ser solventadas mediante la implementación de planes de desarrollo personales y por medio de acciones que involucren a toda la organización.

No se identifican mayores diferencias en los perfiles característicos de los tres niveles ocupacionales, con excepción del perfil de los niveles gerenciales. Sin embargo esta diferencia, no llega a ser definitiva, ya que la poca representatividad de los sujetos evaluados en el nivel gerencial, hace que estos datos no sean muy significativos estadísticamente.

No dejo de mencionar que en la realización del presente estudio se opta por la utilización de material 100% original, con el fin alcanzar los mayores niveles de confiabilidad en los resultados y además con el fin de ser consecuentes con la ética profesional.

Espero sentar un precedente en los egresados de la carrera de psicología, a que en su práctica profesional utilicen únicamente material original, con el fin de garantizar el buen nombre de su trabajo y de la profesión.

II. Justificación

El presente estudio surge de una necesidad específica en la empresa, el requerimiento de identificar las competencias claves en los puestos más sensibles de la organización, con el fin de utilizar la información para minimizar el impacto en casos de renuncias o despidos de personal. Todos los datos se refieren exclusivamente a las características particulares que se viven en Laboratorios RARPE y Distribuidora RADIS S.A. en el período de nuestro estudio.

Se deben tener reservas al pretender generalizar los resultados de este estudio a una población mayor, o a empresas con otro giro de negocio. Sin embargo, estoy seguro que las observaciones que se realicen servirán como punto de referencia para otros estudios similares, lo cual es una justificación válida para llevarlo adelante, al nivel que se plantea.

Se reconoce que el trabajo para el ser humano no representa solamente un instrumento para lograr la subsistencia, sino que es visto en la actualidad como “un medio que hace posible por un lado la actualización del potencial inserto en cada persona, a través del cual se realizan las aspiraciones y expectativas de la misma persona”. §

En esta línea cobra importancia el rol del psicólogo que contribuye a través de su consejo a que las personas puedan alcanzar sus expectativas de autorrealización, en y a través de lo que en nuestras vidas ocupa el mas alto porcentaje de tiempo vigil, la tarea profesional, que por tanto condiciona de modo decisivo el logro de eso que se denomina satisfacción y con un termino mas utópico, felicidad.

Actualmente los modernos sistemas de gestión de recursos humanos establecen a la persona como el activo mas importante con que se cuenta para la buena marcha de los negocios. “Las firmas que deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la única herramienta diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos.”**

Sobre estos principios justificamos la realización del presente trabajo de investigación y relacionamos nuestras indagaciones con el rol de la psicología moderna. Este trabajo permitirá el autoconocimiento del nivel de competencia actual de cada individuo, con un claro enfoque de desarrollo personal y por consiguiente con la mejora de la organización en su conjunto.

Otra justificación válida es la utilidad práctica de la información final y su relación con procesos que impactan directamente en la productividad de las personas y de la organización. Los procesos de la gestión de Recursos Humanos que se verán beneficiados en alguna medida con los resultados del presente estudio son:

§ López Fe y Figueroa, C.M. (2002). Orientación y Selección Profesionales en el Contexto de Ámbito Organizacional. *Persona y Profesión*. (pp. 17-20) Madrid: TEA Ediciones S.A.

** Alles, M. (2005). Introducción al estudio de los recursos humanos. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (pp. 19-48) Buenos Aires: Granica.

1) *Proceso de Selección de Personal:* Al conocer con precisión el perfil característico de los niveles ocupacionales evaluados, se identificarán competencias claves para el desempeño exitoso, y con este marco de referencia se podrá comparar a los candidatos potenciales que opten a puestos de trabajo en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A.

2) *Desarrollo de Carrera:* Al conocer el perfil de personalidad individual e identificar la brecha entre el resultado esperado y el obtenido se podrán crear planes de desarrollo individuales que logren potenciar el ajuste del personal a los criterios óptimos de desempeño en el puesto.

3) *Identificación de Potencial Directivo:* Por medio del análisis de los ajustes al perfil establecido como ideal, se podrá identificar al personal que tiene mayor potencial de desarrollo y con esta información se contará con criterios objetivos para la toma de decisión en caso de promociones, ascensos y traslados.

4) *Liderazgo y Dirección de Equipos:* Al conocer a profundidad la estructura de personalidad de sus equipos, los superiores podrán formular estrategias de dirección que tomen en cuenta las diferencias individuales para potenciar el desempeño.

5) *Satisfacción y Motivación del Personal:* Con jefes que toman en cuenta las características individuales en sus interacciones y conocen las motivaciones principales de los miembros de su equipo, estos podrán crear estrategias para mantener un entorno de satisfacción y motivación en el trabajo.

Desde el punto de vista académico, los objetivos de este estudio se relacionan directamente con los criterios establecidos en el **art. 4** de la normativa de culminación de estudios de la carrera de psicología, bajo la modalidad de práctica profesional^{††}. Las actividades a realizar tienen una clara relación con los rasgos característicos del perfil de la carrera de psicología, por lo cual consideramos justificable su realización conforme a los requerimientos establecidos.

En resumen, considero que la forma en que el presente proyecto de investigación está formulado plantea un estudio serio, que de ser conducido de la forma en que está establecido, generará información útil para las partes involucradas y exigirá la aplicación de diversos conceptos teóricos aprendidos durante los años de aprendizaje en la universidad, por lo cual constituye un adecuado medio de culminación de estudios de la carrera de psicología.

^{††} Pérez, M.L. (2005). De la definición, naturaleza y objetivos de la práctica profesional para culminación de estudios. *Normativa de la Práctica Profesional como forma de Culminación de Estudios en la Carrera de Psicología*. (pp. 4-6). Managua: Universidad Centroamericana.

III. Marco Teórico

En los últimos años han cambiado considerablemente las demandas de la mayoría de los puestos de trabajo. Hace algunas décadas la cantidad de trabajo y el nivel de habilidad del profesional era el criterio esencial para seleccionar y promocionar, hoy las habilidades sociales desempeñan un papel cada vez más importante en la satisfacción profesional y el éxito en el trabajo.^{‡‡}

Sin embargo esto no es todo, dentro de un contexto laboral, existen ciertas conductas y estilos de comportamiento que son más deseables que otros, ya que los mismos influyen de forma directa en la realización exitosa de las funciones establecidas para cada puesto y por ende en el rendimiento laboral esperado de cada individuo.

En su comportamiento profesional la persona debe poner en juego tres tipos de recursos para lograr un buen desempeño. En lenguaje común estos aspectos pueden ser denominados como; poder, saber y querer, que traducidos en términos técnicos se refieren a: Aptitudes, Conocimientos y Personalidad.

Las aptitudes pueden ser psicofísicas e intelectuales, los conocimientos se refieren al bagaje que la persona adquiere mediante el estudio y la experiencia. Los aspectos que caen bajo el complejo ámbito de la personalidad incluyen actitudes, valores, intereses y motivación.

Se define la personalidad como “un sistema o patrón de características peculiares y estables adquiridas a través de un proceso biográfico de maduración y aprendizaje, que dotan al individuo de sus peculiares estrategias de comportamiento para su específica adaptación al medio”.^{§§}

Los modernos sistemas de gestión de recursos humanos consideran todos estos aspectos no de forma independiente, sino de forma integrada e interrelacionada, este es el fundamento de la moderna gestión de recursos humanos por competencias. David Maclelland define a las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.^{***}

Otra definición interesante es: “conjunto integrado de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos, destrezas y motivaciones en relación al desempeño de una tarea, puesto u ocupación dentro de una organización”.^{†††}

^{‡‡} Hossiep, R. y Paschen, M. (2006). Introducción y Conceptos Básicos. *BIP Manual* (pp. 9-17). Madrid: TEA Ediciones S.A.

^{§§} López Fe y Figueroa, C.M. (2002). La Persona y el Trabajo. *Persona y Profesión*. (pp. 23-41) Madrid: TEA Ediciones S.A.

^{***} IDEM

^{†††} IDEM

Las diferentes competencias pueden ser clasificadas en función de la facilidad de identificar a las mismas. En esta línea se introduce el modelo del iceberg que divide las competencias en fáciles de detectar y modificar que corresponden a la parte superficial del iceberg y son las habilidades, destrezas y conocimientos. Las más difíciles de modificar y detectar se ubican en la parte por debajo de la superficie y corresponden a los componentes del núcleo de la personalidad, actitudes, valores, intereses y motivaciones. ^{†††}

Profundizando en la teoría de las competencias identificamos como una característica clave de las mismas que son aspectos críticos para lograr un desempeño exitoso, es decir que no podemos identificar como competencias todas las habilidades y comportamientos identificados en el trabajo, sino solamente aquellos que determinan un desempeño exitoso, de esta manera surge la necesidad de poder discriminar los aspectos críticos de aquellos que no lo son.

Otro aspecto importante de mencionar es que las competencias empleadas en los distintos niveles de la organización no son iguales, ya que los requerimientos de las funciones son diferentes, de esta forma se hace necesario también identificar las competencias de cada nivel ocupacional, y aún más, las de cada puesto de la organización.

Por lo general las organizaciones definen ciertas competencias claves para el alcance de los objetivos a largo plazo del negocio, estas competencias (organizacionales) deben ser demostradas y desarrolladas por todos los miembros de la organización además de las competencias propias del cargo que mencionamos anteriormente.

El final del proceso de evaluación por competencias es el inicio de un nuevo proceso; el desarrollo de las competencias, lo cual es la finalidad de cualquier proceso de evaluación, llevar al individuo y a la organización a un nivel superior de competencia. “La evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño”. ^{§§§}

Nuestro estudio se basa en describir cuales son estas características que sirven para identificar a las personas que tienen mayores posibilidades de lograr un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Nos enfocamos en el estudio de la personalidad, bajo el principio de que este es uno de los indicadores que aportan mayor validez en la realización de una evaluación con fines de selección de personal, si bien no es el único aspecto a considerar. Además por definición en la teoría de las competencias, es aquí donde se encuentran los elementos más difíciles de identificar y modificar en cada persona.

Como parte del presente estudio y con el fin de alcanzar un mejor entendimiento del tema de la personalidad se realiza una revisión de los planteamientos de los principales exponentes de las distintas corrientes teóricas. Si bien no es el objetivo de nuestro estudio hacer una presentación exhaustiva de las teorías de la personalidad, se abordan algunos aspectos generales con el fin de ilustrar al lector que no está familiarizado con este tema.

^{†††} Alles, M. (2005). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (pp. 49-94) Buenos Aires: Granica

^{§§§} IDEM

El Psicoanálisis: Los teóricos que se ubican en esta corriente tienden a creer que las respuestas se esconden en algún lugar bajo la superficie, escondidas en el inconsciente. Se pueden clasificar según sus principales teóricos en:

- ? *Psicología del yo:* Sigmund Freud y Ana Freud, Eric Erickson.
- ? *Enfoque Transpersonal o Espiritual:* Carl Jung.
- ? *Enfoque Psicosocial:* Alfred Adler, Karen Horney y Erick Fromm.

Los Psicoanalistas por lo general aceptan los planteamientos iniciales de Freud que establecen a la personalidad estructurada por El Ello, El Yo y El Súper Yo.

Además Freud define algunos tipos de carácter, los cuales identifica como: *Oral-Pasivo, Oral-Agresivo, Anal-Expulsivo y Anal-Retentivo.*

El Conductismo: Para los conductistas las respuestas parecen recaer sobre la observación cuidadosa del comportamiento y del ambiente, así como sus relaciones. Prefieren el uso de métodos cuantitativos y experimentales. Sus principales exponentes son:

- ? *Conductismo:* H. Eysenck, B.F. Skinner
- ? *Cognoscivismo:* A. Bandura, Julian Rotter, Walter Mischel.

La corriente Humanista: Su base racional es que las respuestas se deben basar en la conciencia o experiencia. Prefieren los métodos fenomenológicos. Incluyen:

- ? *Corriente Humanista:* con A. Maslow, C. Rogers y G. Kelly.
- ? *Corriente Existencialista:* de L. Binswagner y V. Frankl. ****

Más recientemente, un considerable número de investigadores y teóricos han llegado a la conclusión de que la personalidad se puede expresar en cinco dimensiones generales. Es así que en 1990 R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr. presentaron su versión, llamada la *Teoría del Quinto Factor*.^{††††} En este marco se ubica el 16PF-5 de Cattell, el cual es nuestra principal herramienta para la evaluación de la personalidad en el presente estudio. Los siguientes son los cinco factores de personalidad identificados en esta teoría y su correspondiente equivalencia en la terminología empleada por Cattell en el 16 PF-5.

- ? *Neuroticismo:* Estabilidad Emocional Vs Neuroticismo. (Ansiedad 16PF-5)
- ? *Extraversión:* Extraversión Vs Introversión. (Extraversión 16PF-5)
- ? *Apertura:* Cultura (Apertura a la Experiencia) (Dureza 16PF-5)
- ? *Amabilidad:* Simpatía (Agradabilidad) (Independencia 16PF-5)
- ? *Responsabilidad:* Diligencia (Escrupulosidad) (Autocontrol 16PF-5)
- ?

**** Boeree, C. G. y Gautier, R. *Teorías de la Personalidad*. Recuperado Junio 2006. <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/personalidad.html>.

†††† Costa Jr, P.T. y McCrae, R.R. (2002). Conceptualización e Interpretación. *NEO PI-R Manual*. (pp. 21-37) Madrid: TEA Ediciones S.A.

IV. Objetivos

General

Establecer por medio de la interpretación de los criterios de expertos y la evaluación de los trabajadores/as seleccionados, el perfil de personalidad característico para los Puestos Claves (Gerentes, Jefaturas, Operativos) en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. en el período de julio a agosto 2006, dentro del Marco Teórico del 16 PF-5.

Específicos.

- a) Identificar a través del juicio de expertos las características ideales de personalidad que deben de poseer los trabajadores/as que se desempeñan en Puestos Claves (Gerentes, Jefaturas, Operativos) en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. en el período de Julio a Agosto 2006.
- b) Evaluar a la totalidad de trabajadores/as que se desempeñan en Puestos Claves (Gerentes, Jefaturas, Operativos) en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. utilizando el 16 PF-5 de Cattell.
- c) Identificar la brecha, real vs. ideal, en el perfil de personalidad de los trabajadores que se desempeñan en Puestos Claves (Gerentes, Jefaturas, Operativos) en Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. para establecer el perfil característico de los mismos.
- d) Retroalimentar sobre sus resultados a la totalidad de los sujetos evaluados con el fin de animarlos a la elaboración e implementación de planes de desarrollo individuales, enfocados a la mejora de los aspectos identificados en la evaluación como “oportunidades de mejora”.

V. Metodología

Tipo de Estudio.

Se plantea realizar este estudio a un nivel descriptivo, utilizando métodos cuantitativos de medida (Test Estandarizado). La particularidad de este tipo de estudio radica en que no se busca un análisis formal de la relación entre variables, sino un resumen de las observaciones realizadas.

El tipo de método proyectado es el de un estudio transversal, de tipo no experimental, en el cual no se manipulan las variables a estudiar, más bien se observan y se registran las situaciones ya existentes.^{††††}

Población y Muestra.

Se define como población de estudio a todas las personas que son trabajadores activos de Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A., en el período de julio a agosto de 2006, que en este período se desempeñan en los puestos definidos como claves.

El tipo de muestreo es intencional de tipo no probabilístico, se retomaron los criterios de expertos y muestra de “sujetos-tipos”, objetos del estudio.^{§§§§}

El total de puestos establecidos como claves por la gerencia de RRHH suman en total 40. Distribuidos en tres niveles ocupacionales –Gerentes, Jefaturas y Operativos Claves-. La distribución porcentual de estos niveles se muestra de la siguiente manera.

Operativos $13/40 = 32.5\%$
Jefaturas $14/40 = 35\%$
Gerentes $13/40 = 32.5\%$

Según lo definido en el proceso metodológico, se establece la creación de los perfiles ideales por cada puesto según los referentes facilitados por recursos humanos y los jefes inmediatos. La distribución porcentual del cumplimiento en la elaboración de estos perfiles se muestra de la siguiente manera.

Perfiles por Recursos Humanos $40/40 = 100\%$
Perfiles por Jefes Inmediatos $40/40 = 100\%$

^{††††} Delgado A. R. y Prieto G. (1997). El Método Científico de la Psicología. *Introducción a los Métodos de Investigación de la Psicología*. (pp. 37-100) Madrid: Pirámide.

^{§§§§} Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). ¿Cómo Seleccionar una Muestra?. *Metodología de la Investigación*. . (pp.207- 237) México D.F.: McGrawhill.

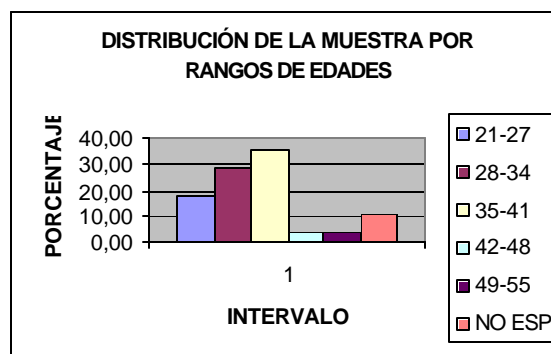
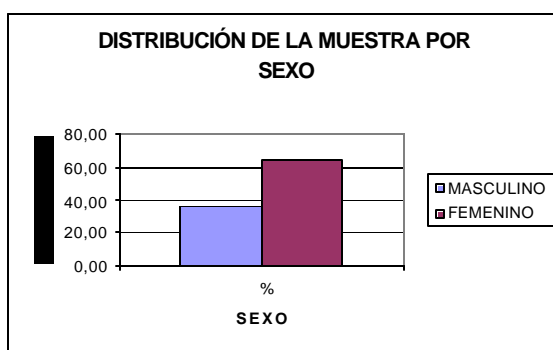
Se establece la evaluación de cada persona que actualmente se desempeña en un puesto clave -por medio del 16PF-5-, con el fin identificar sus niveles de auto percepción. En este aspecto se establece la voluntariedad de la evaluación, es decir nadie es obligado a participar en la evaluación.

Bajo este criterio se logra realizar la evaluación de 28 personas que representan a 30 de los 40 puestos proyectados a evaluar, para un porcentaje de $30/40 = 75\%$ de cobertura. La distribución porcentual del cumplimiento en este aspecto se muestra de la siguiente manera.

Operativos $13/13 = 100\%$
Jefaturas $13/14 = 92.85\%$
Gerentes $4/13 = 30.77\%$

De estos 30 puestos con los cuales se cuenta con toda información necesaria, se establece la elaboración de reportes personales, sobre los cuales el cumplimiento es de $30/30 = 100\%$, ya que se logran realizar los 30 reportes proyectados.

Los estadísticos generales muestran que casi $2/3$ del total de evaluados son mujeres y más de $1/3$ de los evaluados se ubican en el rango de edad de 35 a 41 años. Más del 90% se ubican en los niveles ocupacionales de Jefaturas y Operativos Claves.



Procedimiento Metodológico.

En la realización del estudio se cumplieron los siguientes pasos:

- 1) *Revisión de la Historia, Misión y Visión de la Empresa:* En esta etapa inicial se procura tener un conocimiento amplio del giro de negocio de Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. y sus particularidades como empresa. La historia, enunciados de misión, visión y valores de la organización nos proveerán de la primera materia prima para conocer las expectativas de la organización en relación al trabajo que vamos a realizar y el grado de colaboración que podemos esperar de los trabajadores de todos los niveles.
- 2) *Conocer la estructura organizacional:* Se trata de tener un conocimiento general de la jerarquía organizacional de Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS

S.A. Se procura identificar a los individuos en sus puestos de trabajo, la línea de dependencia y supervisión, esto con el fin de planificar los mejores métodos de trabajo para optimizar el tiempo y la disponibilidad de cada individuo.

- 3) *Revisar las descripciones y perfiles de los cargos seleccionados a evaluar:* Se trata de tener un conocimiento amplio de las funciones que desempeña cada persona en los puestos a evaluar, así como el nivel de avance de la organización en la definición de competencias claves para el desempeño exitoso de dichos puestos que han sido seleccionados para el presente estudio.
- 4) *Establecimiento de Rapport y Contacto personal con el equipo de dirección:* Se procura transmitir a la dirección de la empresa los objetivos que se persiguen con la presente investigación, así como la metodología a seguir en su realización y el posible impacto que tendrá el estudio en la organización. Esto con el fin de garantizar el mayor grado de colaboración posible del personal de dirección.
- 5) *Facilitar sesiones para la aplicación del instrumento de creación de perfiles ideales:* Se diseña un instrumento acorde a las características de este grupo meta, que reúna los requisitos de objetividad, rapidez, confiabilidad y facilidad de aplicación en modelo de autoinforme, se elige el método de check list. Se realizan diferentes sesiones que incluyen la explicación del instrumento, así como dinámicas grupales en el caso del grupo gerencial para realizar en consenso los perfiles de todos los puestos de nivel gerencial.



