

En realidad, esto que pudiera darse como algo por sentado, restándole con ello la importancia que efectivamente tiene, nos lleva a la subestimación de este factor y así mismo el no aprobamiento de las necesidades de la detección de los rasgos de nuestro interés, que conforman entre otros la personalidad de los sujetos en desempeño como servidores públicos.

Los rasgos que definen a la personalidad "marcan" por decirlo así la conducta seguida, y le confiere como causales, dirección, intensidad y sentido, de tal manera que son decisivos en una etapa (de preparación) del proceso de una conducta asumida.

Estos rasgos, podemos indicar que responden a patrones de actividad fijos (de origen hereditarios) adquiridos durante la etapa formativa del individuo y cuyo origen se sitúa en los entornos inmediatos del sujeto y que dejaron su huella vivencial en este.

Sin pretender ahondar por lo pronto en este factor del mayor interés dada las limitaciones propias de este trabajo, señalamos que la posibilidad de desarrollar más los rasgos de la personalidad, mediante la orientación adecuada y ciertos métodos tendientes a generar su fortalecimiento y retroalimentación, nos lleva inevitablemente al análisis de estos rasgos para determinar sus grados de manifestación y con esto, apoyar su desarrollo óptimo.

Con esto se abre entonces, la oportunidad de implementar pláticas, charlas, e incluso prácticas conductuales que lleven a la reafirmación o modificación, en su caso, de aquellos rasgos que existen potencialmente en los sujetos y que se adecuan al perfil mínimo requerido para un óptimo desempeño. Se aprecia por lo tanto la razón justa por la que se incluyen estos aspectos en los cursos de capacitación que se le propone a los servidores públicos, para el desarrollo de los rasgos de la personalidad de cada uno.

4.2. INDICACIONES HACIA LOS PUNTOS BASICOS DE UN PROGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En el ámbito de la administración pública, en el Estado de Sonora, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación, dentro del programa de formación y actualización de los mandos medios del Estado de Sonora, elaborado por el INAP/CEDAEM, en abril de 1993 se asienta que "los cambios y transformaciones presentados por las iniciativas de la modernización así como por las responsabilidades administrativas a enfrentar por parte del Gobierno Estatal con el ineludible compromiso de fortalecer las áreas y sectores productivos, obligan a considerar que todo ello debe fundamentarse en el plano de los valores y principios tanto de la transformación que no opere bajo un esquema integral en que se han sustentado los anteriores criterios, modelos y sistemas de trabajo tradicionales económico-administrativos, no constituye propiamente una propuesta de cambio sustantivo" (INAP, 1993, pag. 4).

Así mismo se asienta, "que se parte del reconocimiento explícito de que los valores y normas que impregnan las acciones y decisiones del ámbito de la administración estatal constituyen la base de su orientación actual" (INAP, 1993, pag. 4).

En el mismo tenor se incorpora dentro de esta conceptualización el principio insoslayable de la productividad.

Se encara la cuestión relativa a las relaciones mutuas del recurso humano de la administración pública y en las que se reconoce la importancia de alentar la creatividad y la retroalimentación de los "servidores públicos en

sus actividades a desarrollar dentro de las instituciones en que laboran” (INAP, 1993, pag. 4)

En ese sentido se hace mención de actitudes autoritarias o autocráticas, que inciden negativamente en las relaciones solidarias de colaboración, y dentro de esto un mínimo de nociones generales de administración pública, procesos de decisiones, manejo del recurso humano, conocimiento sobre el área dentro del sector público a desempeñar, así como la necesidad de que se implanten normativamente un curso especial para cada área y que le permitan conocer las atribuciones, su contexto de recursos materiales, documentales y humanos, a fin de garantizar continuidad en las actividades administrativas y el seguimiento de asuntos en etapas de procesamiento tramitativo, sobre la base de que los cambios de funcionarios como resultado de los procesos electorales, no deben incidir en los servicios que presta a la población, la administración pública.

4.3. OBJETIVO GENERAL

Proponer un procedimiento que permita detectar, conocer y profundizar sobre motivos, intereses y necesidades de capacitación de los mandos medios (caso Comisión Estatal de Bienes y Concesiones del Gobierno del Estado de Sonora) identificando necesidades y estableciendo criterios normativos que coadyuven a la estructuración de los diversos cursos de capacitación que se ofertarán a los servidores públicos de esta dependencia, tendientes a optimizar su desempeño, en términos de eficiencia y eficacia.

4.3.1. Objetivos Específicos.

1. Establecer los procedimientos para conocer y determinar los perfiles específicos de los diversos puestos de mandos medios mediante la

-
- propuesta de un programa de análisis de puestos y niveles de desempleo.
2. Establecer los procedimientos para aplicar la metodología pertinente para evaluar el desempeño de los titulares de puestos de mandos medios, orientando a detectar presencia o ausencia de deficiencias, insuficiencia de preparación en el desempeño, inadecuada percepción de las funciones, responsabilidades y tareas del puesto que inciden en dicho desempeño.
 3. Establecer los procedimientos para identificar necesidades de capacitación con base en los resultados de los objetivos anteriores y de la aplicación de la metodología pertinente para su detección precisa.
 4. Con fundamento en las informaciones obtenidas, establecer los criterios tendientes a normar la estructuración de la capacitación de mandos medios, en las áreas de su interés, como forma de motivación a un óptimo desempeño laboral, en beneficio de los usuarios y beneficiarios de los programas y servicios.

4.4. CONSIDERACIONES PARA EL PROGRAMA DE ANALISIS DE PUESTOS Y NIVELES DEL DESEMPEÑO.

Antes de proceder a la aplicación del programa de Detección de Necesidades de Capacitación que se propone, se tendrá que llevar a cabo un análisis de puestos, entendiendo como tal a la investigación que consiste en la obtención evaluación y organización de información sobre los puestos de la organización.

El análisis de puestos que se indica, implica que se aplican metodologías o técnicas de análisis y evaluaciones de desempeño. Para nuestro objeto, sin dejar de reconocer que existen ventajas y desventajas para los distintos métodos y técnicas, en lo tocante a este proyecto que nos ocupa, son de importancia relevante los perfiles y sus valores cuantitativos

medibles, en lo referente a aptitudes y rasgos de la personalidad que inciden también en el desempeño y con ello en el perfil del puesto.

Estos valores por lo tanto, se tomaran como base de criterio en la definición de los resultados que arroje la aplicación de los test por cada puesto de mando medio, de tal forma que cada uno de estos tendrá su propio perfil valorando como medida calificatoria la idoneidad para el puesto.