- 6) *Procesamiento de la información para la creación de los perfiles ideales por puesto:* Se persigue el establecimiento del perfil de personalidad ideal en base al cual se evalúa al personal seleccionado para participar en el estudio. Este paso

implica la revisión y análisis de las fuentes de información establecidas previamente para obtener como insumo el establecimiento del marco de referencia con el cual se compara al personal seleccionado, se procura establecer definiciones dentro del marco conceptual del 16 PF-5 que establece 16 rasgos primarios de personalidad y 5 dimensiones globales que concentran a las escalas primarias.

- 7) *Aplicar y corregir el 16PF-5 de Cattell al personal establecido:* Se realiza el levantamiento de la información pertinente por medio de la técnica de evaluación definida -test estandarizado-, garantizando la evaluación de todos los sujetos, así como la adecuada obtención de los resultados, minimizando la probabilidad de errores humanos en la corrección al utilizar medios informáticos para corregir las pruebas realizadas.



- 8) *Elaboración de reportes personales con el fin de comparar el perfil real vs. perfil ideal e identificar ajustes o discrepancias:* Se facilitan sesiones para la redacción de informes individuales, reflejando la brecha existente entre el rendimiento real del sujeto y lo establecido en el perfil ideal. Esto es un insumo para la realización de planes de desarrollo individuales, así como un medio para la comunicación de los resultados al personal evaluado.
- 9) *Redacción del informe final:* Realización de los análisis generales, procurando la identificación del perfil característico para cada grupo ocupacional evaluado. Este documento presentará las conclusiones y recomendaciones finales del estudio, lo cual constituye la culminación exitosa de todos los pasos previamente mencionados.

Instrumento.

Los principales motivos para la elección de este instrumento son: la facilidad de aplicación, el uso de lenguaje y terminología que es relativamente fácil de interpretar y una amplia

utilización de este instrumento para la evaluación de la personalidad en el ámbito de la gestión de RRHH.

El 16PF-5 permite la obtención de 16 rasgos primarios de la personalidad normal, y la obtención de 5 dimensiones globales de personalidad. Contiene 185 elementos, y la prueba puede ser aplicada individualmente o en grupos en menos de una hora. El nivel de lectura exigido está a nivel de segundo año de educación secundaria.

El siguiente cuadro nos presenta una descripción abreviada de las 5 dimensiones globales de personalidad en el 16PF-5, estas se obtienen mediante el análisis factorial de las 16 escalas primarias. Además podemos observar la estructura de cada dimensión global, en base a las escalas que la componen y el polo que se considera para constituir a la dimensión global.

Todas las escalas del 16 PF-5, excepto la de razonamiento (B) son bipolares, es decir tienen significación en los dos extremos. Esto contrasta abiertamente con las escalas de muchos test de personalidad actualmente utilizados que solo destacan un determinado rasgo del sujeto.*****

†††††

DIMENSIÓN	ESTRUCTURA					POLO	DESCRIPCIÓN
EXTRAVERSIÓN	A+	F+	H+	N-	Q2-	Ext -	INTROVERTIDA, SOCIALMENTE INHIBIDA
						Ext +	EXTROVERTIDA, SOCIAL Y PARTICIPATIVA
ANSIEDAD	C-	L+	O+	Q4+		Ans -	IMPERTURBABLE, CON Poca ANSIEDAD
						Ans +	PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD
DUREZA	A-	I-	M-	Q1-		Dur -	RECEPTIVA, DE MENTE ABIERTA, INTUITIVA
						Dur +	DURA FIRME, INFLEXIBLE, FRÍA, OBJETIVA
INDEPENDENCIA	E+	H+	L+	Q1+		Ind -	ACOMODATICA, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO
						Ind +	INDEPENDIENTE, CRITICA, LE GUSTA LA POLÉMICA.
AUTOCONTROL	F-	G+	M-	Q3+		AuC -	NO REPRIMIDA, SIGUE SUS IMPULSOS
						AuC +	AUTONTROLADA, CONTIENE SUS IMPULSOS

***** Ver Anexo (2) para detalle de Descripción de Escalas del 16 PF-5

††††† Russell, M.T. y Karol, D.L. (2003). Descripción General. *16 PF-5 Manual*. (pp. 11-20). Madrid: TEA Ediciones S.A.

Datos de la Empresa.

Laboratorios RARPE, S.A. es una empresa de origen familiar fundada en el año de 1937 por el Lic. Renato Argüello Peñalba, siendo las siglas de su nombre lo que dio origen al nombre del laboratorio. Esta Empresa se ha dedicado a la elaboración y comercialización de productos para la salud de manera ininterrumpida por más de 60 años.

Inicia operaciones ofertando productos como lociones, extractos, jarabes y tabletas para el mercado nacional. En la década de los 70 incursiona en el mercado centroamericano exportando a los países vecinos con buena aceptación. Estas exportaciones fueron suspendidas en la década de los 80, sin embargo en 1994 se reinician. En la actualidad Laboratorios RARPE, S.A. cuenta con más de 200 empleados en las diferentes áreas de la empresa. Brinda cobertura nacional ofertando sus productos en todo el territorio a través de su distribuidor exclusivo “Distribuidora RADIS, S.A.”.

Esta empresa es la segunda en Nicaragua en obtener el Registro de Empresa Certificada ISO 9000 y la primera que califica para la Certificación ISO 9001, siendo la única en el ramo farmacéutico que ha alcanzado este nivel de calidad en el país. En el 2002 inicia a la transición hacia la norma ISO 9001:2000, cuya certificación la logra en el año 2003.

Distribuidora RADIS S.A. inicia operaciones el 2 de enero de 1997 con el propósito de distribuir a nivel nacional los productos farmacéuticos elaborados por Laboratorios RARPE S.A. operando ambas empresas en las mismas instalaciones. Al igual que laboratorios RARPE S.A. en el mes de marzo del año 2000 logra obtener la certificación ISO 9000, siendo la primera distribuidora nacional en certificarse ISO 9000 en Nicaragua. En el año 2002 inicia la transición hacia la norma ISO 9001:2000, cuya certificación la logra en el año 2003^{****}.

La declaración de Valores de las dos empresas destaca la Honestidad, Lealtad, Disciplina, Trabajo en Equipo, Servicio al cliente.

Los enunciados de misión y visión de la empresa son los siguientes:

Misión, Contribuir con la salud de la comunidad produciendo medicamentos de calidad, eficaces y accesibles.

Visión, En los próximos diez años, ser uno de los mejores proveedores de medicamentos de calidad para la población centroamericana fortaleciendo nuestra posición de liderazgo en el mercado nacional y estableciendo sólidamente nuestra participación en los mercados más importantes de Centroamérica.

^{****} Laboratorios RARPE sitio Oficial. Historia de la empresa. Recuperado Junio 2006.
http://www.rarpe.com.ni/paginasview.php?id_pagina=2

Criterios de Interpretación de Resultados.

Para interpretar los resultados se requiere establecer criterios que describan los distintos rangos de puntuación. De esta manera se establece:

- ? Una puntuación ubicada entre los decatipos **4.50 y 6.50**, (MEDIA) identifica un resultado similar al de la mayoría de las personas, es decir que este rasgo no es muy marcado en las personas evaluadas. No será característico de ellas el presentar en mayor medida el aspecto evaluado y los demás no percibirán este rasgo en ellas, para los fines de este estudio no sería un aspecto relevante.
- ? Una puntuación ubicada entre el decatipo **2.50 - 4.49 y 6.51 - 8.50**, (1 DESV. TÍPICA) identifica un resultado que empieza a ser relevante, es decir que este rasgo es identificable en las personas evaluadas. Es normal en ellas demostrar en su vida cotidiana el aspecto evaluado y los demás pueden identificar este aspecto en ellas, para los fines de este estudio es un aspecto relevante.
- ? Una puntuación ubicada entre el decatipo **1 - 2.49 y 8.51 - 10**, (2 DESV. TÍPICAS) identifica un resultado que es muy característico de ellas, es decir que este rasgo describe de forma acertada el comportamiento de las personas evaluadas. Es muy característico de ellas mostrar en su vida cotidiana el aspecto evaluado y los demás identifican fácilmente este aspecto en ellas, para los fines de este estudio identifican a una competencia.

Para una correcta interpretación de los resultados se procede a definir los diferentes perfiles utilizados en el presente estudio. Se enfoca en como son construidos, las fuentes de información que los conforman, así como en la relación que tienen con los resultados presentados.

Perfiles Ideales: Surgen de las expectativas de rendimiento de la organización, representan el nivel de rendimiento esperado de los individuos en los aspectos evaluados. Para la identificación de estos aspectos se optó por la creación de un instrumento de evaluación tipo Check List diseñado especialmente para este fin. §§§§§

Este instrumento presenta en un mismo formato descripciones en los dos extremos de significación de cada escala. En la parte interior se ubica una escala de 1 a 10, la tarea consiste en valorar la relevancia del rasgo para alcanzar un desempeño exitoso. El análisis lo realizan enfocándose en los requerimientos del puesto y se resalta la importancia de no dejarse influir por las características personales de quien lo ocupa en el momento actual.

Este referente lo utilizamos para la identificación de las competencias clave por puesto y por nivel ocupacional.

§§§§§ Ver Anexo (4) para revisar el modelo de Check List

Perfiles de Autopercepción: Representan los resultados en la evaluación con el 16PF-5, reflejan como se perciben los individuos en cada uno de los aspectos evaluados. Se utilizan perfiles de autopercepción separados por grupos ocupacionales para conocer los rendimientos en cada uno de los grupos evaluados. Además el resultado personal es la base de comparación con los perfiles ideales que permitirá conocer las brechas de ajuste en el desempeño actual, tanto a nivel individual en los reportes personales, como a nivel de grupos ocupacionales.

Perfiles Consolidados: Representan la intención de consolidar las expectativas de rendimiento de recursos humanos y las distintas fuentes -jefes y gerentes-, en un solo indicador representativo de las expectativas de la organización.

En el caso de los reportes personales, con el fin de acercar las expectativas de rendimiento al resultado individual, se agrega al cálculo el dato del promedio del rendimiento del grupo ocupacional del sujeto. En la presentación de los análisis globales por escalas y la presentación de conclusiones se utiliza como referente únicamente el promedio de las expectativas de recursos humanos y la de los jefes o gerentes.

Perfil Característico: La identificación del perfil característico de personalidad es el objetivo final del presente estudio, pero que entendemos como perfil característico, definitivamente este indicador no se refiere únicamente al promedio que describe las características generales de los grupos ocupacionales evaluados.

En este dato deben también incluirse las expectativas de la organización, desde el punto de vista de que este es el nivel de exigencia al que serán sometidas la personas que ingresen a trabajar en esta empresa. Pero las expectativas de la organización en algunos casos pueden estar fuera de la realidad y convertirse en utopías inalcanzables, en este caso el indicador no tendría ninguna relevancia ya que ninguna persona podría alcanzar los niveles esperados, fomentando así un clima de frustración e insatisfacción en el trabajo.

En este sentido se incluyen en la fórmula de cálculo del perfil característico los datos del promedio de rendimiento de cada grupo ocupacional y además el promedio de las expectativas organizacionales, reflejadas en el indicador del perfil consolidado.

VI. Resultados

Objetivo Específico (a): Identificar a través del juicio de expertos las características ideales... (Competencias)

En puntos anteriores se explicó que para la identificación de las características ideales de personalidad se optó por el criterio de fuentes definidas como expertos.

Estos expertos son la **gerencia de recursos humanos** -que define los perfiles de todos los puestos evaluados en función de las expectativas de la organización- y **el grupo gerencial** que elabora en consenso todos los perfiles ideales para todos los puestos gerenciales de las dos empresas.

En el caso de los perfiles de puestos de jefatura, estos fueron elaborados por los **gerentes a los cuales estos jefes reportan** y en el caso de los puestos operativos los perfiles fueron elaborados por sus **jefes inmediatos**, el cual en dependencia del caso podía ser un gerente o un puesto de jefatura.

Se mencionó anteriormente que el cumplimiento en el caso de la elaboración de perfiles fue de un **100% de los puestos programados**, sin embargo no se debe suponer que este ha sido un trabajo sencillo. La cantidad de personas involucradas en la elaboración de perfiles y la cantidad variable de perfiles que le correspondía realizar a cada persona requirió de mucha flexibilidad en los tiempos de entrega, así como seguimiento continuo en algunos casos y asesoría en otros.

Se mencionó anteriormente que se optó por la creación de un instrumento Check List para la definición de perfiles y las razones para elegirlo ya fueron mencionadas. Las más importantes son la brevedad y la calidad de la información a recolectar y la presentación en un formato de auto informe.

Los resultados de esta fase los constituyen los diferentes perfiles levantados a partir de la información recabada.*****

Se establece como criterio para considerar a un puntaje como una competencia que se ubique a dos desviaciones típicas de la media, en cualquiera de las direcciones, es decir puntajes entre **(1 - 2.49) y (8.51 - 10)**. Esto en sintonía con los criterios teóricos de la definición de las competencias de ser “aspectos claves” para el desempeño exitoso de un puesto y concientes de que no toda conducta evaluada puede ser considerada como una competencia.

Como conclusión de los resultados anteriormente revisados se presenta el siguiente cuadro resumen que retoma las distintas fuentes de información para identificar las competencias requeridas por los distintos niveles ocupacionales evaluados.

***** Ver anexo (5) para revisar los diferentes perfiles elaborados.

Se utilizan los criterios de interpretación ya mencionados para discriminar los aspectos importantes de aquellos que no resultan relevantes para el desempeño del puesto.

	GERENTES	JEFATURAS	OPERATIVOS
RRHH	+B, +C, +G, -M, +Q1, +Q3, -Dur	+B, +G, +Q1, +Q3	+G, +Q3
GRUPO GERENCIAL JEFES Y GERENTES	+B, +G, +L	+B, +C, +G, +L, -M, +Q3	+G

Se observa que a nivel de toda la organización las competencias identificadas como claves para todos los puestos son:

Alto nivel de Razonamiento B+: Queriendo indicar una buena habilidad para la resolución de problemas nuevos, este criterio se aplica a Gerentes y Jefaturas, no así a puestos operativos.

Alto nivel de Estabilidad Emocional C+: Refiriendo la preferencia por personas controladas y con buen nivel de madurez emocional, este criterio igualmente se aplica a Gerentes y Jefaturas, no así a puestos operativos.

Alto nivel de Atención a las Normas G+: Indicando la preferencia de individuos muy atentos a las normas y procedimientos de trabajo establecidos, este criterio se aplica a todos los niveles ocupacionales.

Bajos niveles de Abstracción M-: Referido a la preferencia por personas orientadas hacia los datos observables y la realidad ambiental, prácticos en su orientación a la toma de decisiones, criterio aplicado a puestos gerenciales y de jefatura.

Altos niveles de Apertura al Cambio Q1+: Indicando la preferencia por personas que suelen pensar en como mejorar las cosas y les gusta experimentar con ellas, se inclinan por el cambio, criterio aplicado a los puestos gerenciales y de jefatura.

Altos niveles de Perfeccionismo Q3+: Refiere la preferencia por personas que quieren hacer bien las cosas, suelen ser organizadas y hacer planes, muy enfocadas en los detalles en todo lo que emprenden, este criterio se aplica a todos los niveles ocupacionales.

Bajos niveles de Dureza Dur-: Indicando la preferencia por individuos que suelen ser receptivos y de mente abierta, no se cierran a las opiniones e ideas de los demás, criterio aplicado a puestos de nivel gerencial.

Altos niveles de Vigilancia L+: Indicando la preferencia por individuos que suelen mostrar una postura vigilante ante los motivos e intenciones de los demás. Criterio aplicado para puestos gerenciales y de jefaturas

Objetivo Específico (b): Evaluar a la totalidad de los trabajadores claves utilizando el 16PF-5 de Cattell.

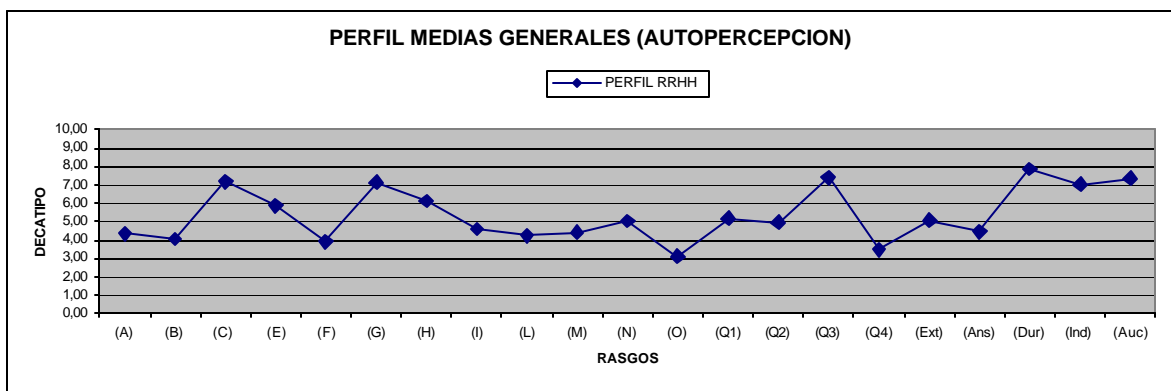
Se ha mencionado que la evaluación con el 16PF-5, se realiza de forma voluntaria, esta decisión fue tomada por la gerencia de recursos humanos y como aspecto negativo identificamos que por esta decisión la participación bajó a un 75% de los puestos programados a evaluar.

El aspecto positivo de esto es que al asistir sin ningún tipo de presión, se reduce al mínimo el efecto de respuesta de deseabilidad social o manipulación de la imagen. La posibilidad de que los evaluados hayan respondido tratando de causar una buena impresión de sí mismos es reducida ya que responden al cuestionario con un claro enfoque de desarrollo personal y mejora en el desempeño de su trabajo actual.

La evaluación se realiza en 3 sesiones de trabajo, separando a los participantes en función del nivel del puesto que ocupan. Se observó que en la aplicación se cumplieran todos los criterios básicos para la aplicación de tests psicológicos: Local adecuado, control de interrupciones y distracciones, sillas cómodas, establecimiento de un buen rapport, adecuada explicación de las instrucciones del test, preparación anticipada de los materiales y aplicaciones piloto del instrumento para verificar sus cualidades psicométricas, etc.

Con todo lo anterior se afirma que desde el punto de vista técnico la evaluación se realiza con parámetros adecuados, por lo cual se afirma que los resultados no han tenido mayor influencia externa que la esperada para estos casos.

El siguiente gráfico se elabora con las medias de las puntuaciones de auto percepción de todos los grupos. ††††††



Al aplicar el criterio de 2 desviaciones típicas de alejamiento de la media para identificar las rasgos claves desde el enfoque de auto percepción, observamos que ninguna puntuación se ajusta a este criterio, es decir puntajes entre (1 - 2.49) y (8.51 - 10).

†††††† Ver Anexo (5) para detalle de perfiles de auto percepción separados por grupos ocupacionales. (Gerentes, Jefaturas, Operativos)

Se amplía en este caso el criterio a una desviación típica de la media, es decir puntuaciones que oscilen entre **(1 - 4.49)** y **(6.51 – 10)**. Con este nuevo criterio una gran gama de escalas se ajustan haciendo menos relevante el análisis, las escalas que se ajustan a los nuevos criterios son:

Afabilidad A-, Razonamiento B-, Estabilidad Emocional C+, Animación F-, Atención a las Normas G+, Vigilancia L-, Abstracción M-, Aprensión O-, Perfeccionismo Q3+, Tensión Q4-, Ansiedad Ans-, Dureza Dur+, Independencia Ind+, Autocontrol Auc+.