Esto quiere decir que se parte de la consideración que los puestos constituyen el elemento estructural básico de la productividad de la organización y sus diseños realizados de manera adecuada conducen de modo progresivo hacia los objetivos de ésta. La información precisa sobre cada puesto, en nuestra propuesta de mandos medios, nos permite estar en mejores condiciones para capacitar a sus titulares.

Quien realiza esa función es el analista de puestos. Pero se aclara que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Sin embargo, al obtener la información, los analistas de puestos también lo hacen sobre los empleos y las personas que los desempeñan.

Previo al estudio de cada puesto, los analistas deben entrar en conocimiento de lo que es la organización, sus objetivos, características, los tipos de servicios (o productos) que prestan (o venden) a la comunidad o a otros organismos, (que conforman su demanda). O sea, contar con una visión que constituya su marco referencial o panorama general. Esto se obtiene de informes, organigramas u otras fuentes, como la misma Ley Orgánica (en el caso del sector público) que le da normatividad y vigencia.

Así mismo, el Programa General de la Organización le permite al analista de que tratamos:

- Identificar los puestos que es necesario analizar, en nuestro caso por los mandos medio de la Comisión Estatal de Bienes y Concesiones.

- Preparar un cuestionario de Análisis del Puesto.
- Obtener información para el análisis.

4.4.1. Elementos a ser considerados en un programa de Análisis de Puestos.

Partiendo de que el propósito del análisis de puestos es la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico, resulta de gran importancia que los datos obtenidos sean confiables, que presenten cierta uniformidad que permitan objetivizar su validez e incluso con fines estadísticos.

Entonces, generalmente se recurre al uso de cuestionarios que incluya información básica agrupada por Concepto-Tema. Así tenemos, la que se deberán considerar los siguientes elementos, según Arias Galicia (1975):

Identificación del Puesto:

Nombre del puesto, nivel, área funcional u organigráfica de ubicación, puesto superior inmediato, puestos inferiores inmediatos.

Descripción resumida:

Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes.

Responsabilidades del Puesto:

Tipo de programa institucional que desarrolla y que nivel del programa. Que otros programas específicos desarrolla. Que orden de prioridades le asigna a cada uno. Que porcentaje de tiempo laboral le dedica a cada programa, especificando (diario, mensual, trimestral, etc.) y de

acuerdo a su orden de prioridad. A quienes atiende y que tiempo le asigna. Especificar las funciones que son de su responsabilidad directa. Las funciones que son responsabilidad indirecta (las que realizan sus subordinados).

Características personales que debe tener el ocupante o titular del puesto.

Académicas, son las estipuladas por el perfil del puesto y sus funciones a desarrollar. Otras características son por ejemplo agudeza visual, auditiva, olfativa, capacidad táctil, habilidad expresiva.

Experiencia

Determinar si lo exige el puesto como: Irrelevante, importante o imprescindible, y especificar que tiempo o nivel de experiencia y en que función principalmente.

Ambito Laboral

En este aspecto es necesario conocer el entorno físico ambiental requerido por la índole de las funciones que involucra el puesto. Determinar si existen presiones psicológicas especiales inherentes a éstas. Si cuenta con el mobiliario ad-hoc. Que otras características acompañan a la situación del puesto.

Niveles de desempeño

Conocer cómo se mide y evalúa el desempeño en el puesto de que se trate. Que factores identificables contribuyen más al desempeño, dadas las características del puesto.

Observaciones y comentarios

Anotar en su caso las observaciones que se consideren pertinentes y que contribuyan al enriquecimiento de la información, así como comentarios sobre aspectos importantes no considerados o pasados por alto al desarrollo de la investigación y análisis de puestos.

4.5. PROCEDIMIENTO.

La investigación como parte de este programa que se propone constará de las siguientes fases:

FASE 1. Estudio de Gabinete. Determinación del Universo de Estudio.

Se identificará al Universo de Estudio, para conocer su ámbito, su tamaño y ubicación exacta dentro del organigrama general de la administración pública. Se determinará cuales son sus áreas de competencia, la descripción de sus objetivos, que programas desarrollan, el grado y niveles de los servicios públicos que presentan. Correlativo a esto se especificarán los mandos medios que lo integran y sus características.

Se definirán con base en lo anterior, los perfiles psicológicos y laborales básicos de los distintos puestos de mandos medios. Asimismo se procede al diseño de guiones para las entrevistas, se seleccionan pruebas y cuestionarios, de acuerdo a la metodología que se aplicará, para la obtención de la información que será objeto de estudio y análisis, para llegar a resultados confiables y las propuestas pertinentes, y se establecerá el calendario del estudio de detección de necesidades de capacitación.

FASE 2. Trabajo de Campo y Laboratorio.

Con base en el calendario del estudio de Detección de Necesidades de Capacitación, se procederá, a la aplicación de los cuestionarios en el

ámbito seleccionado del Universo, así como al desarrollo de las entrevistas programadas.

FASE 3. Estudio de Gabinete. Análisis de la Información.

Una vez que se cuente con la información resultante del trabajo de campo, se procede a su clasificación, su análisis y evaluación, y la detección por delimitación de necesidades de capacitación, estableciéndose las conclusiones y las recomendaciones.

FASE 4. Elaboración y presentación del informe y programa.

En esta fase se elabora la presentación del informe y la propuesta del programa, a partir de la información del estudio de gabinete de la fase 1, la descripción o exposiciones de la fase 2 y 3, la redacción final y su procesamiento de la presentación del estudio.

4.6. CASO PRACTICO.

Comisión Estatal de Bienes y Concesiones del Gobierno del Estado de Sonora.

FASE 1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.

A. SU IDENTIFICACION Y CUANTIFICACION.

IDENTIFICACION.

La guarda y administración del Patrimonio Estatal, es decir, los bienes públicos, es inherente y va implícito en el mandato que se otorga al titular del Ejecutivo del Gobierno del Estado.

Sobre esta premisa se aprobó la iniciativa de ley de 2 de diciembre de 1992, en el Estado de Sonora, que creó la Comisión Estatal de Bienes y

Concesiones, como órgano desconcentrado, con personalidad jurídica y autonomía técnica, operativa y jerárquicamente subordinado a la Secretaría de Finanzas.

Su finalidad general es la de consolidar la organización y aseguramiento del patrimonio del Estado e inducir o motivar su aprovechamiento dinámico, racionalizar su adquisición y optimizar su utilización para fines públicos o de interés social.

CUANTIFICACION.

La Comisión Estatal de Bienes y Concesiones está constituida con las siguientes unidades administrativas.

Dirección General de Bienes Inmuebles del Dominio del Estado y Concesiones. Dirección General de Bienes Muebles y Servicios. Coordinación General sobre terrenos ganados al mar, unidad de asesoría.

Para 1996 quedó integrada como sigue:

- Coordinación Ejecutiva.
- Unidad de Asesoría Ejecutiva.
- Unidad de Asesoría Jurídica.
- Dirección General de Bienes Inmuebles del Dominio del Estado de Sonora.
- Dirección de Bienes del Dominio Público y Privado.
- Dirección de Proyectos Técnicos y Concesiones.
- Dirección Administrativa y de Servicios.
- Dirección de la Administración del Centro de Gobierno.

A la fecha, la iniciativa de ley mantiene las disposiciones que han resultado efectivas y positivas en la práctica, para cumplir los objetivos programados, de este modo, la estructura orgánica de la Comisión Estatal de Bienes y Concesiones está conformada por 20 plazas de los 180 que en

un principio existían, y como resultado del redimensionamiento de diversas áreas de trabajo, que se fueron realizando.

Analizada con algo más de detalle, tenemos la estructura orgánica siguiente:

1.0	Coordinación Ejecutiva
1.01	Unidad de Asesoría Ejecutiva.
1.02	Unidad de Asesoría Jurídica.
1.1	Dirección General de Bienes Inmuebles del Dominio del Estado y Concesiones.
1.1.1	Dirección de Bienes Inmuebles del Dominio Público y Privado
1.1.1.1.	Departamento de Trámites Catastrales y Regístrales.
1.1.1.2.	Departamento de Inventarios Muebles e Inmuebles.
1.1.2.	Dirección de Proyectos Técnicos y Concesiones.
1.2.	Dirección Administrativa y de Servicios.
1.2.1.	Subdirección de Servicios a Inmuebles.
1.2.1.1.	Departamento de Contabilidad y Administración.
1.2.1.2.	Departamento de Planeación y Evaluación.
1.3.	Dirección de la Administración del Centro de Gobierno.
1.3.1.	Subdirección Administrativa.
1.3.2.	Subdirección de Operaciones.

El universo de Estudio está integrado por:

- Dos responsables de las unidades de asesoría, uno de la ejecutiva y otro de la jurídica.
- Un Director General.

- Cuatro Directores de Area.
- Tres Subdirectores de Area.
- Cuatro Jefes de Departamento.

Total: 14 funcionarios de mandos medios, indicados en la estructura orgánica descrita anteriormente.

DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Los Objetivos y Funciones que aparecen en el Anexo 1, fueron tomados del Manual de Operación de la Comisión Estatal de Bienes y Concesiones, elaborado en 1996.

ESPECIFICACION DE LOS DISTINTOS MANDOS MEDIOS.

El enlace entre la alta dirección de toma de las decisiones estratégicas y la instrumentación, coordinación y seguimiento de las acciones está representado por el mando medio. Así, se define como el puesto que constituye el enlace entre el nivel directivo y el operativo.

En donde el puesto es el que comprende a un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal. De acuerdo con esta definición, el conjunto de operaciones se refiere al trabajo o actividades que se deberán realizar a fin de que se cubran las funciones propias del puesto, es decir, las que le corresponden. Cada función es cualitativamente diferente de otra, algunas se parecen pero precisándolas son diferentes, cada una tiene un ámbito de responsabilidad y requieren ciertas condiciones para que se ejerzan y se desempeñen o cubran las funciones. Las actividades por lo tanto son la expresión de trabajo. Si el trabajo es una o varias actividades y cada una se define como un grupo de acciones que siguen un origen lógico, entonces el trabajo se constituye en un conjunto de acciones que se ejecutan con cierta metodología y que conforman un proceso.

Estos aspectos que involucran la identificación del puesto en el contexto administrativo, tratándose de mandos medios, nos lleva a la definición, de este modo, como un soporte técnico-humano portador de los conocimientos especializados e interdisciplinarios para sustentar las acciones programáticas de la administración, y las propias del puesto de mando medio de que se trate.

A partir de esta definición es posible entonces fijar las funciones, el tipo de conocimiento especializado que requiere poseerse para el desempeño del puesto en cuestión, así como las cualidades, aptitudes y habilidades personales específicas implicadas.

Otras características del mando medio desde el punto de vista del contexto organizacional, es que posee autoridad formal dentro de la organización, lo que conduce a la noción de la conciencia del nivel de importancia del puesto en una jerarquía de mandos medios y en la trascendencia de la toma de decisiones en el contexto de aplicación de los programas de su competencia; es la autoridad de primera instancia en el análisis y resolución de los servicios que proporciona la dependencia, lo que significa que lleva inherente el estar en condiciones de analizar y tomar decisiones con fundamento en los conocimientos de quien desempeña el puesto, la información que obtiene por iniciativa propia, y la que le es proporcionada, las metodologías aplicadas, así como el acatamiento a las directrices superiores en su caso. Todo esto lleva a ser supervisor y controlador inmediato de la gestión pública.

DEFINICION DE PERFILES DE LOS MANDOS MEDIOS.

- Dentro de la estructura organizacional constituyen un enlace y se ubican entre los niveles operativo y de dirección.
- Su relación con los niveles de dirección además de proporcionar información, es la de aportar criterios de operación táctica para la toma

de decisiones de carácter normal o estratégico. Su relación con el nivel operativo se expresa en la instrumentación de las acciones a ejecutarse.

- Las funciones que realizan se sintetizan a continuación:
 - Instrumentar programas y estrategias.
 - Conducir las actividades que se realizan.
 - Coordinar las actividades que se realizan.
 - Realizar el control.
 - Dar el seguimiento.
 - Tomar decisiones.
- La supervisión y control sobre los niveles operativos les permite generar ideas y acciones innovadoras tendientes a mejorar la prestación de los servicios al público usuario ya sea de modo directo o indirecto.
- Su importancia estratégica radica en las oportunidades que se le presentan para incrementar la eficiencia y la productividad de su respectiva área de trabajo, así como un adecuado funcionamiento de la administración pública.
- Posee autoridad formal; dirige a grupos administrativos, profesionales y técnicos y al mismo tiempo se desempeña como un vínculo de comunicación, lo que facilita las funciones interdisciplinarias en los equipos de trabajo.
- Sus conocimientos especializados y de orden interdisciplinario son la base técnica que hace posible las actividades programáticas determinadas por la alta dirección.

FIJACION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION QUE SE OBTENDRAN EN TRABAJO DE CAMPO Y DE LABORATORIO.