Cerrando el criterio a 1 ½ desviaciones típicas de la media, es decir puntuaciones que oscilen entre **(1 - 3.99)** y **(7.01 – 10)**. Identificamos los rasgos que mejor describen a la población evaluada. Estos resultados pueden o no ajustarse a las expectativas de la organización, un análisis posterior permitirá identificar las brechas de ajuste a estos criterios, las escalas que se ajustan a los nuevos criterios son:

Alto nivel de Estabilidad Emocional C+ (7.20): Describiéndose como personas controladas y con buen nivel de madurez emocional.

Bajo nivel de Animación F- (3.93): Describiéndose como personas que toman la vida más seriamente, son calladas, cuidadosas y menos dadas a la diversión.

Alto nivel de Atención a las Normas G+ (7.13): Describiéndose como individuos muy atentos a las normas y procedimientos de trabajo establecidos.

Bajo nivel de Aprensión O- (3.10): Describiéndose como personas seguras, nada predisuestas a la aprensión, ni con sentimientos de inadecuación.

Altos niveles de Perfeccionismo Q3+ (7.40): Describiéndose como personas que quieren hacer bien las cosas, suelen ser organizadas y hacer planes, muy enfocadas en los detalles en todo lo que emprenden.

Bajos niveles de Tensión Q4- (3.50): Describiéndose como personas que suelen sentirse relajadas y tranquilas, son pacientes y no se frustran con rapidez.

Altos niveles de Dureza Dur+ (7.89): Describiéndose como individuos que no suelen ser receptivos y de mente abierta, se cierran a las opiniones e ideas de los demás.

Altos niveles de Independencia Ind+ (7.03): Describiéndose como personas independientes y críticas, hacen ver sus puntos de vista y no tiene problemas en entablar una discusión para hacer valer su opinión.

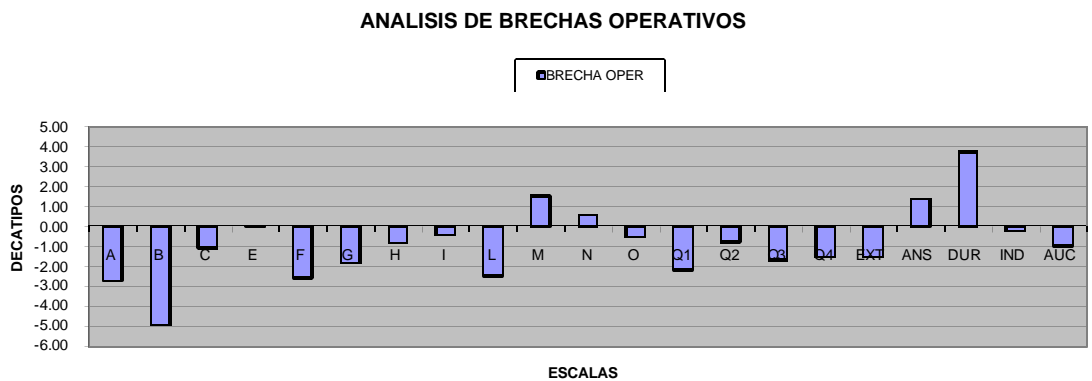
Altos niveles de Autocontrol Auc+ (7.35): Describiéndose como personas autocontroladas, responsables y que contienen sus impulsos y urgencias personales.

Objetivo Especifico (c): Identificar la brecha real Vs Ideal en los perfiles de personalidad.

Para este análisis se toma como referente de comparación el perfil denominado “Consolidado”, el cual está constituido por el promedio de la información facilitada por Recursos Humanos y los niveles de Jefatura/Gerencia.

El análisis de las brechas identificadas en la comparación del perfil de auto percepción con el perfil consolidado, **permite identificar los aspectos que requieren mayor atención y prioridad para alcanzar los niveles de desempeño esperados.** Observamos que las principales discrepancias se encuentran en las siguientes escalas. †††††

Nivel de Operativos:



Afabilidad (A) -2.70: Los resultados muestran una apertura de más de una desviación típica por debajo de b establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la tendencia a implicarse interpersonalmente de una forma cálida, afable y atenta con los demás. Los resultados los ubican con una inclinación al polo característico de las personas cautas y reservadas en sus implicaciones y contactos.

Razonamiento (B) -4.93: La brecha es la más amplia de los aspectos evaluados, casi 2 ½ desviaciones típicas de apertura. Esta escala explora la capacidad para la resolución de problemas. Se utiliza como un medida breve de los aspectos intelectuales, si bien los resultados se inclinan al polo bajo de esta escala, se debe ser cuidadoso en la interpretación y no generalizar que la población posee un bajo nivel intelectual.

Animación (F) -2.58: La brecha en esta escala se amplía más de una desviación típica por debajo de b establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a ser entusiasta, espontánea y deseosa de atención, activa y protagonista en situaciones sociales. Los resultados obtenidos se inclinan al polo característico de las personas que tienden a ser mas serias y menos dadas a la diversión.

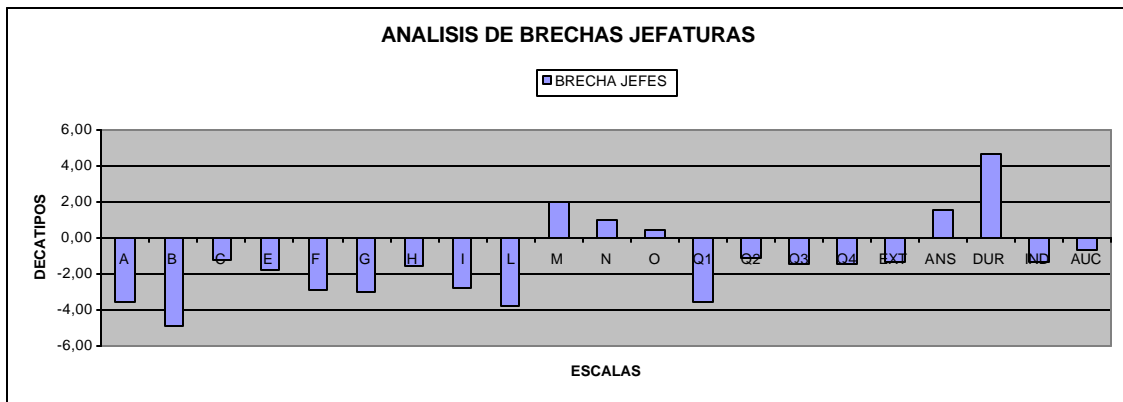
††††† Ver Anexo (9) para revisar detalles de los análisis de las brechas (Operativos, Jefaturas, Gerentes)

Vigilancia (L) -2.46: Una amplitud de más de una desviación típica de alejamiento por debajo de los criterios del perfil consolidado. Esta escala explora la tendencia a ser escéptica y precavida de las intenciones de los demás, desconfía y mantiene una postura vigilante ante las circunstancias de la vida. Los resultados obtenidos la identifican de forma similar a la mayoría de las personas.

Apertura al Cambio (Q1) -2.16: La brecha en la comparación de los resultados en esta escala alcanza una desviación típica de amplitud, por debajo de b establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a buscar nuevos modos de hacer las cosas y la inclinación a preferir el cambio y la experimentación con nuevos métodos. Los resultados obtenidos son similares a la mayoría de las personas, es decir se ubican en la media de la población.

Dureza (Dur) 3.73: La brecha en esta escala es una de las más significativas, se amplía a casi 2 desviaciones típicas por encima de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la tendencia a actuar desde un enfoque seco y cognitivo, dan la impresión de ser inamovibles en sus puntos de vista, no suelen abrirse a otras personas o experiencias. Los resultados se inclinan al polo alto de esta escala y los perfiles establecen mayores niveles de receptividad a las nuevas ideas, personas y experiencias.

Nivel de Jefaturas:



Afabilidad (A) -3.62: Los resultados muestran una apertura de casi 2 desviaciones típicas por debajo de b establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la tendencia a implicarse interpersonalmente de una forma cálida, afable y atenta con los demás. Los resultados la ubican con una inclinación al polo característico de las personas cautas y reservadas en sus implicaciones y contactos.

Razonamiento (B) -4.86: La brecha es la más amplia de los aspectos evaluados, casi 2 ½ desviaciones típicas de apertura. Esta escala explora la capacidad para la resolución de problemas. Se utiliza como un medida breve de los aspectos intelectuales, si bien los resultados se inclinan al polo bajo de esta escala, se debe ser cuidadoso en la interpretación y no generalizar que la población posee un bajo nivel intelectual.

Animación (F) -2.95: La brecha en esta escala se amplía casi 1 1/2 desviaciones típicas por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a ser entusiasta, espontánea y deseosa de atención, activa y protagonista en situaciones sociales. Los resultados obtenidos se inclinan al polo característico de las personas que tienden a ser más serias y menos dadas a la diversión.

Atención a Normas (G) -2.98: La brecha en esta escala se amplía casi 1 1/2 desviaciones típicas por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala aprecia el grado en que las normas culturales de lo correcto e incorrecto se han interiorizado y se emplean para gobernar la conducta humana. Los resultados obtenidos se inclinan al polo característico de personas que se perciben como cumplidoras de las reglas.

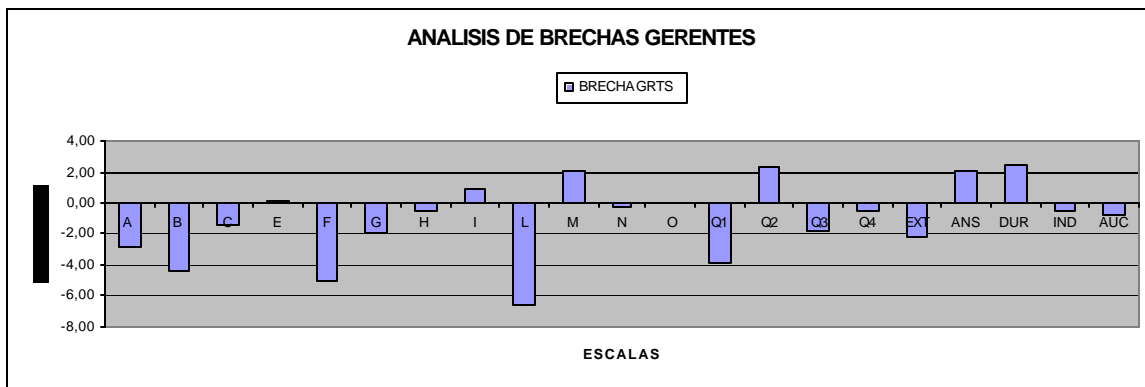
Sensibilidad (I) -2.75: La brecha en esta escala se abre más de una desviación típica de lo establecido en el perfil consolidado. El contenido de esta escala apunta al aspecto sentimental de la persona. Los resultados los identifican de forma similar a la mayoría de las personas. Es decir que no destacan por basar sus juicios en gustos personales y valores estéticos, pero tampoco atenderán de forma excesiva a lo operativo de las cosas y el trabajo.

Vigilancia (L) -3.85: La brecha en esta escala se amplía casi 2 desviaciones típicas de lo establecido en el perfil consolidado. En el contenido de esta escala primaria está subyacente el continuo que va desde la tendencia a confiar, hasta la postura de vigilante ante los motivos e intenciones de los demás. Los resultados se inclinan al polo característico de las personas que tienden a ser confiadas de las intenciones de los demás.

Apertura al Cambio (Q1) -3.62: La brecha en la comparación de los resultados de esta escala alcanza más de 2 1/2 desviaciones típicas de amplitud por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a buscar nuevos modos de hacer las cosas y la inclinación a preferir el cambio y la experimentación con nuevos métodos. Los resultados obtenidos son similares a la mayoría de las personas, es decir se ubican en la media de la población.

Dureza (Dur) 4.57: La brecha en esta dimensión global es una de las más significativas, se amplía a más de 2 desviaciones típicas por encima de lo establecido en el perfil consolidado. Esta dimensión explora la tendencia a actuar desde un enfoque seco y cognitivo, dan la impresión de ser inamovibles en sus puntos de vista, no suelen abrirse a otras personas o experiencias. Los resultados se inclinan al polo alto de esta escala y los perfiles establecen mayores niveles de receptividad a las nuevas ideas, personas y experiencias.

Nivel Gerencial.



Afabilidad (A) -2.93: Los resultados muestran una apertura de casi 1 1/2 desviaciones típicas por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la tendencia a implicarse interpersonalmente de una forma cálida, afable y atenta con los demás. Los resultados los describen de forma similar a la mayoría de las personas, es decir que no destacan por ser excesivamente afables y atentas. Pero tampoco serán percibidas como cautas y reservadas en sus implicaciones y contactos.

Razonamiento (B) -4.46: La brecha en esta dimensión se abre más de 2 desviaciones típicas de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la capacidad para la resolución de problemas. Se utiliza como una medida breve de los aspectos intelectuales. Los resultados se ubican en la media de la población.

Animación (F) -5.12: La brecha en esta escala se amplía más de 2 1/2 desviaciones típicas por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a ser entusiasta, espontánea y deseosa de atención, activa y protagonista en situaciones sociales. Los resultados obtenidos se inclinan al polo característico de las personas que tienden a ser más serias y menos dadas a la diversión.

Atención a Normas (G) -2.04: La brecha en esta escala se amplía más de una desviación típica por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala aprecia el grado en que las normas culturales de lo correcto e incorrecto se han interiorizado y se emplean para gobernar la conducta humana. Los resultados obtenidos se inclinan al polo característico de personas que se perciben como cumplidoras de las reglas.

Vigilancia (L) -6.54: La brecha en esta escala se amplía más de 3 desviaciones típicas de lo establecido en el perfil consolidado. En el contenido de esta escala primaria está subyacente el continuo que va desde la tendencia a confiar, hasta la postura de vigilante ante los motivos e intenciones de los demás. Los resultados se inclinan al polo característico de las personas que tienden a ser confiadas de las intenciones de los demás.

Abstracción (M) 2.08: La brecha en esta escala se abre una desviación típica por encima de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala apunta al tipo de temas y cosas a las que una persona dirige su atención y pensamiento. Los resultados obtenidos se muestran de forma similar a la mayoría de las personas. Es decir que no será característico de ellas estar orientadas a los procesos mentales e ideas. Pero tampoco serán percibidas como muy orientadas hacia los datos observables y la realidad ambiental.

Apertura al Cambio (Q1) -3.97: La brecha en la comparación de los resultados de esta escala alcanza casi 2 desviaciones típicas de amplitud por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala explora la inclinación a buscar nuevos modos de hacer las cosas y la inclinación a preferir el cambio y la experimentación con nuevos métodos. Los resultados obtenidos son similares a la mayoría de las personas, es decir se ubican en la media de la población.

Autosuficiencia (Q2) 2.31: La brecha en esta escala se abre más de una desviación típica por encima de lo establecido en el perfil consolidado. Esta escala se relaciona con el mantenimiento del contacto o proximidad de los otros. Los resultados se inclinan al polo característico de las personas que prefieren estar solas y tomar decisiones por su cuenta.

Extraversión (Ext) -2.21: La brecha en esta dimensión global se amplía más de una desviación típica por debajo de lo establecido en el perfil consolidado. Esta dimensión explora la inclinación a ser sociable y preferir la compañía de otros. Los resultados se muestran de forma similar a la mayoría de las personas, es decir que no serán percibidos como extravertidos, pero tampoco será característico de ellos mostrarse como una persona socialmente inhibida.

Ansiedad (Ans) 2.13: La brecha en esta dimensión se abre más de una desviación típica de lo establecido en el perfil consolidado. Esta dimensión explora la inclinación a ser perturbable y manifestar mucha ansiedad. Los resultados se muestran de forma similar a la mayoría de las personas, es decir que no destacan por ser excesivamente ansiosas o preocupadas, pero tampoco será característico de ellas ser percibidas como imperturbables y libres de preocupaciones.

Dureza (Dur) 2.42: La brecha en esta dimensión global se amplía a más de una desviación típica por encima de lo establecido en el perfil consolidado. Esta dimensión explora la tendencia a actuar desde un enfoque seco y cognitivo, dan la impresión de ser inamovibles en sus puntos de vista, no suelen abrirse a otras personas o experiencias. Los resultados se muestran de forma similar a la mayoría de las personas, es decir que no destacan por ser cerrados e inamovibles en sus puntos de vista, pero tampoco serán percibidos como muy abiertos y receptivos a las opiniones y puntos de vista de los demás.

Objetivo Específico (d): Retroalimentar sobre sus resultados a la totalidad de los sujetos evaluados.

Considerando los aspectos éticos implicados en la realización de una evaluación psicológica, se establece la elaboración y entrega de reportes personales a cada uno de los participantes del estudio. §§§§§§

Estos reportes condensan la información relevante para identificar de forma sencilla **las principales características que describen la personalidad de los evaluados**. En ellos se facilitan comentarios, descriptivos e interpretativos, así como índices cuantitativos que facilitan un uso práctico de la información. Con estos datos cada evaluado puede identificar que tanto se ajustan sus resultados a las expectativas de la organización y a las expectativas del jefe inmediato

Otra fuente de información objeto de análisis, es **el ajuste de los resultados individuales al promedio de los resultados del grupo ocupacional común del evaluado**. Para esto se dividieron los resultados en tres grupos, en dependencia del nivel de responsabilidad dentro de la jerarquía organizacional, -operativos claves, jefaturas y gerencias-. La relevancia de este análisis está directamente relacionada con la cantidad de personas evaluadas, ya que a mayor número, los resultados son más significativos. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas individuales en comparación con el promedio del grupo común.

El último nivel de análisis que se refleja en el reporte personal, es **la comparación de los resultados individuales contra el perfil consolidado**.^{*****} Este perfil se obtiene de la combinación de los referentes específicos de cada puesto -RRHH, el Jefe Inmediato- y la información del promedio obtenido por el grupo ocupacional común del evaluado.

Los primeros dos datos -RRHH y Jefe Inmediato- reflejan niveles de expectativa por lo general bastante exigentes, por lo cual se considera acercar estos rangos a niveles que resulten realistas en función de la creación de planes de desarrollo personales. El objetivo es establecer metas de desarrollo individual, por lo cual consideramos este como **un perfil enfocado a la identificación de las oportunidades de mejora**.

Los participantes demostraron una alta satisfacción al recibir retroalimentación de sus resultados en una presentación que les ayuda a mejorar su desempeño en el trabajo. Referían **que en un 95% se sentían descritos en los comentarios facilitados** y las discrepancias se referían a sus niveles de ajuste a los perfiles predeterminados.

Este nivel de satisfacción también fue expresado por la gerencia de recursos humanos, que reviso personalmente cada reporte, con el fin de garantizar un mejor control de calidad de los mismos antes de su entrega definitiva. La entrega se efectuó en sesiones que incluyeron la explicación de la forma de interpretar las escalas e índices presentados.

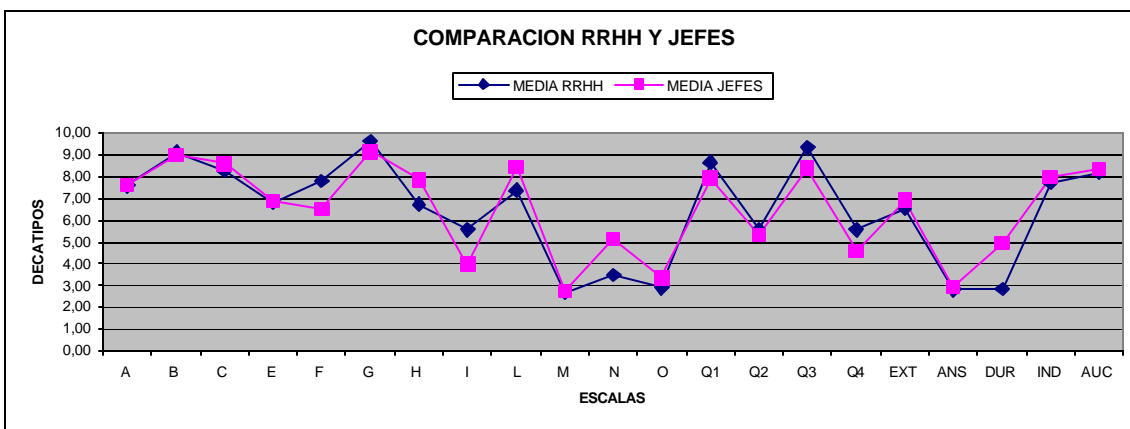
§§§§§§ Ver Anexo (1) para revisar cada uno de los 30 reportes personales elaborados para las personas evaluadas con el 16PF-5.
***** Este perfil se conforma de forma diferente del perfil consolidado mencionado en la sección "conclusiones".