Con el objeto de conocer los rasgos de personalidad y aptitud de los servidores públicos del grupo denominado mandos medios, en el caso, de nuestro estudio, sobre sus intereses y necesidades de capacitación, se parte

de las tesis que es posible mejorar y/o modificar rasgos de la personalidad o aptitudes de funcionalidad dentro de ciertos parámetros o perfiles valorativos dados.

De igual forma se determinan sus niveles de conocimiento que poseen de sí mismos en relación con sus posibilidades reales para alcanzar las metas trazadas. Posibilidades estas, en las que se fijan deficiencias y requerimientos de mayores conocimientos especializados en las áreas de su desempeño laboral u otros intereses de capacitación laboral que incidan en su mejor desempeño, como una vía probable y/o segura para sus logros o el alcance de sus metas personales que pueden conjuntarse con las de su institución laboral.

Como parte no menos importantes de estas necesidades de logro y la fijación de metas, de los mandos medios de la Comisión Estatal de Bienes y Concesiones, está la obtención de datos sobre los antecedentes o pautas que siguió cada uno para alcanzar otras metas anteriores, u otras vivencias y experiencias que marcaron satisfacciones de logros anteriores. Esto con el fin de establecer rasgos conductuales, de carácter y personalidad que van configurando aptitudes y actitudes en cuanto a sus desempeños laborales.

En tales sentidos se establecieron como objetivos los siguientes tipos de información, de acuerdo con Dubin (1982).

Experiencias vivenciales formativas.

- Situaciones de mayor satisfacción vividas, en diferentes etapas de su vida, que recuerden. *Esto nos daría indicaciones sobre sus reforzadores conductuales* (Keller, 1979).
- Metas trazadas y alcanzadas, que se fijaron anteriormente. (Conocer la persistencia y la habilidad por el alcance de metas).
- Tipos de actividades desarrolladas y logradas. (Dedicación e interés, y hábitos laborales).

Rasgos de personalidad y carácter.

- Facilidad o dificultad para relacionarse con los demás.
- Independencia de criterio y toma de decisiones.
- Niveles o grados de autocontrol.
- Apetencia por el mando.
- Su rol normal en las relaciones interpersonales.
- El concepto de sí mismo.
- Capacidad de iniciativa y creatividad.

Trabajo de campo y de laboratorio.

El trabajo de campo, consistirá en la aplicación de los cuestionarios y test para valorar ciertos rasgos de la personalidad, las necesidades de logro, de afiliación y de poder, así como hábitos conductuales, proyectos, y necesidades reales de capacitación según sus áreas de preferencia.

El trabajo de laboratorio en sesión del grupo formado por los titulares de Mandos Medios, dirigida, para determinar o afinar criterios de análisis respecto a lo obtenido en el trabajo de campo. Y las entrevistas individuales, las que se desarrollarán bajo un guión basado en conversación libre sobre los tópicos de la visión del sujeto acerca de sus expectativas y metas personales de orden laboral y curricular.

Determinación y elaboración de cuestionarios tipo test.

Los cuestionarios abordarán los aspectos que nos interesan respecto a la información que nos conduzca al objetivo central de la investigación, es decir, identificar las necesidades y las áreas de capacitación de su interés, en los servidores públicos de los mandos medios, en nuestro estudio de caso, de acuerdo con los Modelos de Tests propuestos por Sherrod (1975).

Estos aspectos son:

- Rasgos de la personalidad, que son: Relaciones Interpersonales, predecibilidad ante diversas situaciones, toma de decisiones, proclividad al mando, y otros como seguridad en sí mismo, autocontrol, Capacidad de relacionarse con otros, iniciativa y creatividad personales, actitud ante la vida y tendencia a la autosuperación.
- Conocer las áreas de capacitación de interés del sujeto, en relación con el puesto en desempeño.

Sistema de evaluación.

Para la evaluación de los tests o cuestionarios se utiliza un tabulador con los valores asignados por cuestión en línea horizontal y su valor de estas en columnas según inciso para cada una de aquellas. De acuerdo como se ejemplifica en el ANEXO 2. Este tabulador de valores será diferente para cada tipo de test y a la vez será la referencia gráfica que asigna así, los valores por cuestión y por inciso.

Características por rangos de valores que se logren.

De 30 a 34 puntos.

El sujeto acusa tendencia a dejarse influenciar. Primero ve lo que hacen o dicen otros para secundarlos o imitarlos. Rehuye las responsabilidades y las llega a desempeñar con muchas reticencias. No gusta de sobresalir ni se fija más retos que conservarse donde está su desempeño, tiende a ser rutinario y "al pie de la letra".

De 20 a 29 puntos.

El sujeto es muy influenciado. Es sumiso conformista y apático. Rehuye cada vez que le es posible todo tipo de responsabilidad, es completamente feliz en el más completo anonimato. Prefiere y lo busca, que

otra persona o personas, tomen las decisiones sobre lo que tiene que hacer, si algo sale mal siempre la culpa será de otros. Posterga por hábito su toma de decisiones en espera de que otro u otros la tomen por él, incluso hasta en lo que atañe en su vida personal. Su inseguridad es grande.

De 54 a 60 puntos.

El sujeto es independiente, no le afectan las opiniones ni la presión de otros, es razonador, persuasivo. Puede tener ascendiente sobre los demás. Tiene tendencia a desarrollar gran responsabilidad, gusta seguir sus propios caminos.

De 40 a 53 puntos.

El sujeto es independiente pero no desdeña seguir otras opiniones, es selectivo en sus decisiones. En asuntos importantes es muy probable que siga las propias y los detalles no le preocupan mucho, dejando que solos se acomoden, a veces prefiere seguir cómodamente las rutas trazadas por otros, pero si lo considera necesario, usará otras nuevas.

Las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario que se indican más adelante, para cada caso, se anotarán en un tabulador para su medición (Anexo 3), como se puede apreciar en el Anexo 4.

De acuerdo al resultado del tabulador, la puntuación del sujeto con clave APV-05 está en el rango 40-53. A cuyo perfil que define queda comprendido. Esto es, bajo el supuesto de respuestas veraces. *Con sinceridad.*

El tabulador lleva su nombre indicativo y espacio para anotar la clave del test al que corresponde. En su parte superior. Siguen las columnas con sus encabezados que indican el número de rodeen de las cuestiones o preguntas o afirmaciones, y las de las respuestas posibles asignándole a cada inciso su columna respectiva, y los espacios en blanco que llenará el

operador del test, como resultados de su análisis de los test resueltos por el sujeto. Por último en su parte inferior se anotan los datos siguientes:

Nombre del sujeto.