Análisis por Escalas

Con el fin de profundizar en el análisis de los resultados grupales, se procesan los datos de todos los evaluados en cada una de las 16 escalas del 16PF-5 y las 5 dimensiones globales evaluadas.

Se utiliza la escala de “decatipos” para presentar los resultados. Esta escala va de 1 a 10, representando la media de la población el decatipo 5.50, **una desviación a cualquier extremo que sea mayor de 2 decatipos es significativa**, ya que representa una desviación típica de alejamiento de la media.

La presentación de resultados incluye la comparación de las medias de los perfiles generados por la organización y por los gerentes/jefaturas, esto con el fin de identificar las semejanzas o diferencias en los niveles de expectativas de las dos fuentes.



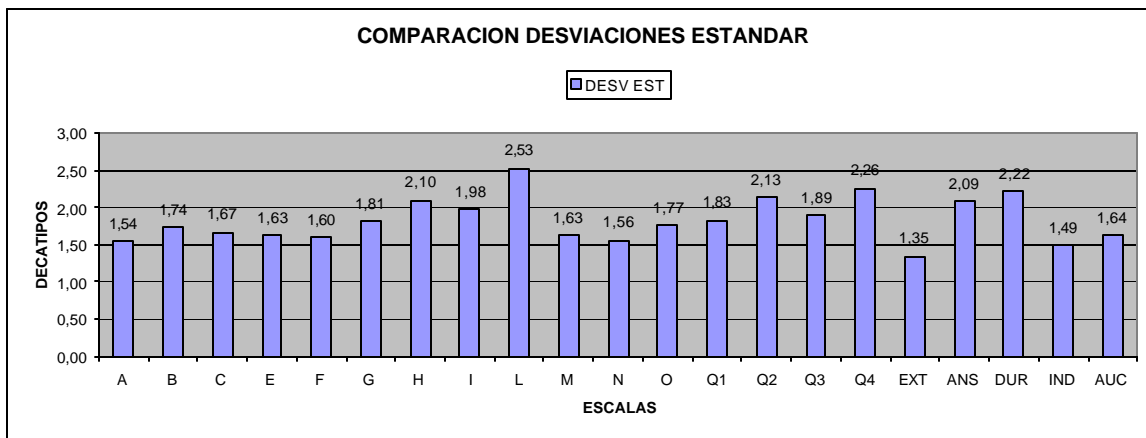
Los resultados nos muestran que en general los perfiles son muy similares, el aspecto que presenta mayor diferencia es la dimensión global **Dureza (Dur)** con una amplitud de **-2.10** Decatipos, esto significa que la gerencia de recursos humanos considera como un aspecto importante que las personas sean receptivas y de mente abierta, en cambio los jefes y gerentes no valoran como muy relevante este aspecto.

Otro aspecto relevante que diferencia los dos perfiles es la escala **Privacidad (N)** con una amplitud de **-1.65** Decatipos, esto significa que la gerencia de recursos humanos valora que las personas sean discretas y reservadas en comentar a los demás aspectos de su trabajo o su vida privada y los jefes y gerentes no valoran como muy relevante este aspecto.

El último aspecto que presenta una diferencia relevante es la escala **Sensibilidad (I)** con una diferencia de **1.60** Decatipos, esto significa que para la gerencia de recursos humanos no es muy relevante que las personas basen su toma de decisión sobre juicios personales o atendiendo a los aspectos prácticos y operativos del trabajo, mientras que los jefes y gerentes valoran como importante atender menos a los sentimientos y si atender a lo operativo de las cosas y el trabajo.

Otro nivel de análisis en la presentación de resultados lo constituye la revisión de la dispersión de los resultados de autopercepción, en este nivel se puede observar si los resultados de dispersan de forma normal, de acuerdo a los criterios de la campana de gauss, es decir que **si se distribuyen de acuerdo a lo esperado estadísticamente**

La información de la desviación estándar nos ayuda a reforzar la interpretación de la dispersión de los resultados. La desviación estándar es el promedio en que se desvían de la media las puntuaciones de los sujetos, **mientras mayor sea la desviación estándar, los resultados se dispersan de forma menos homogénea y consistente.**



En general los resultados se dispersan de una forma aceptable oscilando de **1.35** Decatipos en la Dimensión Global **Extraversión (Ext)** a **2.53** en la escala **(L) Vigilancia**. Los resultados con una mayor dispersión, es decir los menos consistentes y los que se deben interpretar con mayor cuidado ya que no se ajustan a los criterios estadísticos normalmente aceptables de dispersión son:

Vigilancia (L) 2.53, Tensión (Q4) 2.26, Dureza (Dur) 2.22, Autosuficiencia (Q2) 2.13, Atrevimiento (H) 2.10, Ansiedad (Ans) 2.09.

Para el lector interesado en profundizar el análisis de los resultados en cada escala evaluada en el 16PF-5, se incluye un apartado que presenta los resultados de dispersión, comparación de medias de auto percepción con las medias de diferentes perfiles; recursos humanos, jefaturas, consolidado, así como información de la distribución de frecuencias y estadísticas generales de rango, moda y desviación estándar.

Además se incluyen breves comentarios con el fin de orientar hacia los datos más relevantes del análisis de cada escala, la idea es que esta sección permita reforzar la identificación de ajustes y discrepancias. ††††††

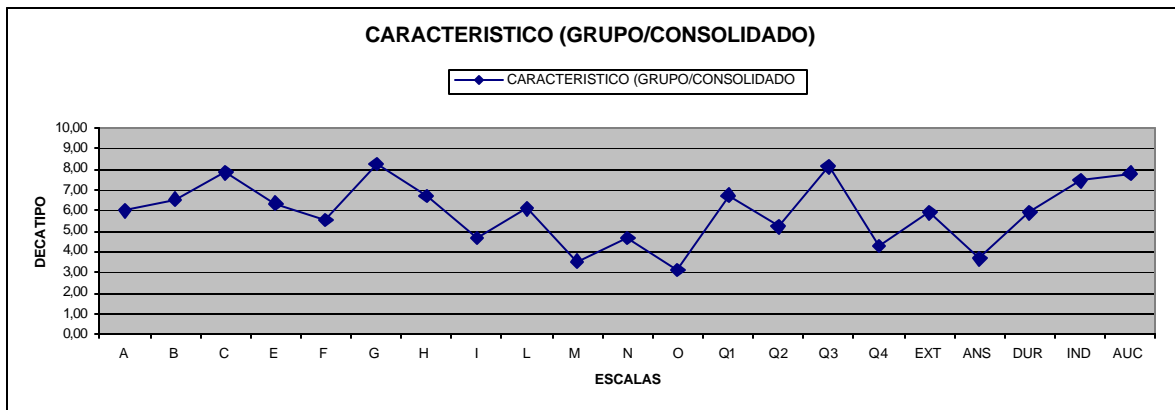
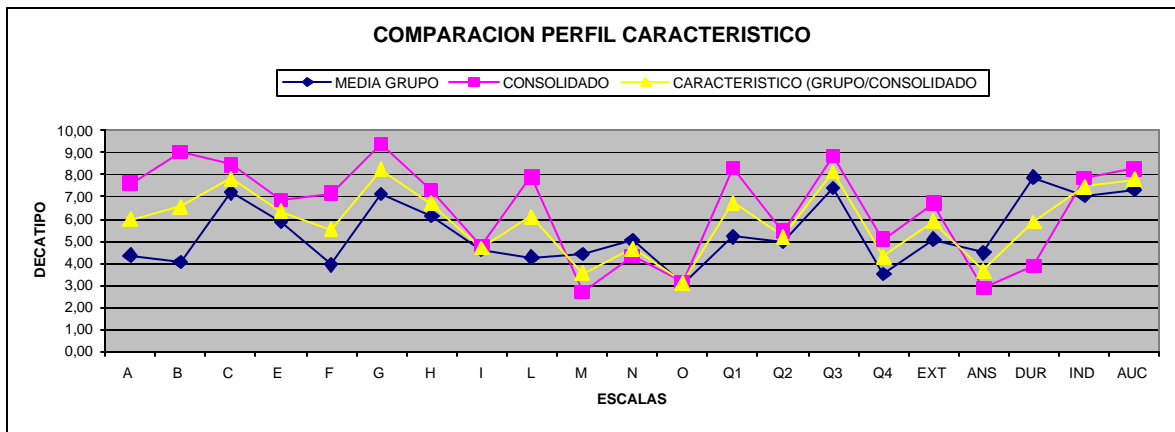
†††††† Ver Anexo (3) para revisar los análisis por escalas.

VII. Conclusiones

El objetivo general del presente estudio es “**Establecer el Perfil Característico de Personalidad para los puestos Claves**”. Como perfil característico definimos no solo la información de autopercepción de los sujetos evaluados. Además es necesario retomar las características identificadas por la organización y por el personal de jefatura como relevantes para el desempeño del puesto.

De esas fuentes de información calculamos el promedio y con estos datos generamos un perfil que denominamos **característico** y que nos denota el rango de competencia al cual deben optar tanto bs miembros actuales de la organización, así como aquellos que serán vinculados a la misma en posteriores procesos selectivos.

Sobre esta base podemos observar los siguientes gráficos que retoman a la totalidad de los sujetos evaluados y podemos describir el perfil característico de la forma siguiente:



Las dimensiones globales que retoman a sus ves a las 16 escalas primarias se muestran de la forma siguiente:

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
EXTRAVERSIÓN	5,89	5,07	6,72	0,82	-1,65	=
ANSIEDAD	3,66	4,46	2,87	-0,80	1,59	-
DUREZA	5,89	7,89	3,88	-2,00	4,01	=
INDEPENDENCIA	7,45	7,03	7,87	0,42	-0,84	+
AUTOCONTROL	7,81	7,35	8,27	0,46	-0,92	+

- 1) Extraversión (Ext) **5.89**: El perfil característico debe mostrar niveles similares a la mayoría de las personas en sus **habilidades sociales**. Se identifica una diferencia no significativa de **(0.82)** entre el perfil característico y el rendimiento del grupo **(5.07)**, lo cual nos hace concluir que no será difícil encontrar individuos que se ajusten a este criterio y será viable el ajuste de los sujetos a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresaran en posteriores procesos de selección podrán desarrollar el nivel de competencia esperado. La diferencia **(-1.65)** entre el índice del rendimiento del grupo **(5.07)** y las expectativas consolidadas de la organización **(6.72)** indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas son compatibles con las características del mercado laboral y que sus necesidades se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico **(5.89)**.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
AFABILIDAD (A+)	5,99	4,37	7,61	1,62	-3,24	=
ANIMACIÓN (F+)	5,54	3,93	7,15	1,61	-3,22	=
ATREVIMIENTO (H+)	6,71	6,13	7,29	0,58	-1,16	+
PRIVACIDAD (N-)	4,67	5,03	4,31	-0,36	0,72	=
AUTOSUFICIENCIA (Q2-)	5,21	4,97	5,44	0,24	-0,47	=

El análisis de las escalas primarias que conforman la dimensión global Extraversión (Ext) revela que todas las escalas del perfil característico se orientan de forma coherente con el resultado de la dimensión global **(5.89)**. Las diferencias entre el perfil característico y el promedio del grupo en cada escala **no se muestran significativas**, por lo cual se aplican los criterios mencionados para la dimensión global. Las diferencias entre el rendimiento del grupo y las expectativas consolidadas de la organización muestran resultados relevantes en las escalas **Afabilidad (A)** y **Animación (F)**, lo cual es indicador de que los criterios de selección de la organización y de los niveles de jefaturas no son compatibles en estos aspectos con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico en las escalas A **(5.99)** y F **(5.54)**. El resto de escalas en este nivel de análisis se ajustan de forma satisfactoria.

- 2) Ansiedad (Ans) **3.66**: El perfil característico debe mostrar adecuados niveles de **estabilidad y madurez emocional**, los individuos no serán asaltados por mayores preocupaciones que puedan afectar su rendimiento en el trabajo. Se identifica una diferencia no significativa de **(-0.80)** entre el perfil característico y el rendimiento del grupo **(4.46)**, lo cual nos hace concluir que no será difícil encontrar individuos que se ajusten a este criterio y será viable el ajuste de los sujetos a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresarán en posteriores procesos de selección podrán desarrollar el nivel de competencia esperado. La diferencia **(1.59)** entre el índice de rendimiento del grupo **(4.46)** y las expectativas consolidadas de la organización **(2.87)** indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas son compatibles con las características del mercado laboral y que sus necesidades se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico **(3.66)**.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO – CONSOL	UBICACIÓN CARACT
ESTABILIDAD (C-)	7,83	7,20	8,45	0,63	-1,25	+
VIGILANCIA (L+)	6,09	4,27	7,92	1,82	-3,65	=
APRENSIÓN (O+)	3,11	3,10	3,13	0,01	-0,03	-
TENSIÓN (Q4+)	4,29	3,50	5,08	0,79	-1,58	=

El análisis de las escalas primarias que conforman la dimensión global Ansiedad (Ans) revela que todas las escalas del perfil característico se orientan de forma coherente con el resultado de la dimensión global **(3.66)**, inclinadas de forma opuesta a la tendencia del polo positivo de la escala. Las diferencias entre el perfil característico y el promedio del grupo en cada escala **no se muestran significativas**, por lo cual se aplican los criterios mencionados para la dimensión global. Las diferencias entre el rendimiento del grupo y las expectativas consolidadas de la organización muestran resultados relevantes en la escala **Vigilancia (L)** lo cual es indicador de que los criterios de selección de la organización y de los niveles de jefaturas no son compatibles en este aspecto con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico en la escala L **(6.09)**. El resto de escalas en este nivel de análisis se ajustan de forma satisfactoria.

- 3) Dureza (Dur) **5.89**: El perfil característico debe mostrar niveles similares a la mayoría de las personas en su **receptividad y apertura a las ideas y opiniones de los demás**, no deben ser excesivamente cerrados ni dejarse llevar en todo momento por las opiniones de otros. Se identifica una **diferencia significativa** de **(-2.00)** entre el perfil característico y el rendimiento del grupo **(7.89)**, lo cual nos hace concluir que será difícil encontrar individuos que se ajusten a este criterio ya que la organización opta por individuos receptivos y de mente abierta, mientras que la mayoría de los individuos tienden a ser firmes e inflexibles en sus puntos de vista.

A los sujetos se les dificultará ajustarse a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresaran en posteriores procesos de selección tendrán que realizar un esfuerzo adicional para alcanzar el nivel de competencia esperado. La diferencia (**4.01**) entre el índice de rendimiento del grupo (**7.89**) y las expectativas consolidadas de la organización (**3.88**) indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas no son compatibles con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico (**5.89**).

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT- GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
AFABILIDAD (A-)	5,99	4,37	7,61	1,62	-3,24	=
SENSIBILIDAD (I-)	4,69	4,60	4,78	0,09	-0,18	=
ABSTRACCIÓN (M-)	3,57	4,43	2,70	-0,86	1,73	-
APERTURA AL CAMBIO(Q1-)	6,75	5,20	8,29	1,55	-3,09	+

El análisis de las escalas primarias que conforman la dimensión global Dureza (Dur) revela que todas las escalas del perfil característico se orientan de forma coherente con el resultado de la dimensión global (**5.89**), **excepto la escala Q1** que se orienta ligeramente al polo contrario. Las diferencias entre el perfil característico y el promedio del grupo en cada escala **no se muestran significativas**, por lo cual concluimos que no será difícil encontrar individuos que se ajusten a estos criterios y será viable el ajuste de los sujetos a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresarán en posteriores procesos de selección podrán desarrollar el nivel de competencia esperado. Las diferencias entre el rendimiento del grupo y las expectativas consolidadas de la organización muestran resultados relevantes en la escala **Afabilidad (A)** y **Apertura al Cambio (Q1)**, lo cual es indicador de que los criterios de selección de la organización y de los niveles de jefaturas no son compatibles en estos aspectos con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico en las escalas A (**5.99**) y Q1 (**6.75**). El resto de escalas en este nivel de análisis se ajustan de forma satisfactoria.

- 4) Independencia (Ind) **7.45**: El perfil característico debe mostrar inclinación a ser **activo y enérgicamente determinado en sus pensamientos** y acciones, suelen formar y expresar sus propias opiniones, son persuasivos y sospechosos de las interferencias de otros. Se identifica una diferencia **no significativa** de (**0.42**) entre el perfil característico y el rendimiento del grupo (**7.03**), lo cual nos hace concluir que no será difícil encontrar individuos que se ajusten a este criterio y será viable el ajuste de los sujetos a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresarán en posteriores procesos de selección podrán desarrollar el nivel de competencia esperado.

La diferencia **(-0.84)** entre el índice de rendimiento del grupo **(7.03)** y las expectativas consolidadas de la organización **(7.87)** indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas son compatibles con las características del mercado laboral y que sus necesidades se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico **(7.45)**.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
DOMINANCIA (E+)	6,36	5,87	6,84	0,49	-0,97	=
ATREVIMIENTO (H+)	6,71	6,13	7,29	0,58	-1,16	+
VIGILANCIA (L+)	6,09	4,27	7,92	1,82	-3,65	=
APERTURA AL CAMBIO(Q1+)	6,75	5,20	8,29	1,55	-3,09	+

El análisis de las escalas primarias que conforman la dimensión global Independencia (Ind) revela que todas las escalas del perfil característico se orientan de forma coherente con el resultado de la dimensión global **(7.45)**. Las diferencias entre el perfil característico y el promedio del grupo en cada escala **no se muestran significativas**, por lo cual se aplican los criterios mencionados para la dimensión global. Las diferencias entre el rendimiento del grupo y las expectativas consolidadas de la organización muestran resultados relevantes en las escalas **Vigilancia (L)** y **Apertura al Cambio (Q1)**, lo cual es indicador de que los criterios de selección de la organización y de los niveles de jefaturas no son compatibles en estos aspectos con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico en las escalas L **(6.09)** y Q1 **(6.75)**. El resto de escalas en este nivel de análisis se ajustan de forma satisfactoria.

- 5) Autocontrol (Auc) **7.81**: El perfil característico debe poseer una **adecuada habilidad para inhibir sus impulsos**, deseos o urgencias personales, muestran un alto sentido de la responsabilidad y disciplina en la realización de su trabajo. Se identifica una diferencia **no significativa** de **(0.46)** entre el perfil característico y el rendimiento del grupo **(7.35)**, lo cual nos hace concluir que no será difícil encontrar individuos que se ajusten a este criterio y será viable el ajuste de los sujetos a las expectativas de rendimiento de la organización, tanto el personal activo como los que ingresarán en posteriores procesos de selección podrán desarrollar el nivel de competencia esperado.

La diferencia **(-0.92)** entre el índice de rendimiento del grupo **(7.35)** y las expectativas consolidadas de la organización **(8.27)** indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas son compatibles con las características del mercado laboral y que sus necesidades se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico **(7.81)**.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
ANIMACIÓN (F)	5,54	3,93	7,15	1,61	-3,22	=
ATENCIÓN A NORMAS (G+)	8,26	7,13	9,39	1,13	-2,26	+
ABSTRACCIÓN (M)	3,57	4,43	2,70	-0,86	1,73	-
PERFECCIONISMO (Q3+)	8,13	7,40	8,86	0,73	-1,46	+

El análisis de las escalas primarias que conforman la dimensión global Autocontrol (Auc) revela que todas las escalas del perfil característico se orientan de forma coherente con el resultado de la dimensión global (**7.81**). Las diferencias entre el perfil característico y el promedio del grupo en cada escala **no se muestran significativas**, por lo cual se aplican los criterios mencionados para la dimensión global. Las diferencias entre el rendimiento del grupo y las expectativas consolidadas de la organización muestran resultados relevantes en las escalas **Animación (F)** y **Atención a Normas (G)**, lo cual es indicador de que los criterios de selección de la organización y de los niveles de jefaturas no son compatibles en estos aspectos con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por el indicador de rendimiento del perfil característico en las escalas F (**5.54**) y G (**8.26**). El resto de escalas en este nivel de análisis se ajustan de forma satisfactoria.

A continuación se presenta el detalle comparativo de los perfiles separados por grupos ocupacionales, se retoman solo las dimensiones globales en este caso:

Operativos.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
EXTRAVERSIÓN	5,77	5,00	6,54	0,77	-1,54	=
ANSIEDAD	3,74	4,44	3,04	-0,70	1,40	-
DUREZA	6,38	8,25	4,50	-1,87	3,75	=
INDEPENDENCIA	7,07	6,95	7,19	0,12	-0,24	+
AUTOCONTROL	7,55	7,06	8,04	0,49	-0,98	+

Jefaturas.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
EXTRAVERSIÓN	5,91	5,21	6,61	0,70	-1,40	=
ANSIEDAD	3,62	4,37	2,86	-0,75	1,51	-
DUREZA	5,83	8,11	3,54	-2,28	4,57	=
INDEPENDENCIA	7,69	6,99	8,40	0,70	-1,41	+
AUTOCONTROL	7,93	7,57	8,29	0,36	-0,72	+

Gerentes.

	PERF CARACT	MEDIA GRUPO	PERF CONSOL	DIF CARACT-GRUPO	DIF GRUPO - CONSOL	UBICACIÓN CARACT
EXTRAVERSIÓN	5,90	4,79	7,00	1,11	-2,21	=
ANSIEDAD	3,76	4,82	2,70	-1,06	2,12	-
DUREZA	4,82	6,03	3,62	-1,21	2,41	=
INDEPENDENCIA	7,70	7,44	7,97	0,26	-0,53	+
AUTOCONTROL	8,04	7,62	8,46	0,42	-0,84	+

Se identifica que en general los tres perfiles característicos son muy similares, los rangos de expectativa se ubican de forma idéntica en los tres casos y también en el análisis global.

Las diferencias entre el perfil característico y las medias de los subgrupos ocupacionales en su gran mayoría se muestran no significativas, excepto en la dimensión global **Dureza (Dur) (-2.28)** del **subgrupo Jefaturas**, esto indica que a nivel de los subgrupos no será difícil encontrar individuos que se ajusten a los criterios del perfil característico, con la excepción de la receptividad y apertura en el grupo mencionado.

Con respecto a las diferencias entre el rendimiento de los subgrupos y las expectativas consolidadas de la organización se identifica que en los tres casos la dimensión global **Dureza (Dur) muestra diferencias significativas (3.75, 4.57, 2.41)** lo cual indica que los criterios de selección de la organización y los niveles de jefaturas no son compatibles con las características del mercado laboral y que muy posiblemente sus necesidades no se verán satisfechas por los indicadores de rendimiento del perfil característico **(6.38, 5.83, 4.82)** en cada grupo ocupacional, respectivamente.

Igualmente el mismo criterio de interpretación tiene el resultado en las dimensiones globales **Extraversión Ext (-2.21)** y **Ansiedad Ans (2.12)** para el **subgrupo de gerentes**. Con la aclaración de que es de suponer que la principal razón de esta discrepancia en este subgrupo radica en la muestra poco representativa de gerentes que participaron en la evaluación y no en una diferencia estadística muy marcada entre los grupos ocupacionales evaluados.

Como resultado de todos los análisis realizados en este estudio se concluye que:

1) Se identifican a nivel de toda la organización por medio del análisis de los criterios de expertos, las competencias mas valoradas para los puestos claves, las cuales son:

- ? Altos niveles de Razonamiento (B+)
- ? Altos niveles de Estabilidad Emocional (C+)
- ? Altos niveles de Atención a la normas (G+)
- ? Bajos Niveles de Abstracción (M-)
- ? Altos Niveles de Apertura al Cambio (Q1+)
- ? Altos Niveles de Perfeccionismo (Q3+)
- ? Altos Niveles de Vigilancia (L+)
- ? Bajos Niveles de Dureza (Dur-)

En su mayoría estas competencias son comunes para los perfiles de gerentes y puestos de jefatura, mientras que para los puestos operativos se retoman únicamente las competencias de (G+) y (Q3+)

2) La evaluación del total de sujetos con el 16PF-5 refleja que la población presenta rasgos relevantes, en su mayoría comunes a todos los niveles evaluados los cuales son:

- ? Altos Niveles de Estabilidad Emocional (C+)
- ? Bajos Niveles de Animación (F-)
- ? Altos Niveles de Atención a las Normas (G+)
- ? Bajos Niveles de Aprensión (O-)
- ? Altos Niveles de Perfeccionismo (Q3+)
- ? Bajos Niveles de Tensión (Q4-)
- ? Altos Niveles de Dureza (Dur+)
- ? Altos Niveles de Independencia (Ind+)
- ? Altos Niveles de Autocontrol (Auc+)

Estas características identificadas en la evaluación de los sujetos son congruentes en su mayoría con las competencias que son valoradas por la organización, excepto en la dimensión global Dureza (Dur) la cual se orienta al polo contrario del deseado.

3) El análisis de las brechas entre el rendimiento del grupo y el nivel de competencia esperado por la organización revela ejes comunes de trabajo a priorizar.

- ? Operativos: A, B, F, L, Q1, Dur
- ? Jefaturas: A, B, F, G, I, L, Q1, Dur
- ? Gerentes: A, B, F, G, L, M, Q1, Q2, Ext, Ans, Dur

A todos los niveles se debe trabajar la brecha en el nivel de Afabilidad (A), Razonamiento (B), Animación (F), Vigilancia (L), Apertura al Cambio (Q1) y Dureza (Dur) relacionado con la apertura a las ideas, opiniones y puntos de vista de otros.

- 4) La entrega de reportes personales se realiza en tiempo y forma, entregando el 100% de los reportes proyectados y facilitando sesiones de retroalimentación. Los participantes refieren un alto grado de satisfacción, se identifican con los resultados.
- 5) La comparación de los perfiles generados a partir de los referentes internos de la organización (RRHH, GRTS/JEFES) indica que estos son muy similares en la mayoría de los aspectos. Se identifican algunas diferencias significativas en:

- ? Dureza (Dur) -2.10
- ? Privacidad (N) -1.65
- ? Sensibilidad (I) 1.60

Las expectativas de RRHH son más exigentes que la de los GRTS/JEFES en (Dur) y (N), mientras el caso inverso se da en (I).

- 6) En su gran mayoría los resultados de autopercepción se ajustan a los criterios estadísticamente aceptados, dispersándose los resultados de las escalas evaluadas en forma coherente. Esto denota una alta calidad en los datos y transmite una alta confianza de que los resultados representan medidas consistentes que describen a la población evaluada. Las escalas con una desviación estándar mayor de 2 unidades decatipo y que deben ser interpretadas con una mayor precaución son :

- ? Vigilancia (L) 2.53
- ? Tensión (Q4) 2.26
- ? Dureza (Dur) 2.22
- ? Autosuficiencia (Q2) 2.13
- ? Atrevimiento (H) 2.10
- ? Ansiedad (Ans) 2.09

- 7) El perfil característico de los 3 subgrupos ocupacionales (Operativos, Jefaturas, Gerentes) muestra características muy similares, describiéndose de la forma siguiente:

- ? Niveles Intermedios de Extraversión (5.89)
- ? Niveles Bajos de Ansiedad (3.66)
- ? Niveles Intermedios de Dureza (5.89)
- ? Niveles Altos de Independencia (7.45)
- ? Niveles Altos de Autocontrol (7.81)

- 8) Los resultados de los 3 subgrupos ocupaciones en la dimensión global Dureza (Dur) muestran diferencias significativas entre las expectativas de la organización y las

características de la población, por lo cual posiblemente las expectativas de la organización no se vea satisfechas por los indicadores del perfil característico en esta dimensión.

- 9) La evaluación del subgrupo ocupacional de gerentes muestra mayor cantidad de escalas con diferencias significativas entre el rendimiento del grupo y las expectativas de la organización, lo cual atribuimos a una muestra no representativa más que a características propias de este grupo.

VIII. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se realizan después de analizar las conclusiones del presente estudio. La implementación de todas o algunas de las mismas queda a discreción de la alta gerencia de Laboratorios RARPE S.A. y Distribuidora RADIS S.A. y la realización de las mismas esta más allá de los objetivos que nos planteamos en este estudio.

Se trata de presentar opciones prácticas y objetivas para abordar los principales aspectos de mejora identificados por el presente estudio, sin perjuicio de que la gerencia de la organización identifique métodos alternativos para abordar las situaciones mencionadas.

- 1) Revisar los perfiles de competencias para todos los puestos de la organización para indagar sobre el nivel de compatibilidad de los aspectos identificados en este estudio con los reflejados en las descripciones de puesto, agregar los aspectos identificados que no estén reflejados aún, con el fin de que estos sean retomados en todos los procesos de gestión de recursos humanos.

Completar el análisis de competencias con los aspectos técnicos propios de cada cargo que no son retomados en este estudio.

- 2) Impulsar la creación de planes de desarrollo personales en función de los resultados que presentan oportunidades de mejora en los reportes personales. La organización debe diseñar e implementar un plan de desarrollo de competencias enfocándose en los ejes de trabajo identificados en el análisis de las brechas de rendimiento.

A nivel específico y abordando cada aspecto identificado con oportunidad de mejora en el análisis de brecha se recomiendan las siguientes actividades y acciones.

- ? Establecer para toda la organización planes de capacitación que resalten la importancia de la adecuada atención al cliente interno y externo. Implementar un plan integral de cultura de servicio al cliente, con el fin de mejorar los niveles identificados en la escala de **Afabilidad (A)**.
- ? Promover a todos los niveles de la organización la creación de planes de trabajo e indicadores de gestión y establecer mecanismos de seguimiento de los mismos, con el fin de reducir el impacto en la organización de la escala de **Razonamiento (B)**.
- ? Crear en la organización un programa de reconocimientos que incluya la realización de actividades lúdicas, como la celebración de cumpleaños del mes, reconocimientos a los empleados más destacados, etc. Con el fin de aumentar los niveles identificados en la escala **Animación (F)**.

- ? Diseñar sistemas de comunicación interna que transmitan al personal que se desempeña en puestos claves, la importancia de proteger la información sensible de los procesos internos de la organización y las consecuencias para el negocio de revelar esta información. Fortalecer los sistemas de control interno de la información, con el fin de reducir el impacto del resultado identificado en la escala **Vigilancia (L)**.
 - ? Fomentar a todos los niveles de la organización una cultura de mejora continua, que reconozca los esfuerzos individuales por mejorar y hacer más eficientes los procesos de la organización. Incluir en un sistema de compensación variable el reconocimiento a la mejora de los procesos, con el fin de reducir el impacto del resultado identificado en la escala **Apertura al Cambio (Q1)**.
 - ? Establecer un programa de reuniones internas a nivel de departamentos y realizar un análisis FODA de la perspectiva del negocio o del desempeño actual del departamento, con el fin de identificar las opiniones y puntos de vista de todo el personal. Se pretende minimizar el impacto de los resultados identificados en la escala **Dureza (Dur)**.
- 3) Discutir y negociar a nivel de gerencia de recursos humanos y jefaturas, los rangos definitivos para las escalas que muestran mayores discrepancias, entre las expectativas de rendimiento de recursos humanos y los gerentes/jefes. Esto con el fin de homologar los criterios de selección para los posteriores procesos. Las escalas que deben ser discutidas y homologadas son:
- ? Dureza (Dur)
 - ? Privacidad (N)
 - ? Sensibilidad (I)
- 4) Reevaluar al subgrupo ocupacional de gerentes con una muestra representativa de esta población. Para esto será necesario involucrar al grupo gerencial en el proceso y transmitirles la importancia para la organización de participar en el estudio.

IX. Bibliografía

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Granica.

Rusell, M.T. y Farol, D.L. (2003) *16 PF-5 Manual*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

Karson, M. Karson, S. y O'Dell, J. (2003) *16 PF-5 Una guía para su interpretación en la practica clínica*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

Delgado, A. R. y Prieto, G. (1997) *Introducción a los Métodos de Investigación de la Psicología*. Madrid: Pirámide.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawhill.

Shultz, D.P. (1991) *Psicología Industrial*. México D.F.: McGrawhill.

Petrovsky, A.V. (1988) *Psicología General*. La Habana: Pueblo y Educación.

Schmidt, F. L. y Hunter J. E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 124, No. 2, 262-274.

Costa Jr, P.T. y McCrae, R.R. (2002) *NEO PI-R Manual*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

López Fe y Figueroa, C.M. (2002). *Persona y Profesión*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

Hossiep, R. y Paschen, M. (2006). *BIP Manual*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

Pérez, M.L. (2005). *Normativa de la Práctica Profesional como forma de Culminación de Estudios en la Carrera de Psicología*. Managua: Universidad Centroamericana.

Web. Oficial de RARPE. <http://www.rarpe.com.ni>

Boeree C. G. y Gautier R. *Teorías de la Personalidad*. <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/personalidad.html>.

Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (2004) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Schuerger, J.M. (2003) *16PF Cuestionario de Personalidad para Adolescentes*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

X. Anexos

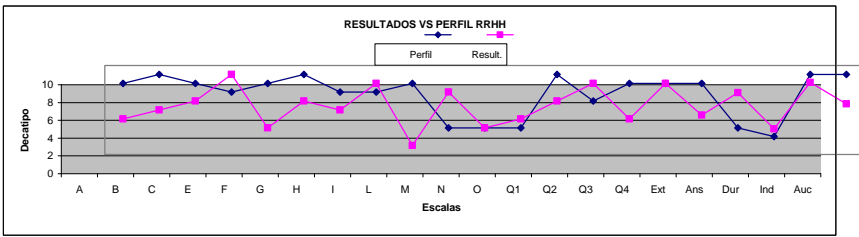
- ? (1) Reportes Personales 16 PF-5
- ? (2) Análisis por Escalas
- ? (3) Modelo de check list para definición de perfiles ideales.
- ? (4) Detalle de Perfiles (Gerenciales, Jefaturas, Auto percepción)
- ? (5) Seguimiento de estados de las evaluaciones.
- ? (6) Estadísticas de la Muestra Evaluada.
- ? (7) Resumen de análisis global. (Operativos, Jefaturas, Gerentes)
- ? (8) Cuadro resumen de teorías de personalidad.
- ? (9) Descripción de Escalas 16PF-5
- ? (10) Modelo de Corrección del 16PF-5.
- ? (11) Biografía R.B Cattell.,

NOMBRE COMPLETO
GRUPO OCUPACIONAL GERENTE
EDAD

CARGO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
SEXO F
JEFE INMEDIATO GRUPO GERENCIAL

RESULTADOS VS PERFIL RRHH

ESCALA	Perfil	Result.	Diferencia
Afabilidad A	8	4	-4
Razonamiento B	9	5	-4
Estabilidad C	8	6	-2
Dominancia E	7	9	2
Animación F	8	3	-5
Atención a N	9	6	-3
Atrevimiento H	7	5	-2
Sensibilidad I	7	8	1
Vigilancia L	8	1	-7
Abstracción M	3	7	4
Privacidad N	3	3	0
Aprensión O	3	4	1
Apertura al C	9	6	-3
Autosuficiencia Q2	6	8	2
Perfeccionismo Q3	8	4	-4
Tensión Q4	8	8	0
EXTRAVERSIÓN Ext	8	4,43	-3,57
ANSIEDAD Ans	3	6,94	3,94
DUREZA Dur	2	2,86	0,86
INDEPENDENCIA Ind	9	8,08	-0,92
AUTOCONTROL Auc	9	5,69	-3,31
INDICE		-1,28571429	

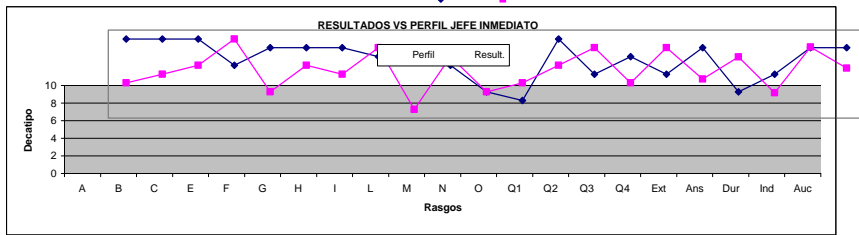


COMENTARIOS

Muestra un ajuste general en los términos de normalidad. El análisis de las D.G. muestra discrepancias en sus niveles de extraversión y participación social, por debajo de lo establecido Ext. Muestra una tendencia al polo característico de personas ansiosas y preocupadas, lo cual discrepa del perfil Ans. Se muestra muy receptiva y abierta a las opiniones y puntos de vista de los demás, lo cual esta acorde con el perfil Dur. Analiza de forma crítica los datos de su entorno y expresa sus puntos de vista de forma adecuada Ind. Contiene y controla sus impulso y emociones de forma similar a la mayoría de las personas Auc.

RESULTADOS VS PERFIL JEFE INMEDIATO

ESCALA	Perfil	Result.	Diferencia
Afabilidad A	9	4	-5
Razonamiento B	9	5	-4
Estabilidad C	9	6	-3
Dominancia E	6	9	3
Animación F	8	3	-5
Atención a N	8	6	-2
Atrevimiento H	8	5	-3
Sensibilidad I	7	8	1
Vigilancia L	8	1	-7
Abstracción M	6	7	1
Privacidad N	3	3	0
Aprensión O	2	4	2
Apertura al C	9	6	-3
Autosuficiencia Q2	5	8	3
Perfeccionismo Q3	7	4	-3
Tensión Q4	5	8	3
EXTRAVERSIÓN Ext	8	4,43	-3,57
ANSIEDAD Ans	3	6,94	3,94
DUREZA Dur	5	2,86	-2,14
INDEPENDENCIA Ind	8	8,08	0,08
AUTOCONTROL Auc	8	5,69	-2,31
INDICE		-1,23809524	

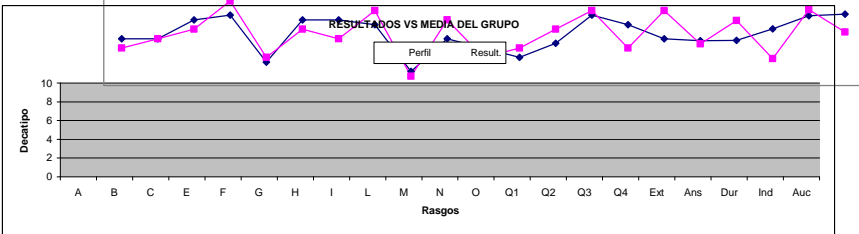


COMENTARIOS

Los resultados de las D.G. son consistentes con el anterior perfil. Se abre una brecha negativa en Dur. Ya que se establecen mayores niveles de inflexibilidad. Las E.P. revelan datos importantes en su niveles de afabilidad y atención a los demás, por debajo del perfil A. Su habilidad para la resolución de problemas nuevos, igualmente por debajo B. Altamente dominante y asertiva en su interacción sociales E. Tiende a ser seria y cuidadosa en sus contactos sociales F. Altamente sensible a las necesidades de los demás I. Muy confiada y sin sospechas de los demás L. Inclineda a preferir en trabajo independiente Q2.

RESULTADOS VS MEDIA DEL GRUPO (Fortalezas)

ESCALA	Perfil	Result.	Diferencia
Afabilidad A	5	4	-1
Razonamiento B	5	5	0
Estabilidad C	7	6	-1
Dominancia E	7,5	9	1,5
Animación F	2,5	3	0,5
Atención a N	7	6	-1
Atrevimiento H	7	5	-2
Sensibilidad I	6,5	8	1,5
Vigilancia L	1,5	1	-0,5
Abstracción M	5	7	2
Privacidad N	4	3	-1
Aprensión O	3	4	1
Apertura al C	4,5	6	1,5
Autosuficiencia Q2	7,5	8	0,5
Perfeccionismo Q3	6,5	4	-2,5
Tensión Q4	5	8	3
EXTRAVERSIÓN Ext	4,79	4,43	-0,36
ANSIEDAD Ans	4,82	6,94	2,12
DUREZA Dur	6,03	2,86	-3,17
INDEPENDENCIA Ind	7,44	8,08	0,64
AUTOCONTROL Auc	7,62	5,69	-1,93
INDICE		-0,00952381	

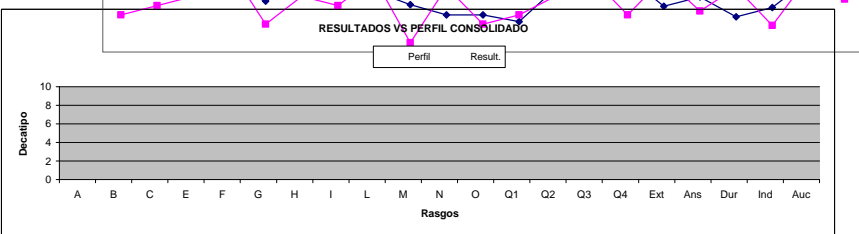


COMENTARIOS

Sus principales fortalezas son su alta capacidad de mando y asertividad de expresión E. Altamente sensible a su entorno y a las necesidades de los demás I. Inclineda a ser creativa e imaginativa en la realización de su trabajo M. Abierta a discutir opiniones personales con los demás N. Altamente inclinada a preferir la realización de actividades de trabajo individuales, mas que aquellas relacionadas con el trabajo en equipo Q2. Muy receptiva a las opiniones y puntos de vista de los demás Dur. Altamente inclinada a analizar los datos de su entornos de forma crítica, y con facilidad para expresar sus puntos de vista Ind.