- Su clave asignado por el operador, donde se anota identidad por iniciales del departamento, subdirección, o dirección, según se trate, número o nivel de categoría y número de orden en el listado alfabético de los sujetos examinados.
- Nombre del operador responsable de la aplicación del test y análisis de las respuestas.
- Espacio para anotar, como se indica en el mismo tabulado, puntuación obtenida por el sujeto de acuerdo a sus respuestas.

Evaluación

La hoja de evaluación del perfil en la toma de decisiones. (En nuestro ejemplo) sería como se aprecia en el ANEXO 5, que describe la forma en que se contabilizan los valores de las respuestas para encontrar el rango a cuyo perfil quedaría definido.

Técnica de evaluación.

El proceso para establecer o asignar valores, se inicia cuando se definen los perfiles para cada rasgo de la personalidad, definida ésta de modo general.

Una vez trazado el perfil, se seleccionan o se formulan las preguntas de tal forma que entre dos o más alternativas de respuestas nos darán cada una de éstas últimas la presencia o ausencia del rasgo, motivo de la pregunta.

Cada pregunta o grupo de preguntas indagan sobre las características, una a cada vez, que integran ese rasgo. Si queremos

calificar con valores menores las características que se aproximan a la presencia de los rasgos definitorios de la personalidad, entonces se fijarán valores bajos a la presencia y altos a su ausencia.

Por ello se establece, por ejemplo: Cada característica que integra al perfil dará lugar a su rastreo en el sujeto por parte del examinador (el Psicólogo) por medio de las preguntas, formuladas éstas de tal manera que den opción a dos o tres alternativas de respuesta, y que indicarán según la seleccionada, presencia o ausencia en el sujeto de la característica buscada.

El rango de valor de presencia de la característica se establece a veces en valores mínimos y otras en valores máximos, con el fin de resaltar la característica determinante del rasgo y gradualizar las características complementarias.

Característica determinante es aquella que es básica para que el rasgo esté presente casi como consecuencia de aquel, así, en este ejemplo de rasgo, la característica del hábito de decidir sin consultar es indicio indefectible que la persona es de capacidad decisoria muy marcada.

¿Tiene o no ese hábito el sujeto? Es la pregunta ineludible que se hace el examinador. ¿Se considera así mismo el sujeto como persona que toma decisiones sin dar largas al asunto que motiva la toma de una posición al respecto?

A partir de estas dos interrogantes se procede a formular las preguntas exploratorias para estas características y se define la valoración, como en este caso, de tal modo que contestadas muestran presencia, ausencia o formativa de las características. Las complementarias refuerzan o aminoran a la característica determinante en extremo. El valor de ausencia o formativo gradualiza al perfil y en donde formativo es opción intermedia de duda o desconocimiento.

Las preguntas darán así, la detección del perfil, y formarán en conjunto un test o cuestionario con su tabulado de valores según se muestra en cada uno.

En el proceso de evaluación, se anotan las características del rasgo las preguntas que los detectan, su valor se mide de acuerdo a la puntuación de menos a más, es decir, opciones extremas y una media. Cada opción con valor cuantitativo de acuerdo a la tabla de valores, de medición. La suma de estas puntuaciones nos da el rasgo dentro de una amplitud de variaciones, como en este ejemplo específico que va del rango de 40 a 53 puntos, al tener como valor del perfil 46 puntos.

De acuerdo con el método seguido, se formula el perfil del rasgo a medir, según sus características que lo definen, se elaboran las preguntas o cuestiones que pueden incluir, o no, dibujos o figuras, y a cada cuestión se le asignan valoraciones o puntajes extremos y de medio entre ambos. Así, por ejemplo, a) 1 punto, b) 3 puntos, c) 2 puntos, en este caso, o estas opciones de respuesta a X cuestión, valores o puntajes extremos serían los incisos a) y b), mientras que el puntaje medios es el c).

En cada rasgo de la personalidad o carácter que se quiera medir, se consideran diversos puntajes, de ahí, que cada test o cuestionario que indaga sobre su perfil, tenga su propia tabla de valores y su formato de tabulado para las respuestas, por cada sujeto, a quien se le aplica.

El modelo de Test seleccionado para el presente fue el cuestionario, al final de este trabajo en el apartado de ANEXOS encontrará los modelos de cuestionario seleccionado para medir las variables conductuales que deseamos determinar (ver anexos números 6,7,9,11,13 y 15).

Las distintas valoraciones de las respuestas, están elaboradas que no permitirán detectar la confiabilidad, agradabilidad, aceptación, rechazo, hosquedad, poca confiabilidad y la imagen que refleja el sujeto hacia los demás y como lo percibe el sujeto. La suma de valores asignados y

seleccionados por el sujeto nos dará valores en función del orden de las respuestas, obedecen a los perfiles más generales y sin entrar en aspectos de mayor profundidad, así, se le dio valor de 3 a las respuestas a, 1 a las respuestas b y 2 a las c.

4.7. DESCRIPCIÓN DE RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

A continuación se presentan las funciones de los diferentes rasgos de personalidad tomadas de Sherrod (1975).

Relaciones Interpersonales (ANEXO 6).

Definición:

Son aquellas relaciones resultantes de las conductas de un sujeto que las asumen en su interacción con los demás y que pueden ser armónicas y de entendimiento, o, conflictivas, inarmónicas. Se expresan según el caso o como aceptación o rechazo, simpatía o antipatía, independiente o sumiso; confiable o desconfiable y que generan funcionalidad o disfuncionalidad respectivamente.

El perfil de las relaciones interpersonales de tipo funcional o disfuncional acusa presencia de las siguientes características:

Funcionales

Se es aceptado

Se genera simpatía

Se es independiente

Se es confiable

Disfuncionales

Se es rechazado

Se genera antipatía

Se es sumiso o dependiente

Se genera desconfianza.

Se ha seleccionado el método de test y con medición por puntos mayores la presencia de las características conformantes de este perfil, asignando puntuación mayor a la presencia de la que es funcional, menor a la ausencia y un valor intermedio a la potencial o formativa, es decir, aquella característica que puede desarrollarse, con acciones adecuadas.

Cada cuestión del test, cuenta entonces con valoración por puntos de mayor (presencia afirmativa de la característica que se pretende detectar) a menor (ausencia de esa misma característica), el valor intermedio revela potencial formativo. La suma de los valores que arroje cada cuestión que busca detectar una misma característica nos dará el valor máximo alcanzado por dicha característica del perfil, por último la suma de los valores máximos de estas (uno por cada una) nos dará el valor del perfil marcando a valores mayores de funcionalidad, a valores mínimos disfuncionalidad y un margen de valores formativos, posibilidades de desarrollarlos a su nivel de funcionalidad.