RESULTADOS VS PERFIL CONSOLIDADO (Mejora)

ESCALA	Perfil	Result.	Diferencia
Afabilidad A	6,74	4	-2,74
Razonamiento B	7,38	5	-2,38
Estabilidad C	7,72	6	-1,72
Dominancia E	6,94	9	2,06
Animación F	5,5	3	-2,5
Atención a N	8,41	6	-2,41
Atrevimiento H	7,21	5	-2,21
Sensibilidad I	6,55	8	1,45
Vigilancia L	5,09	1	-4,09
Abstracción M	4	7	3
Privacidad N	4	3	-1
Aprensión O	3,26	4	0,74
Apertura al C	6,83	6	-0,83
Autosuficiencia Q2	6,17	8	1,83
Perfeccionismo Q3	8,12	4	-4,12
Tensión Q4	4,92	8	3,08
EXTRAVERSIÓN Ext	5,92	4,43	-1,49
ANSIEDAD Ans	3,78	6,94	3,16
DUREZA Dur	4,78	2,86	-1,92
INDEPENDENCIA Ind	7,84	8,08	0,24
AUTOCONTROL Auc	8,03	5,69	-2,34
INDICE		-0,67571429	

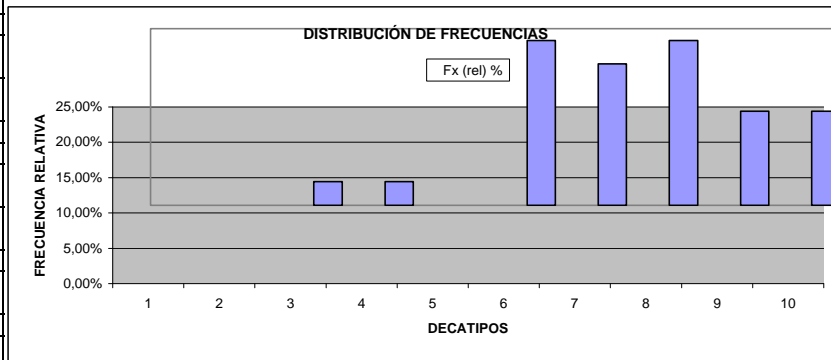
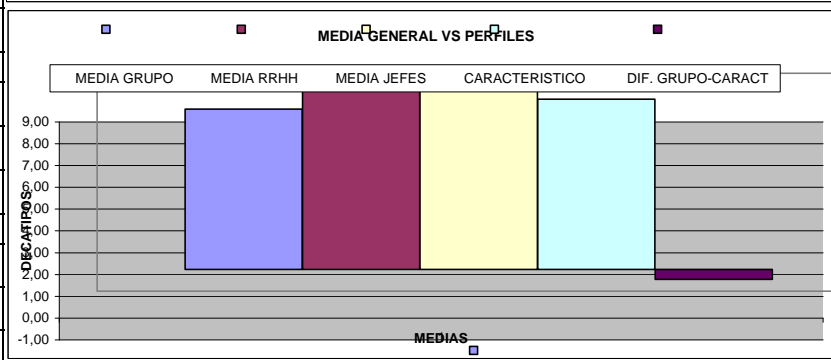
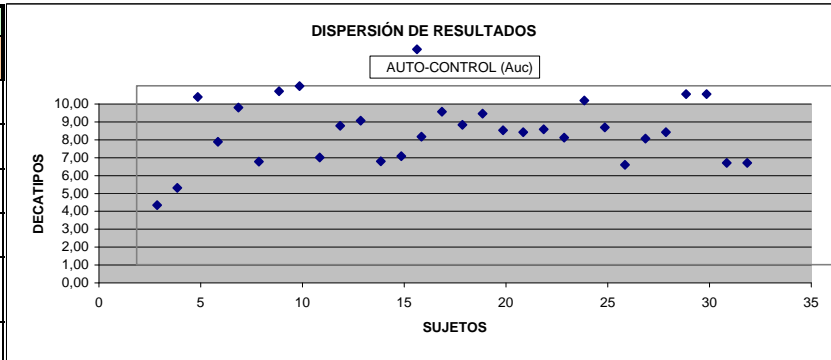


COMENTARIOS

Debe mejorar sus niveles de afabilidad y atención a los demás A. Debe esforzarse por mejorar su habilidad para la resolución de problemas nuevos B. Debe procurar ser mas activa y entusiasta en sus interacciones sociales F. Debe procurar cumplir con las normas y procedimientos de trabajo establecidos G. Debe procurar mostrarse mas segura en sus interacciones sociales H. Debe mostrarse mas escéptica y precavida de las intenciones de los demás L. Debe aumentar sus niveles de organización y disciplina en el trabajo Q3. Debe controlar sus niveles de impaciencia en intranquilidad Q4. (-) Ans. (+) Auc.

ANÁLISIS POR ESCALA 16PF-5 AUTO-CONTROL

CARGO	AUTO-CONTROL (Auc)
Asistente de Desarrollo de RRHH	3,33
Encargado de Calibración	4,30
Encargado Físico Químico	9,37
Encargado de Microbiología	6,87
Encargado de Bodega de Productos Terminados (RADIS)	8,79
Encargado de Bodega General	5,76
Asistente de Crédito y Despacho (RADIS)	9,69
Vice Contador	9,99
Encargado de Desarrollo de Informática	5,99
Ingeniero de Mantenimiento Industrial	7,76
Encargado de Compras e Importaciones	8,05
Regente	5,77
Encargado de Distribución	6,06
Jefe de Desarrollo de RRHH	7,15
Jefe de Control de Calidad	8,55
Jefe de Contabilidad	7,82
Jefe de Planificación y Logística	8,45
Jefe de Líquidos/Semisólidos	7,51
Jefe de Tabletas	7,41
Jefe de Inyectables	7,56
Jefe de Mantenimiento Industrial	7,10
Jefe de Investigación y Desarrollo	9,17
Jefe de Validación	7,67
Jefe de Organización y Sistemas	5,59
Jefe de Medio Ambiente	7,05
Jefe de Informática	7,41
Gerente de Gestión de la Calidad	9,54
Asesor Medico	9,54
Gerente de Control de Calidad	5,69
Gerente de RRHH	5,69
MEDIA GRUPO	7,35
MEDIA RRHH	8,20
MEDIA JEFES	8,33
CARACTERISTICO	7,81
DIF. GRUPO-CARACT	-0,46
MAX	9,99
MIN	3,33
RANGO	6,66
MODA	7,41
DESV EST	1,64
CONSOLIDADO	8,27



DECATIPO	FX	Fx (rel) %	Fx (Rel-acum)
1	0	0,00%	0,00%
2	0	0,00%	0,00%
3	1	3,33%	3,33%
4	1	3,33%	6,67%
5	0	0,00%	6,67%
6	7	23,33%	30,00%
7	6	20,00%	50,00%
8	7	23,33%	73,33%
9	4	13,33%	86,67%
10	4	13,33%	100,00%
TOTAL	30	100,00%	

COMENTARIOS

Los resultados se dispersan de forma normal, concentrando el intervalo 6-8, 2/3 de los resultados totales. Un 80% de los resultados se concentran en el intervalo 6-9, característico de la media alta de la población. Ninguna persona se aleja mas allá de los decatipos 3-10, en este rango se ubican el 100% de los evaluados. La desviación estándar 1.64 muestra una dispersión bastante homogénea de los resultados. La moda o el resultado mas frecuente se distribuye de forma idéntica entre 6 y 8, cada uno con mas de un 1/5 de los resultados totales. La media de los evaluados en esta escala es 7.35 (media alta) con una diferencia no significativa de -0.63 por debajo de lo establecido en el perfil consolidado.

Anexo # 3

Modelo de check list para definición de perfiles ideales.

“Definición de perfiles de Personalidad”
RARPE S.A. y RADIS S.A



INSTRUCCIONES.

El objetivo de este instrumento es identificar las características personales más importantes que debe poseer alguien que se desempeñe en el cargo de **JEFE DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA**. Es importante no personalizar demasiado esta evaluación, se trata de identificar las características “**ideales**” que esta persona debe poseer para **desempeñarse con éxito** en su cargo, independientemente de si los colaboradores actuales las poseen o no. Por favor utilice los criterios de puntuación facilitados para dar su respuesta.

Recuerde que no hay respuestas buenas o malas y que es importante responder de forma honesta y con fundamento en las funciones que esta persona realizara en su trabajo diario.

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN.

(1) y (10) identifican un rasgo indispensable para el desempeño exitoso del cargo.

(2,3) y (8,9) Identifican un rasgo que es muy importante para el desempeño exitoso del cargo.

(4,5,6,7) identifican un rasgo que no es muy importante para el desempeño exitoso del cargo.

CARGO: Jefe de Planificación y Logística.

OBJETIVO GENERAL: Garantizar la disponibilidad de insumos y Servicios a las Gerencias Correspondientes.

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

POSICION: _____

PUESTO A ERVALUAR: _____

MARQUE CON UNA “X” EL VALOR QUE PARA UD. SEA REPRESENTATIVO DE LA PERSONALIDAD DE QUIEN TRABAJA EN EL PUESTO DE _____, LAS CARACTERISTICAS QUE SE PRESENTAN BIPOLARES EN CADA EXTREMO TIENEN UNA SIGNIFICACION OPUESTA, MIENTRAS MAS CERCANO ESTE EL VALOR QUE SELECCIONES A LOS EXTREMOS ESTE RASGO SERÁ MAS CARCATERISTICO DE LA PERSONA EVALUADA, SI TIENEN COMENTARIOS ADICIONALES FAVOR UTILICE EL APARTADO RESPECTIVO PARA ANOTOTARLOS.

	ESCALA	POLO BAJO	bajo			media			alto			POLO ALTO
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	
A	AFABILIDAD	Fría impersonal, distante										Calida, afable, generosa, atenta a los demás
B	RAZONAMIENTO	Se enfoca en datos concretos, bajo nivel de razonamiento										Hábil para resolver problemas nuevos
C	ESTABILIDAD	Reactiva, emocionalmente cambiabile										Emocionalmente estable, adaptada, madura
E	DOMINANCIA	Deferente, cooperadora, que evita conflictos, se acomoda a los deseos de los otros										Dominante, asertiva, competitiva, ejerce su voluntad sobre los demás
F	ANIMACION	Seria, reprimida, cuidadosa										Animosa, espontánea, activa, entusiasta
G	ATENCION-NORMAS	Inconformista, muy suya, indulgente										Atenta a las normas, cumplidora y formal
H	ATREVIMIENTO	Tímida, temerosa, cohibida										Emprendedora, atrevida y segura en lo social
I	SENSIBILIDAD	Objetiva, nada sentimental, utilitaria										Sensible, esteta, sentimental
L	VIGILANCIA	Confiada, sin sospechas, adaptable, suele esperar un tratamiento justo de los demás										Vigilante, suspicaz, escéptica, precavida, vigilante ante las intenciones de los demás
M	ABSTRACCION	Practica, con los pies en la tierra, realista										Abstraída, imaginativa, idealista
N	PRIVACIDAD	Abierta, genuina, llana, natural										Privada, calculadora, discreta, que no se abre
O	APRENSION	Segura, despreocupada, satisfecha, no le perturba si los demás no la aceptan										Aprensiva, insegura, preocupada, muy sensible y autocrítica
Q1	APERTURA AL CAMBIO	Tradicional, apegada a lo familiar										Abierta al cambio, experimental, analítica
Q2	AUTOSUFICIENCIA	Seguidora, se integra al grupo										Autosuficiente, individualista, solitaria
Q3	PERFECCIONISMO	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas										Perfeccionista, organizada, disciplinada
Q4	TENSION	Relajada, Placida, paciente										Tensa, energética, impaciente, intranquila
Ext	EXTRAVERSION	Introversa, socialmente inhibida										Extravertida, socialmente participadota
Ans	ANSIEDAD	Imperturbable, con poca ansiedad										Perturbable, con mucha ansiedad

Dur	DUREZA	Receptiva, de mente abierta, intuitiva				Dura, firme, inflexible, fría, objetiva
Ind	INDEPENDENCIA	Acomodaticia, acepta acuerdos, cede fácilmente				Independiente, crítica, polemiza, analítica
Auc	AUTOCONTROL	No reprimida, sigue sus impulsos				Auto controlada, contiene sus impulsos

Comentarios:

GLOSARIO

Utilice el siguiente glosario para aclarar dudas sobre términos que no logre comprender bien ...

APRENSIVA: Que tiene aprensión, temor vago, no bien definido, de hacer o decir algo que pueda ser inoportuno.

ABSTRAÍDA: Retirado del trato social, Ensimismado.

ACOMODATICIA: Que a todo se aviene fácilmente.

ASERTIVA: Defiende sus derechos personales, y expresa sus sentimientos, pensamientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada.

RAZONAMIENTO: Explicación razonada. Discurrir y exponer argumentos.

REACTIVA: Que produce reacción, Cambiar de disposición una persona.

DEFERENTE: Respetuoso, Cortes.

ESTETA: Amante de lo hermoso y que busca la elegancia en todo.

TENSA: Que esta en tensión. Esfuerzo continuado del espíritu.

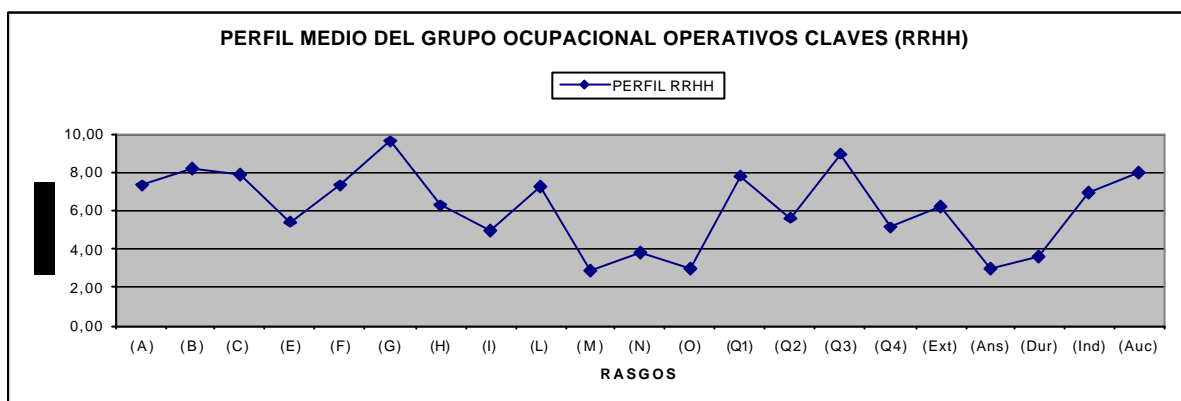
Anexo # 4

Detalle de Perfiles (Gerenciales, Jefaturas, Auto percepción)

Perfil Ideal por Recursos Humanos para Operativos Claves.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de la organización, por medio de la gerencia de recursos humanos para los puestos de nivel operativo.

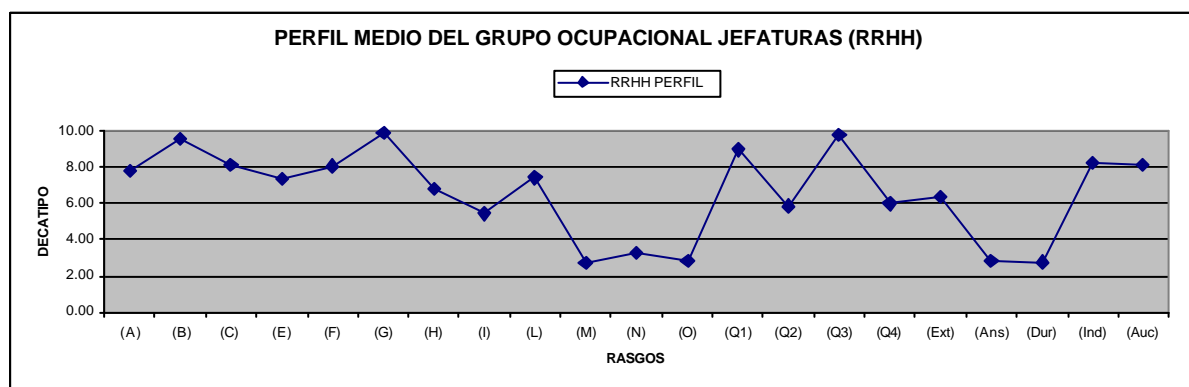
- ? Escalas Ubicadas en la Media: E, H, I, Q2, Q4, Ext.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +B, +C, +F, +L, -M, -N, -O, +Q1, -Ans, - Dur, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +G, +Q3.



Perfil Ideal por Recursos Humanos para Jefaturas.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de la organización, por medio de la gerencia de recursos humanos para los puestos de nivel de Jefatura.

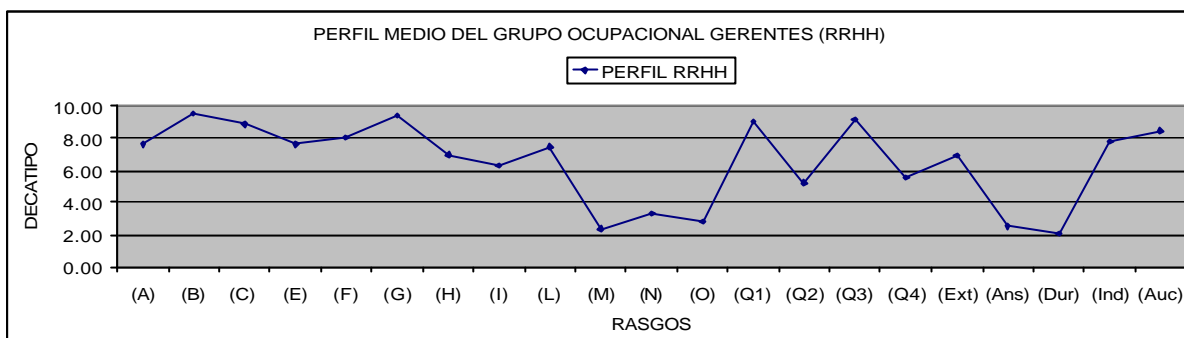
- ? Escalas Ubicadas en la Media: I, Q2, Q4, Ext.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +C, +E, +F, +H, +L, -M, -N, -O, - Ans, -Dur, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +B, +G, +Q1, +Q3.



Perfil Ideal por Recursos Humanos para Gerentes.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de la organización, por medio de la gerencia de recursos humanos para los puestos de nivel Gerencial.

- ? Escalas Ubicadas en la Media: I, Q2, Q4.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +E, +F, +H, +L, -N, -O, +Ext, -Ans, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +B, +C, +G, -M, +Q1, +Q3, -Dur.

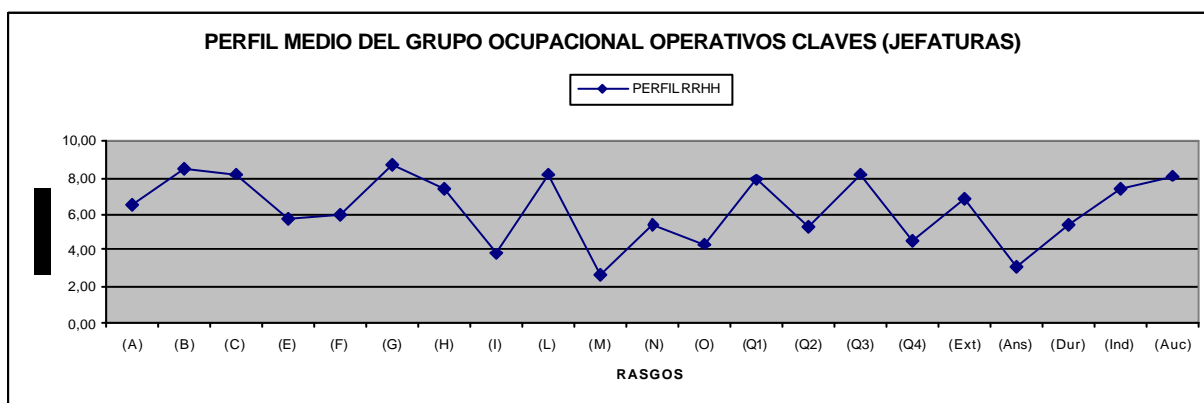


A continuación se presentan los resultados identificados del análisis de la percepción de los expertos en esta ocasión según la percepción del grupo de Jefaturas.

Perfiles Ideales por Jefaturas para Operativos Claves.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de los niveles de jefatura, respecto a los puestos que tienen a su cargo.

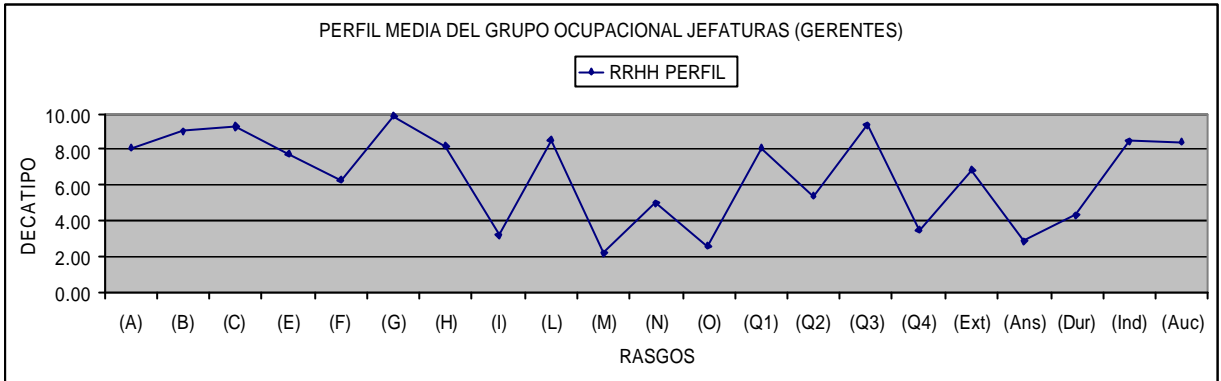
- ? Escalas Ubicadas en la Media: E, F, N, Q2, Q4, Dur.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +B, +C, +H, -I, +L, -M, -O, +Q1, +Q3, +Ext, -Ans, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +G.



Perfiles Ideales por Gerentes para Jefaturas.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de los niveles gerenciales, respecto a los puestos que tienen a su cargo.

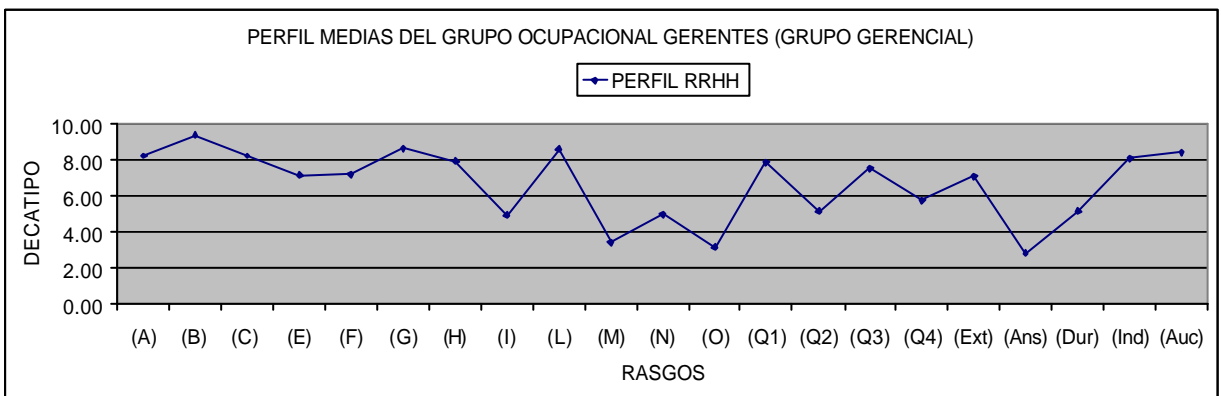
- ? Escalas Ubicadas en la Media: F, N, Q2.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +E, +H, -I, -O, +Q1, -Q4, +Ext, -Ans, -Dur, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +B, +C, +G, +L, -M, +Q3.



Perfiles Ideales por Grupo Gerencial para Gerentes.

Este perfil identifica los promedios de las expectativas de los niveles gerenciales, respecto a los puestos que tienen a su cargo.

- ? Escalas Ubicadas en la Media: I, N, Q2, Q4, Dur.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +A, +C, +E, +F, +H, -M, -O, +Q1, +Q3, +Ext, -Ans, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: +B, +G, +L

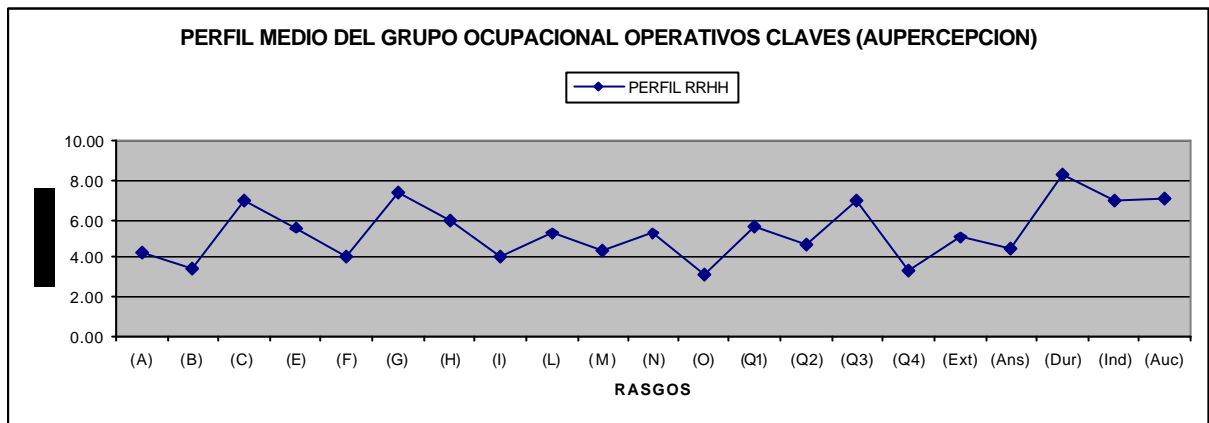


Los requerimientos de objetivo específico número dos del estudio, plantean la evaluación del total de los trabajadores que se desempeñan en puestos claves con el 16PF-5 de Cattell. A continuación se presentan los resultados de los perfiles de *auto percepción para los tres niveles ocupacionales evaluados*:

Perfil de Auto percepción de Operativos.

Este perfil identifica el promedio de los resultados individuales obtenidos en el 16PF-5 por los evaluados que pertenecen al nivel ocupacional de operativos.

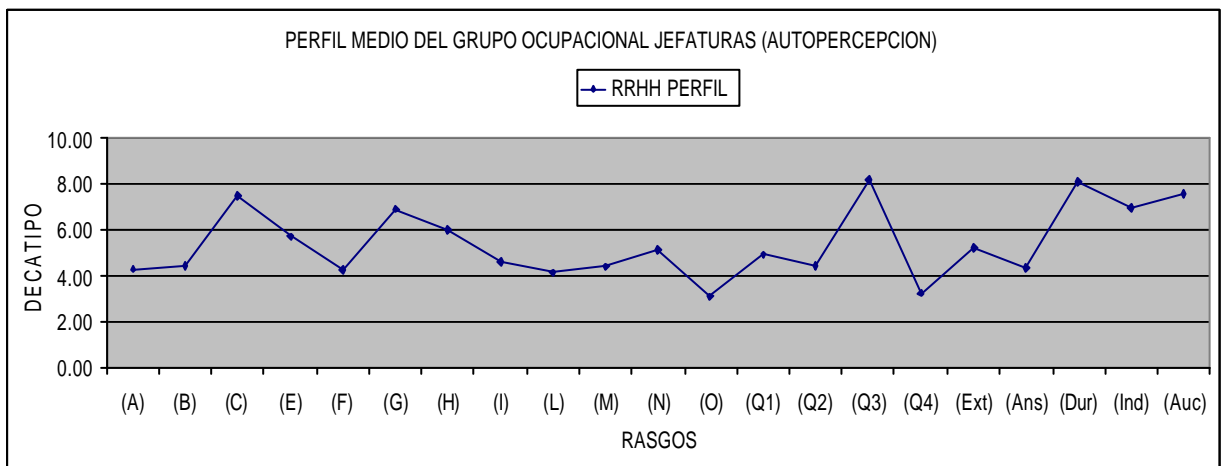
- ? Escalas Ubicadas en la Media: E, H, L, N, Q1, Q2, Ext.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: -A, -B, +C, -F, +G, -I, -M, -O, +Q3, -Q4, -Ans, +Dur, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: NINGUNO.



Perfil de Auto percepción de Jefaturas.

Este perfil identifica el promedio de los resultados individuales obtenidos en el 16PF-5 por los evaluados que pertenecen al nivel ocupacional de Jefaturas.

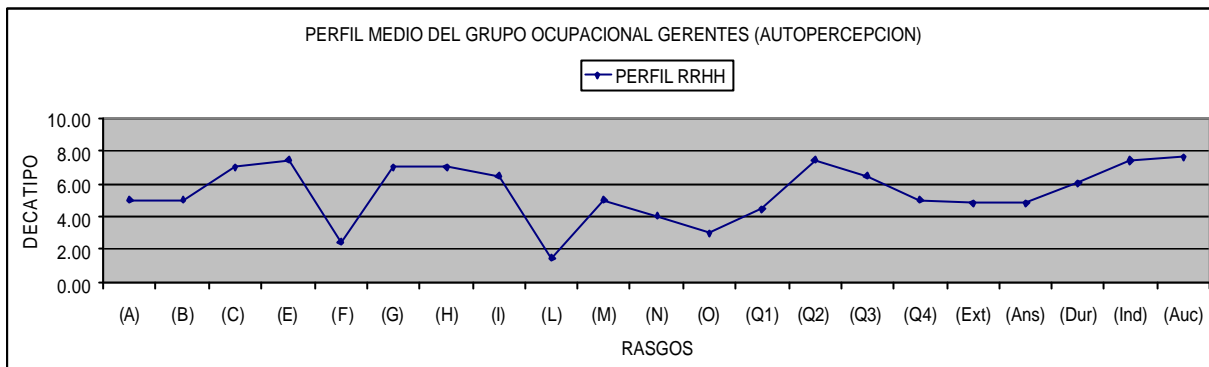
- ? Escalas Ubicadas en la Media: E, H, I, N, Q1, Ext.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: -A, -B, +C, -F, +G, -L, -M, -O, -Q2, +Q3, -Q4, -Ans, +Dur, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: NINGUNO.



Perfil de Auto percepción de Gerencias.

Este perfil identifica el promedio de los resultados individuales obtenidos en el 16PF-5 por los evaluados que pertenecen al nivel ocupacional de Gerencias.

- ? Escalas Ubicadas en la Media: A, B, I, M, Q1, Q3, Q4, Ext, Ans, Dur.
- ? Escalas con Puntuaciones Relevantes: +C, +E, -F, +G, +H, -N, -O, +Q2, +Ind, +Auc.
- ? Escalas con Rasgos Característicos: -L



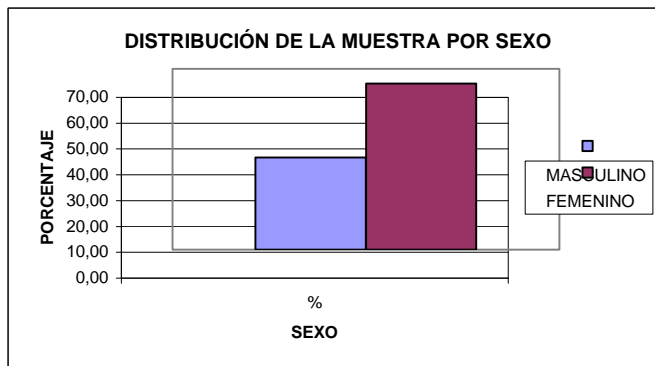
ANEXO # 5
SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE LAS EVALUACIONES.

	CARGO	RRHH	JEFE	16PF-5	INFORME
1	Gerente General (RARPE)	SI	SI	NO	
2	Vice Gerente General (RARPE)	SI	SI	NO	
3	Gerente de Gestion de la Calidad	SI	SI	SI	SI
4	Asesor Medico	SI	SI	SI	SI
5	Asesor Legal	SI	SI	NO	
6	Gerente de Operaciones/I &D	SI	SI	NO	
7	Gerente de Control de Calidad	SI	SI	SI	SI
8	Gerente de Mercadeo	SI	SI	NO	
9	Gerente General (RADIS)	SI	SI	NO	
10	Jefe de Desarrollo de RRHH	SI	SI	SI	SI
11	Asistente de Desarrollo de RRHH	SI	SI	SI	SI
12	Jefe de Control de Calidad	SI	SI	SI	SI
13	Encargado de Calibracion	SI	SI	SI	SI
14	Encargado Fisico Quimico	SI	SI	SI	SI
15	Encargado de Microbiologia	SI	SI	SI	SI
16	Vice Gerente General (RADIS)	SI	SI	NO	
17	Encargado de Bodega de Productos Terminados (RADIS)	SI	SI	SI	SI
18	Encargado de Bodega General	SI	SI	SI	SI
19	Jefe de Credito y Despacho (RADIS)	SI	SI	NO	NO
20	Asistente de Credito y Despacho (RADIS)	SI	SI	SI	SI
21	Jefe de Contabilidad	SI	SI	SI	SI
22	Vice Contador	SI	SI	SI	SI
23	Jefe de Informatica	SI	SI	SI	SI
24	Encargado de Desarrollo de Informatica	SI	SI	SI	SI
25	Jefe de Planificacion y Logistica	SI	SI	SI	SI
26	Jefe de Inyectables	SI	SI	SI	SI
27	Jefe de Mantenimiento Industrial	SI	SI	SI	SI
28	Jefe de Investigacion y Desarrollo	SI	SI	SI	SI
29	Ingeniero de Mantenimiento Industrial	SI	SI	SI	SI
30	Encargado de Compras e Importaciones	SI	SI	SI	SI
31	Regente	SI	SI	SI	SI
32	Jefe de Validacion	SI	SI	SI	SI
33	Jefe de Organizacion y Sistemas	SI	SI	SI	SI
34	Encargado de Distribucion	SI	SI	SI	SI
35	Gerente Administrativo	SI	SI	NO	
36	Gerente de RRHH	SI	SI	SI	SI
37	Gerente Financiero	SI	SI	NO	
38	Jefe de Liquidos y Semisolidos	SI	SI	SI	SI
39	Jefe de Tabletas	SI	SI	SI	SI
40	Jefe de Medio Ambiente	SI	SI	SI	SI

ANEXO # 6 ESTADÍSTICAS DE LA MUESTRA EVALUADA

DISTRIBUCIÓN POR SEXO

SEXO	Fx	%
MASCULINO	10	35,71
FEMENINO	18	64,29
TOTAL	28	100,00

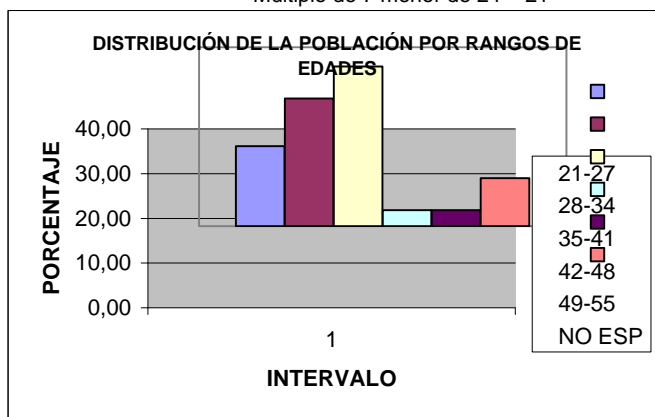


DISTRIBUCIÓN POR INTERVALOS DE EDADES

MIN 24 A=Xmax-Xmin
 MAX 55 A=55-24
 A= 31

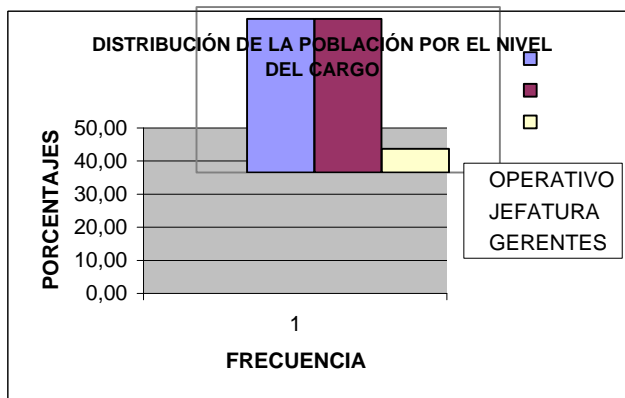
C=A/ # interv C=31/4
 C= 7,75
 # impar mas cercano 7
 Múltiplo de 7 menor de 24 = 21

INTERVALO	Fx	%
21-27	5	17,86
28-34	8	28,57
35-41	10	35,71
42-48	1	3,57
49-55	1	3,57
NO ESP	3	10,71
TOTAL	28	100,00



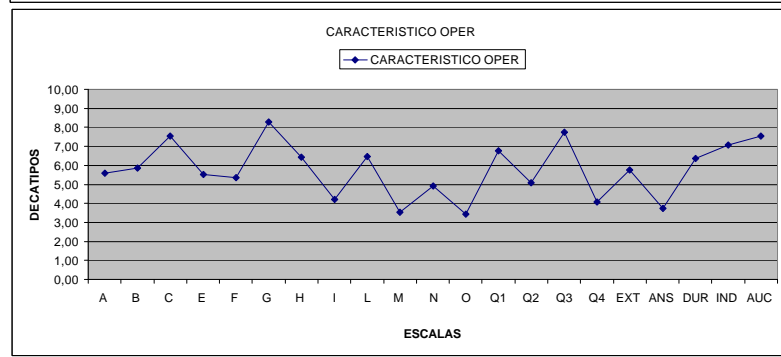
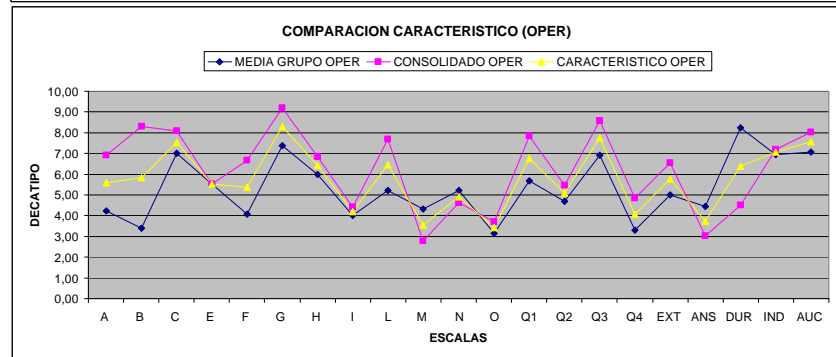
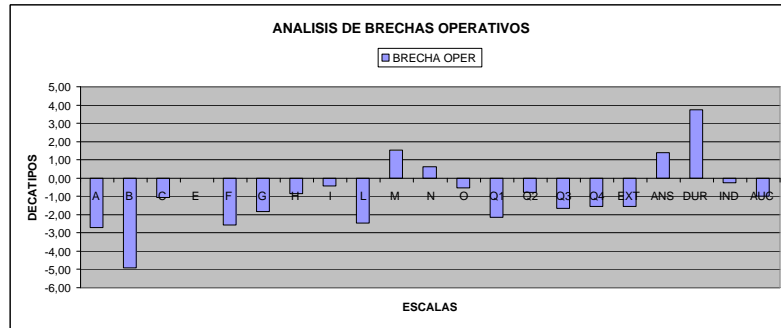
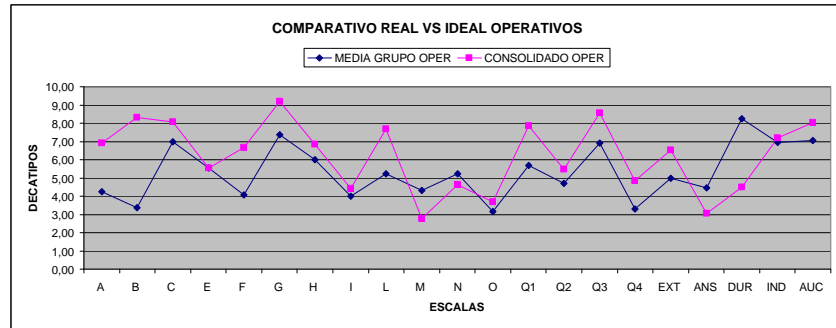
DISTRIBUCIÓN POR EL NIVEL DEL CARGO.