A continuación se anota la asignación de valores con presencia de la característica a detectar según que cuestión la aborda y su valor por cada una de estas últimas.

Cada cuestión detecta presencia, ausencia o potencial formativo, de la característica dentro del perfil del rasgo relaciones interpersonales y se establecen al formularse la cuestión, sus valores de presencia, ausencia o formativo (intermedio o tercera opción entre un si o presencia, o, un no ausencia, absolutos). En este test, se fijan 3 puntos presencia, un punto ausencia y 2 puntos formativo.

Tabla 1. Valores asignados para funcionalidad óptima en Relaciones Interpersonales.

Relaciones Interpersonales.- Presencia y Funcionalidad Optima.							
Test.- 1-A Tabla 1-A-1							
Es Aceptado		Genera Simpatía		Es independiente		Es Confiable	
<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>
1	3	3	3	5	3	2	3
6	3	7	3	8	3	4	3
9	3	10	3	12	3	13	3
11	3			14	3		
Suma: 12		Suma: 9		Suma: 12		Suma: 9	
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

El siguiente es el formato con valores de base para comparación según tolerancias:

Tabla 2. Valores de tolerancia para Relaciones Interpersonales.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo.				
Test.- 1-A Tabla 1-A-2				
Rasgo	Perfil	Valor Asignado: Puntos		
		Presencia	Ausencia	Formativo
Relaciones Interpersonales	Aceptación	12	4	8
	Simpatía	9	3	6
	Interdependencia	12	4	8
	Confiabilidad	9	3	6
Valores Totales		<u>42</u> Funcionalidad	<u>14</u> Disfuncionalidad	<u>28</u> Requiere Orientación
<u>TOLERANCIAS:</u>				
Funcional: 30 a 42		Formativo: 15 a 29		Disfuncional: 0 a 14

La puntuación indicada señala que las relaciones interpersonales del sujeto deben alcanzar un nivel óptimo de funcionalidad, con valor de 42 puntos, en el que se estipula que la aptitud para establecer relaciones óptimas con los demás es elevada y genera aceptación, simpatía, confiabilidad y es de criterio independiente y seguro en todo lo que hace. La tolerancia indica que entre los 30 y 42 puntos, el sujeto es capaz de llevar sus relaciones a un nivel satisfactorio y funcional, lo contrario, si la puntuación es mínima y marcan disfuncionalidad, su tolerancia indica de 0 a 14 puntos, como valor pésimo. El valor formativo indica requerimientos de orientación y capacitación en ese rasgo, que le permitan mejorar sus relaciones interpersonales, propias del puesto que ocupa. Su tolerancia va de 15 a 29 puntos.

Los valores de este formato, se obtuvieron del formato I-A-I

A continuación la tabla de valores base por cuestión e incisos de cada una.

Tabla 3. Valores base para Relaciones Interpersonales.

Tabla de Valores Base por cuestión y por inciso							
Rasgo: Relaciones Interpersonales							
Test 1-A Tabla 1-A-0							
Número de Cuestión	Valor inciso a	Valor Inciso b	Valor Inciso c	Número de cuestión	Valor inciso a	Valor de inciso b	Valor de inciso c
1	3	1	2	8	3	1	2
2	3	1	2	9	3	1	2
3	3	1	2	10	3	1	2
4	3	1	2	11	3	1	2
5	3	1	2	12	3	1	2
6	3	1	2	13	3	1	2
7	3	1	2	14		1	2

Tabla 4. Formato para procesamiento de observación obtenida.

Rasgo: Relaciones Interpersonales Perfil: Sus características Test.- 1-A Formato 1-A-2							
Es Aceptado		Genera Simpatía		Es independiente		Es Confiable	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1		3		5		2	
6		7		8		4	
9		10		12		13	
11				14			
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:	
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:				Clave:			
Operador Analista:				Fecha:			
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Tabla 5. Formato de calificación del perfil de Relaciones Interpersonales.

Rasgo: Relaciones Interpersonales Tabla de Valores según respuesta al Test 1-A-0 Formato 1-A-1							
Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones	Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones
1				8			
2				9			
3				10			
4				11			
5				12			
6				13			
7				14			
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:				Clave:			
Operador Analista:				Fecha:			
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Perfiles por rango de puntuación.

De 30 a 42 puntos. (Máxima funcionalidad)

Nos presenta un sujeto con tendencias a realizarlo todo, a generar, sin proponérselo, dependencia de los demás hacia él. Su imagen es la del que gana amigos y respeto.

De 20 a 29 puntos. (Buena funcionalidad)

Identifica a un sujeto que le agrada a los demás, es confiable. Problemas y fricciones con sus amistades, son poco frecuentes en este sujeto.

De 10 a 19 puntos. (Requiere apoyo y orientación)

Es la del sujeto que no resulta del todo agradable y confiable, sus amigos son pocos y a veces le es indiferente a los demás. Tiende a pasar desapercibido.

De 0 a 9 puntos. (Es disfuncional)

Nos da los rasgos de un sujeto relativamente solitario, tiende a evitar a los demás, gusta de no involucrarse en compromisos sociales, es hosco a veces, e inspira poca confianza y tienden a no tomarlo en cuenta en actividades de convivencia. El sujeto probablemente se siente más a gusto en trabajos cuyo resultado sólo a él compete, no funciona bien en labores de resultado que requieren para su logro actividad coparticipativa e interactiva con otros.

**Predecibilidad de Reacciones ante Diversas Situaciones
(ANEXO 7).**

Definición: Condición de predecible con respecto a la conducta que asumirá el sujeto como reacción ante las variaciones de su entorno inmediato que pueden o no estimularlo, que involucran un todo integrado entre objetos y personas y que configuran un ambiente o situación funcional o disfuncional en un momento dado, incidiendo en el desempeño laboral y que nacen de ciertas características que se ponen en evidencia y que definen el perfil del rasgo de su predicibilidad.

Dicho perfil se conforma con las siguientes características, en calidad de reacciones:

FUNCIONES REACCION	DISFUNCIONES REACCION
TRANQUILO	IRRITABLE
TOLERANTE	INTOLERANTE
ESTABLE	INESTABLE
SEGURO	INSEGURO
VALEROSO	TEMEROSO
JUICIOSO	PRECIPITADO

Para este rasgo se ha seleccionado un test, con clave I-B. Con medición de puntos de menores (funcionalidad) a mayores (disfuncionalidad), con valor intermedio. Cada cuestión califica la presencia de dos características la funcional y la disfuncional con valor menor y mayor respectivamente, la potencialidad formativa se representa como intermedio.