UBICACIÓN	Fx	%
OPERATIVO	13	46,43
JEFATURA	13	46,43
GERENTES	2	7,14
TOTAL	28	100,00



**ANEXO #7
SUBGRUPO OPERATIVOS**

	AFABILIDAD A	RAZONAMI NETO B	ESTABILIDAD C	DOMINANCIA E	ANIMACION F	ATENCION A NORMAS G	ATREVIEN TO H	SENSIBILIDA D I	VIGILANCIA L	ABSTRACCI ON M	PRIVACIDAD N	APRENSION O	APERTURA AL CAMBIO Q1	AUTO- SUFICIENCIA Q2	PERFECCI ONISMO Q3	TENSION Q4	EXTRAVER SION EXT	ANSIEDAD ANS	DUREZA DUR	INDEPENDE NCIA IND	AUTO- CONTROL AUC
MEDIA GRUPO OPER	4,23	3,38	7,00	5,54	4,08	7,38	6,00	4,00	5,23	4,31	5,23	3,15	5,69	4,69	6,92	3,31	5,00	4,44	8,25	6,95	7,06
MEDIA RRHH OPER	7,31	8,15	7,92	5,38	7,31	9,62	6,31	5,00	7,23	2,85	3,85	3,00	7,85	5,62	9,00	5,15	6,23	3,00	3,62	7,00	8,00
MEDIA JEFATURAS OPER	6,54	8,46	8,23	5,69	6,00	8,77	7,38	3,85	8,15	2,69	5,38	4,38	7,85	5,31	8,15	4,54	6,85	3,08	5,38	7,38	8,08
CONSOLIDAD O OPER	6,93	8,31	8,08	5,54	6,66	9,20	6,85	4,43	7,69	2,77	4,62	3,69	7,85	5,47	8,58	4,85	6,54	3,04	4,50	7,19	8,04
BRECHA OPER	-2,70	-4,93	-1,08	0,00	-2,58	-1,82	-0,85	-0,43	-2,46	1,54	0,62	-0,54	-2,16	-0,77	-1,66	-1,54	-1,54	1,40	3,75	-0,24	-0,98
CARACTERIS TICO OPER	5,58	5,84	7,54	5,54	5,37	8,29	6,42	4,21	6,46	3,54	4,92	3,42	6,77	5,08	7,75	4,08	5,77	3,74	6,38	7,07	7,55
DIF CARACT GRUPO	1,35	2,46	0,54	0,00	1,29	0,91	0,42	0,21	1,23	-0,77	-0,31	0,27	1,08	0,39	0,83	0,77	0,77	-0,70	-1,88	0,12	0,49
DIF CARACT CONSOL	-1,35	-2,46	-0,54	0,00	-1,29	-0,91	-0,42	-0,21	-1,23	0,77	0,31	-0,27	-1,08	-0,39	-0,83	-0,77	-0,77	0,70	1,88	-0,12	-0,49



CUADRO RESUMEN DE TEORIAS DE PERSONALIDAD

	PSICOANALITICOS						CONDUCTISTAS					HUMANISTAS & EXISTENCIALISTAS	
	1856-1939	1902-1994	1875-1961	1870-1937	1885-1952	1900-1980	1904-1990	1916-1997	1925-PRESENTE	1905-1998	Quinto Factor.		
ANTIGUOS GRIEGOS	FREUD	ERIKSON	JUNG	ADLER	HORNEY	FROMM	SKINNER	EYSENCK	BANDURA	CATTELL 16PF-5 DIMENSIONES	COSTA & McCRAE		
COLERICO	ORAL AGRESIVO		SENSACION-INTUICION (IRRACIONAL) [polo sens]	DOMINANTE	AGRESION (AGRESIVO)	ORIENTACION EXPLOTADORA			COMPENSACION	AUTOCONTROL	RESPONSABILIDAD	CARL ROGERS	APERTURA A LA EXPERIENCIA
FLEMATICO	ORAL PASIVO	CONFIANZA VS DESCONFIANZA (0-1)		ERUDITO	CUMPLIMIENTO (SUMISO)	ORIENTACION RECEPTIVA			INACTIVIDAD	INDEPENDENCIA	AMABILIDAD		VIVENCIA EXISTENCIAL
MELANCOLICO	ANAL RETENTIVO		INTROVERSION-EXTROVERSION [polo intro]	EVITATIVO	ALEJAMIENTO (DESPRENDIDO)	ORIENTACION ACAPARADORA		EXTRAVERSION-INTROVERSION	ESCAPE	EXTRAVERSION	EXTRAVERSION		CONFIANZA ORGANIZMICA
SANGUINEO			JUICIO- PERCEPCION [polo juicio]	SOCIALMENTE UTIL	PERSONA SANA	ORIENTACION PRODUCTIVA		NEUROTISISMO (polo opuesto estab. Emoc.)		ANSIEDAD	NEUROTISCISMO		LIBERTAD EXPERIENCIAL
			PENSAMIENTO-SENTIMIENTO (RACIONAL) [polo pens]							DUREZA	APERTURA		CREATIVIDAD
	ANAL EXPULSIVO	AUTONOMIA VS VERGUENZA DUDA (2-3)										GEORGE KELLY	ENFOQUE FENOMENOLOGICO
	FALICA1					ORIENTACION DE VENTA						ABRAHAM MASLOW	NECESIDADES FISIOLOGICAS
	FALICA2	INICIATIVA VS CULPABILIDAD (3-6)											NECESIDADES DE SEGURIDAD Y REASEGURAMIENTO.
	(LATENCIA)	LABORIOSIDAD VS INFERIORIDAD (7-12)											NECESIDADES DE AMOR Y PERTENENCIA
	(GENITAL)	IDENTIDAD VS CONFUSION DE ROLES (12-18)						PSICOTISCISMO (polo confusion de roles)					NECESIDAD DE ESTIMA
	"ADULTO JOVEN"	INTIMIDAD VS AISLAMIENTO (20+)											AUTO-ACTUALIZACION
	"ADULTO"	GENERATIVIDAD VS ESTANCAMIENTO (20 tardio - 50 +)										LUDWIG BINSWAGNER	"LIBERTAD" EXISTENCIA PRECEDE A NUESTRA ESCENCIA"
	"MADUREZ"	INTEGRIDAD VS DESESPERACION (50 tardio)										VIKTOR FRANKL	VALORES EXPERIENCIALES
							CONDICIONANA MIENTO OPERANTE (Conducta + Estimulo Reforzador = Conducta >)		DETERMINISMO RECIPROCO. El mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.				VALORES CREATIVOS
							CONSTRUCTOS MENTALISTAS son inutiles se concentran en el medio ambiente y la conducta en el, utilizan el metodo científico.		ENFOQUE COGNITIVO: Interaccion del Ambiente, el comportamiento y los procesos psicologicos (imagenes en la mente y lenguaje).				VALORES ACTITUDINALES

ANEXO #9

Descripción de Escalas 16PF-5

Afabilidad (A): Explora la tendencia a ser una persona interpersonalmente reservada (-) hasta ser estar calida mente implicada con los demás (+). Los dos polos son considerados normales.

Razonamiento (B): Contiene 15 elementos relacionados con la capacidad para resolver problemas utilizando el razonamiento. Contiene elemento de razonamiento verbal, numérico y lógico.

Estabilidad (C): El sentido general de esta escala se dirige a identificar la forma en que los individuos afrontan los retos y problemas de la vida cotidiana. De forma controlada (+) o con problemas de adaptación (-).

Dominancia (E): Esta escala implica la tendencia a ejercer la voluntad de uno mismo sobre la de los demás (+), en lugar de acomodarse a los deseos de otros (-). Va más allá de la asertividad e implica subyugar los deseos de los demás a los propios.

Animación (F): En el polo positivo describe a personas entusiastas, espontáneas y deseosas de llamar la atención. En el polo bajo se tiende a ubicar las personas que toman la vida mas seriamente, son calladas, cuidadosas y menos dadas a la diversión.

Atención a las normas (G): Esta escala aprecia el grado en que las normas culturales de lo correcto e incorrecto se han interiorizado y se emplean para gobernar la conducta humana. La persona (+) se percibe como cumplidora de las reglas y la (-) suele esquivarlas.

Atrevimiento (H): La persona con puntuación alta suele considerarse a si misma como atrevida socialmente, poco tímida en un ambiente nuevo. La persona con puntuación baja tiende a ser socialmente tímida, cauta y vergonzosa.

Sensibilidad (I): El contenido apunta al aspecto sentimental de la persona. La persona (+) tiende a basar sus juicios en gustos personales y valores estéticos. La persona (-) muestra menos sentimientos y atiende a operativo de las cosas y el trabajo.

Vigilancia (L): Es esta escala primaria esta subyacente el continuo que va desde la tendencia a confiar (-). Hasta la postura de vigilante ante los motivos e intenciones de los demás.

Abstracción (M): Esta escala apunta al tipo de temas y cosas a las que una persona dirige su atención y pensamiento. La persona (+) esta mas orientada a los procesos mentales e ideas. La persona (-) se orienta hacia los datos observables y la realidad ambiental.

Privacidad (N): La escala aprecia la tendencia a la expresividad y naturalidad (-) frente a una postura de no apertura.

Aprensión (O): Una persona con una puntuación (+) se preocupa de las cosas y tiene sentimientos de aprensión e inseguridad. La persona (-) suele mostrarse segura, nada predispuesta a la aprensión, ni con sentimientos de inadecuación.

Apertura al Cambio (Q1): La persona (+) suele pensar en como mejorar las cosas y le gusta experimentar con ellas, se inclina por el cambio. La persona (-) prefiere los modos tradicionales y conocidos, prefiere lo familiar y predecible.

Autosuficiencia (Q2): Esta escala se relaciona con el mantenimiento del contacto o proximidad de los otros. Una persona (+) prefiere estar sola y tomar decisiones por su cuenta. La persona (-) prefiere estar rodeada de gente y le gustan la actividades grupales.

Perfeccionismo (Q3): La persona (+) quiere hacer bien las cosas, suele ser organizada y hacer planes. La persona (-) deja las cosas a la suerte y se siente mas confortable en una situación sin mucho orden.

Tensión (Q4): La escala esta relacionada con la tensión nerviosa. Una persona (+) suele manifestar una energía incansable y mostrarse intranquila cuando tiene que esperar. La persona (-) suele sentirse relajada y tranquila, es paciente y no se frustra con rapidez.

El siguiente cuadro nos presenta una descripción abreviada de las 5 dimensiones globales de personalidad en el 16PF-5, estas se obtienen mediante el análisis factorial de las 16 escalas primarias. Además podemos observar la estructura de cada dimensión global, en base a las escalas y el polo que se considera para constituir a la dimensión global.

Todas las escalas del 16 PF-5, excepto la de razonamiento (B) son bipolares, es decir tienen dos extremos. Esto contrasta abiertamente con las escalas de muchos test de personalidad actualmente utilizados que solo destacan un determinado rasgo del sujeto.

*

DIMENSIÓN	ESTRUCTURA					POLO	DESCRIPCIÓN
EXTRAVERSIÓN	A+	F+	H+	N-	Q2-	Ext -	INTROVERTIDA, SOCIALMENTE INHIBIDA
						Ext +	EXTROVERTIDA, SOCIAL Y PARTICIPATIVA
ANSIEDAD	C-	L+	O+	Q4+		Ans -	IMPERTURBABLE, CON POCA ANSIEDAD
						Ans +	PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD
DUREZA	A-	I-	M-	Q1-		Dur -	RECEPTIVA, DE MENTE ABIERTA, INTUITIVA
						Dur +	DURA FIRME, INFLEXIBLE, FRÍA, OBJETIVA
INDEPENDENCIA	E+	H+	L+	Q1+		Ind -	ACOMODATICA, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO
						Ind +	INDEPENDIENTE, CRITICA, LE GUSTA LA POLÉMICA.
AUTOCONTROL	F-	G+	M-	Q3+		AuC -	NO REPRIMIDA, SIGUE SUS IMPULSOS
						AuC +	AUTONTROLADA, CONTIENE SUS IMPULSOS

* Russell M.T. y Karol. D.L. (2003). *16PF-5 Manual* (pp. 17) Madrid: TEA Ediciones.

ANEXO #11

Biografía R.B Cattell.



Raymond Bernard Cattell.

1905. Nace en Hilltop, una ciudad cercana a Birmingham, Inglaterra, un 20 de Marzo. Su padre un Ingeniero Mecánico (Autodidacta) y su madre la hija de un exitoso industrial. La buena situación económica de la familia les permite mudarse a la costa sur de Devon, cuando Cattell tenía 6 años.

En sus escritos Cattell describe una infancia y juventud feliz, tanto en el hogar como en la escuela, sus padres era estrictos con los niveles de desempeño que esperaban de sus hijos, pero eran permisivos en la forma en que utilizaban su tiempo libre. Cattell y sus amigos pasaban mucho tiempo realizando actividades al aire libre como navegar, nadar, explorar cuevas. Su infancia en las costas de Devon le creó una pasión de toda la vida por el mar y los barcos.

1921. Habiendo destacado en sus estudios, llegando a ser segundo en el cuadro de honor, le es otorgada una beca para estudiar química en el University College en Londres, aquí se gradúa con honores en 1924 a la edad de 19 años. Es interesante notar que ninguno de los padres de Cattell recibió educación universitaria y considerando su buena situación económica, no observaban una gran necesidad de que sus hijos alcanzaran una educación superior.

1924. Después de graduarse de sus estudios de química, inspirado por sus lecturas de Bertrand Russell, George Bernard Shaw, H.G. Wells, Aldous Huxley y conmovido por la destrucción de la primera guerra mundial, inicia hacerse preguntas y a preocuparse por la conducta humana.

Es así que según sus palabras, -“Mi mesa de trabajo en el laboratorio inicio a parecerme insignificante y los problemas del mundo vastos”- Eligió no continuar en el campo de la química y dirigió su interés hacia aplicar sus sólidos conocimientos científicos en la exploración del entonces aún desconocido campo de la conducta humana.

Elige iniciar estudios de Psicología sabiendo que en ese momento, el campo de la psicología era considerado como una disciplina de dudoso respeto, y que existían pocas oportunidades profesionales en el campo. En este período tiene la oportunidad de conocer y trabajar con Charles Spearman, quien estaba desarrollando un método de análisis factorial para estudiar la inteligencia y con Fisher quien desarrollaba análisis de varianza.

1929. En el entorno de una gran depresión mundial Cattell recibe su Doctorado en Psicología y se enfrenta aun más de frente con las limitadas oportunidades económicas, académicas y en particular de investigación en la psicología. Durante los próximos años se ve forzado a aceptar posiciones de maestro en las que sentía que tenía limitadas oportunidades de profundizar en su campo de interés, la investigación.

En este periodo, siendo maestro en la universidad de Exeter y durante los años 30's, Cattell formula su plan para identificar y definir los dominios de la personalidad y la motivación, por medio del uso de los métodos científicos, al igual que su mentor Spearman lo había hecho con los dominios de la inteligencia, utilizando el análisis factorial.

1930. Conoce y se casa con Mónica Rogers, tienen un hijo en 1932, su matrimonio termina de forma abrupta a los pocos años. Al tiempo que acepta una posición con la Autoridad Educativa de Leicester, Inglaterra, realizando practica clínica. Como lo fue el ejercer antes de profesor, la práctica clínica se ubicaba en un lejano segundo plano en sus intereses, antes se había aburrido con su posición en Exeter y estaba igualmente desencantado con sus obligaciones en Leicester. Aquí trabaja por cinco años.

Aunque no muy satisfecho, la posición en Leicester le brindo la oportunidad de desarrollar y aplicar test de personalidad y de publicar algunos de sus trabajos.

1937. E.L. Thorndike de la Universidad de Columbia, quien aparentemente había leído algunas de las publicaciones de Cattell, lo invito a una trabajar por un año en un programa de investigación. De Thorndike Cattell aprendió un enfoque más práctico y flexible con menos inclinación a la teorización.

Durante este período en la Universidad de Columbia trabajo de cerca con teorías multifactoriales de inteligencias y esta mezcla de puntos de vista fue importante en el desarrollo de su propia teoría de inteligencia.

1938. Acepta una posición en la Clark University de Massachusetts, donde trabajo en el desarrollo de medidas conductuales objetivas de la personalidad y la inteligencia. Durante su estadía en la Clark University clarifica su teoría de inteligencia fluida versus inteligencia cristalizada.

1941. Presenta ante la convención de la APA su teoría de Inteligencia Fluida versus Inteligencia Cristalizada y es invitado por Gordon Allport a unirse a la Harvard University. Sus tres años de trabajo en Harvard fueron muy influyentes en su forma de pensar sobre la personalidad, debido al estimulante ambiente creado por personologos muy creativos como Henry Murray, Robert White y Gordon Allport.

Durante su estadía en Harvard, Cattell al fin pudo iniciar su viaje por identificar y definir la personalidad y la motivación utilizando el poderoso método de análisis factorial, que había resultado tan productivo en el estudio de las habilidades. En este momento los datos solo podían ser analizados factorialmente utilizando maquinas manuales de IBM.

1945. Cattell es nombrado en una posición de investigación en psicología recientemente creada en la Universidad de Illinois, aquí puede obtener amplias concesiones para el, su equipo y su proyecto de investigación.

Su método propuesto implicaba factorizar números de variables que excedían cualquier número antes intentado, lo que parecía ser una tarea sin fin. En este momento un hecho ayudo mucho en su trabajo. La universidad de Illinois fue la primera en obtener la recientemente construida y la mas sofisticada de su momento, la computadora Illiac. De esta forma pudieron procesar datos complejos en una fracción del tiempo y esfuerzo del que hubiera sido requerido utilizando equipo convencional.

Durante 30 años Cattell trabajo junto con su equipo en perfeccionar su teoría, en su laboratorio en la Universidad de Illinois.

Casi al final de la segunda guerra mundial Cattell se caso con Karen Schuettler, una especialista en los aspectos matemáticos y estadísticos de su investigación, tuvieron tres hijas y un hijo.

1972. Deja la universidad de Illinois al alcanzar la edad mandataria de retiro para buscar nuevas oportunidades de investigación, mientras Karen, continuo dirigiendo el Institute for Personality and Ability Testing (IPAT). Cattell continuo sus investigaciones en la Universidad de Colorado y en la Universidad de Hawai.

Durante los siguientes años Cattell dirigió el Institute for Research on Morality and Adjustment en Boulder, Colorado. Su casa estaba en las montañas, la combinación de altitud y frío, agravaron su condición cardiaca y fue necesario que se trasladara a una ubicación al nivel del mar. De esta forma se aseguro una posición en la Universidad de Hawai como profesor itinerante, asesorando a estudiantes en sus trabajos de investigación y terminando sus propias investigaciones con datos que había recolectado en los años previos de Illinois y Colorado.

Después de instalarse en Hawai se caso con Heather Birkett, una psicóloga clínica, que ha realizado amplia investigación utilizando en 16 PF de Cattell y otros tests. Durante los últimos años de su vida en Hawai continuo con su ritmo productivo, generando una variedad de artículos científicos y libros, muchos de ellos en co-autoría.

1997. La APA y la APF lo eligen para la medalla de oro por logros en su trayectoria, una distinción que solo había sido entregada 12 veces antes. Pero unos días antes de que la medalla le fuera presentada, surgió una controversia relacionadas con algunas de sus teorías expresadas en algunos de sus escritos, el reconoció que algunos de sus conceptos eran controversiales. Su salud era frágil y la controversia estaba distorsionando sus verdaderos conceptos y su reputación. Por consiguiente Cattell declino aceptar el reconocimiento.

1998. Muere en su hogar en Hawai a los 92 años, varios meses después de la fecha en que el reconocimiento debía ser entregado.

Cattel escribió más de 500 artículos y libros durante su larga carrera, la mayoría de ellos enfocados exclusivamente en temas científicos. Sus escritos científicos aún tienen un impacto significativo en la psicología moderna.