De este modo tenemos a valores de funcionalidad de las características, la siguiente tabla por asignación por cuestión según característica a detectar.

Tabla 6. Valores asignados para funcionalidad óptima en Predecibilidad ante diversas situaciones.

Predecibilidad ante Diversas Situaciones. Características Funcionales Test.- 1-B Tabla 1-B-1							
Tranquilo		Tolerante		Estable		Seguro	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1	2	6	2	9	2	10	2
4	2	7	2	13	2	11	2
8	2	16	2	19	2	14	2
15	2					17	2
20	2					18	2
Suma: 10		Suma: 6		Suma: 6		Suma: 10	
Juicioso		Valeroso					
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado				
3	2	2	2				
5	2						
12	2						
Suma: 6		Suma: 2					
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

De esta manera se obtienen los valores del perfil y los de sus características en sus tres modalidades de presencia, ausencia o formativos, y que constituirán nuestros parámetros para analizar y valorar las respuestas a los test's aplicados a los sujetos que constituyen nuestro universo de estudio.

A continuación se dan estos valores base o parámetros.

Tabla 7. Valores de tolerancia para Predecibilidad ante diversas situaciones.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo. Test.- 1-B Tabla 1-B-2				
Rasgo	Perfil Característica	Valor Asignado: Puntos		
		Presencia	Ausencia	Formativo
Predecibilidad de Reacciones ante Diversas Situaciones	Tranquilo	10	30	20
	Tolerante	6	18	12
	Estable	6	18	12
	Seguro	10	30	20
	Juicioso	6	18	12
	Valeroso	2	12	8
Valores Totales		<u>40</u> Funcionalidad	<u>126</u> Disfuncionalidad	<u>84</u> Requiere Orientación
<u>TOLERANCIAS:</u>				
Funcional: 40 a 82		Formativo: 83 a 101		Disfuncional: 102 a 126
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO		

Los puntos dentro de las tolerancias, nos permiten determinar máximos y mínimos, dentro de esos espacios las condiciones de funcionalidad, disfuncionalidad o formativos son válidas. No obstante se fijan en el análisis, y se establecen rangos por puntuación que precisan variantes de las diversas características según sus combinaciones específicas. Lo que da como resultado rangos de los 102 a 120 en el nivel menos deseable, 72 a 100 no deseables pero puede modificarse con mayores reforzamientos, 52 a 70, ya en nivel formativo y de 40 a 50 como funcionalidad óptima.

A continuación la tabla de valores base por cuestión e incisos de cada una.

Tabla 8. Valores base para Predecibilidad ante diversas situaciones.

Tabla de Valores Base por cuestión y por inciso Rasgo: Predecibilidad de Reacciones Test 1-B Tabla 1-B-0							
Número de Cuestión	Valor inciso a	Valor Inciso b	Valor Inciso c	Número de cuestión	Valor inciso a	Valor de inciso b	Valor de inciso c
1	2	4	6	11	2	6	4
2	2	4	6	12	2	6	4
3	2	6	4	13	6	4	2
4	4	2	6	14	2	4	6
5	6	2	4	15	6	2	4
6	6	2	4	16	4	2	6
7	4	2	6	17	6	2	4
8	4	6	2	18	4	6	2
9	2	4	6	19	2	6	4
10	2	6	4	20	6	4	2

Tabla 9. Formato para el procesamiento de observancia obtenida.

Predecibilidad ante Diversas Situaciones. Características Funcionales Test.- 1-B Tabla 1-B-1							
Tranquilo		Tolerante		Estable		Seguro	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1		6	2	9		10	
4		7	2	13		11	
8		16	2	19		14	
15						17	
20						18	
Suma:		Suma:		Suma:		Suma:	
Juicioso		Valeroso					
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado				
3		2					
5							
12							
Suma:		Suma:					
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:				Clave:			
Operador Analista:				Fecha:			
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Tabla 10. Formato de calificación de perfil de Predecibilidad ante diversas situaciones.

Rasgo: Predecibilidad de Reacciones Tabla de Valores según respuesta al Test 1-B Formato 1-B-0							
Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones	Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones
1				11			
2				12			
3				13			
4				14			
5				15			
6				16			
7				17			
8				18			
9				19			
10				20			
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:			Clave:				
Operador Analista:			Fecha:				
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Evaluación de respuestas:

En la tabla señalada como **ANEXO 8**, encontramos los valores que corresponden a cada inciso en la cuestión respectiva.

Perfiles de rango de puntuación

De 102 a 120 puntos.

Muy irritable, temeroso, inseguro, tendencia marcada a la violencia. Visión de la realidad deformada por sus miedos o perjuicios.

De 72 a 100 puntos.

Medianamente irritable, disposición a enfrentarse, menos seguro, responde en el mismo término a la violencia, piensa que su visión y conducta son correctas, ve al mundo como opresor o rival.

De 52 a 70 puntos.

Irritabilidad normal, se enfrenta cuando cree que debe hacerlo o cuando es agredido él o sus familiares, es seguro de sí mismo, la violencia es su última opción, prefiere la discusión y el alegato al enfrentamiento físico, su visión del mundo es más equilibrada.

De 40 a 50 puntos.

Es tolerante, muy poco irritable, tendencia marcada a evitar violencia, acepta las diferencias individuales y que puede equivocarse, entiende las debilidades de los demás, tiende a dar consejos rectos y constructivos.

Toma de Decisiones (ANEXO 9).

Definición.- Es la acción de elegir y asumir su realización de entre varias opciones de conductas a seguir, tendientes al logro de ciertos resultados o fines esperados. Su fuerza de voluntad ejercida o no, expresará su disposición o indisposición de la elección.

El perfil de este rasgo, está conformado como sigue:

Características

Independiente

Selectivo

Innovador

Audaz.

Para este rasgo se ha seleccionado el test correspondiente y que identificamos como I-C la puntuación relativa a la presencia o funcionalidad de cada característica se ubicó con valor mayor y la ausencia o disfuncionalidad con el valor más chico, el intermedio califica a la característica formativa.

Cada cuestión detecta presencia, ausencia o potencial formativo, de la característica dentro del perfil del rasgo toma de decisiones. El valor asignado a la presencia de la característica en el sujeto, es de 3 puntos, si es formativo, vale 2 puntos y si está ausente, vale 1 punto.

Enseguida se diseña la tabla de valores por característica y cuestión, en el supuesto de presencia total, es decir de máxima funcionalidad.

Tabla 11. Valores asignados para funcionalidad óptima en Toma de Decisiones.

Rasgo: Toma de Decisiones							
Características Funcionales y su Valor Máximo							
Test.- 1-C Formato 1-C-2							
Independiente		Selectivo		Innovador		Audaz	
<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>
1	3	3	3	9	3	2	3
5	3	4	3	14	3	6	3
8	3	7	3	18	3	12	3
10	3	11	3	20	3	13	3
16	3	17	3			15	3
						19	3
Suma: 15		Suma: 15		Suma: 12		Suma: 18	
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

En esta tabla, se presentan los valores de funcionalidad óptima, el formativo se valora a 2 puntos y el de disfuncionalidad a 1 punto. En el caso del formativo y de disfuncionalidad tendríamos como valores totales por características lo siguiente:

Independiente:	Formativo: 10 puntos	Disfuncional: 5 puntos
Selectivo:	Formativo: 10 puntos	Disfuncional: 5 puntos
Innovador:	Formativo: 8 puntos	Disfuncional: 4 puntos
Audaz:	Formativo: 12 puntos	Disfuncional: 6 puntos

En la tabla siguiente tenemos los valores de base en las tres condiciones ya anotadas y su amplitud de tolerancia. No obstante que los rangos nos indiquen aspectos más notables, los valores de funcionalidad, formativo o disfuncionalidad son los parámetros básicos.

Tabla 12. Valores de tolerancia en Toma de Decisiones.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo.				
Test.- 1-C Tabla 1-C-2				
Rasgo	Características	Valor Asignado: Puntos		
		Presencia	Ausencia	Formativo
Toma de Decisiones	Independiente	15	5	10
	Selectivo	15	5	10
	Innovador	12	4	8
	Audaz	18	6	12
Valores Totales		<u>60</u> Funcionalidad	<u>20</u> Disfuncionalidad	<u>40</u> Requiere Orientación
<u>TOLERANCIAS:</u>				
Funcional: 54 a 60		Formativo: 40 a 53		Disfuncional: 20 a 39
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO		

La amplitud de matices o variaciones de las características que marcan el perfil, se miden con los valores que quedan ya indicados; pudiendo calificar como funcionales en el ámbito de la tolerancia, o disfuncionales, o formativos, según el caso. No obstante, los perfiles por rangos de puntuación, quedan comprendidos en esas tolerancias y sólo especifican matices e indican sobre los requerimientos de orientación del sujeto en el caso de los valores formativos.

A continuación la tabla I-C-O de valores base por cuestión y por inciso en cada una.

Tabla 13. Valores base para Toma de Decisiones.

Tabla de Valores Base por cuestión y por inciso Rasgo: Toma de Decisiones Test 1-C Tabla 1-C-0							
Número de Cuestión	Valor inciso a	Valor Inciso b	Valor Inciso c	Número de cuestión	Valor inciso a	Valor de inciso b	Valor de inciso c
1	3	1	2	11	3	1	2
2	1	2	3	12	2	3	1
3	1	2	3	13	2	3	1
4	2	3	1	14	3	1	2
5	1	2	3	15	1	2	3
6	2	3	1	16	2	1	3
7	3	2	1	17	3	1	2
8	3	1	2	18	1	2	3
9	3	2	1	19	1	3	2
10	3	2	1	20	3	1	2

Evaluación de respuestas:

En la tabla señalada como **ANEXO 10**, encontramos los valores que corresponden a cada inciso en la cuestión respectiva.

Perfiles por rango de puntuación

De 54 a 60 puntos.

El sujeto es independiente, no le afectan las opiniones, ni la presión de otros. Es razonador persuasivo, puede tener ascendiente sobre los demás, tiene tendencia a desarrollar gran responsabilidad, gusta de seguir sus propios caminos o abrir otros nuevos.

De 40 a 53 puntos.

El sujeto es independiente, pero no desdeña seguir otras opiniones, es selectivo en sus decisiones. En asuntos importantes es muy probable que siga las propias y los detalles no le preocupan mucho dejando que solos se acomoden. A veces prefieren seguir cómodamente las rutas trazadas por otros, pero si lo considera necesario buscará otras nuevas.

De 30 a 39 puntos.

El sujeto acusa tendencia a dejarse influenciar. Primero ve lo que hacen o dicen otros para secundarlos o imitarlos. Rehuye las responsabilidades y las llega a desempeñar con muchas reticencias. No gusta de sobresalir ni se fija más retos que conservarse donde está, su desempeño tiende a ser rutinario y "al pie de la letra".

De 20 a 29 puntos.

El sujeto es muy influenciado. Es sumiso, conformista y apático. Rehuye cada vez que es posible, todo tipo de responsabilidad, es completamente feliz en el más

completo anonimato. Prefiere y lo busca, que otra persona o personas, tome las decisiones sobre lo que tiene que hacer. Si algo sale mal, siempre la culpa será de otros. Posterga por hábito su toma de decisiones en espera de que otro u otros la tomen por él, incluso hasta en lo que le atañe a su vida personal. Su inseguridad es grande.

Proclividad al Mando (ANEXO 11).

Definición: Tendencia a mandar, como forma de dominio y autoafirmación. Inclination natural o adquirida, por parte de un sujeto, a tener bajo sus órdenes o directrices personales, a otros sujetos, para el logro de ciertos fines o propósitos.

El perfil de este rasgo de la personalidad, está conformado por dos características esenciales: Calidad de dominante y autoafirmativo.

La calidad de dominante puede ser funcional o disfuncional según que esté acentuada moderadamente o de modo extremo, en el test seleccionado no se trata de detectar presencia o ausencia de esta calidad de dominante, sino el grado o nivel de su acentuación, dado que un puesto de mando (en nuestro caso mando medio) cuenta dentro de su perfil, que exista esa característica, no obstante, el valor extremo de tendencia al mando se convierte en un elemento disfuncional con respecto al puesto de mando, así, la tendencia atemperada o equilibrada de mando es presencia de funcionalidad, la extrema e intensa es ausencia de funcionalidad, y el valor, intermedio es tendencia formativa y requiere orientación hacia su funcionalidad óptima.

La autoafirmación también es de grados, la tendencia va de moderada a puntos extremos, altos, la necesidad de autoafirmarse en una posición de mando o frente a los retos que conlleva esa posición, es normal. Cuando se agudiza y se

vuelve compulsiva, se vuelve disfuncional y se expresa por una puntuación elevada de esa intensidad.

Así, la valoración de las cuestiones, se establece como puntos bajos, expresa funcionalidad o presencia; intermedios, formativos; y, altos expresan disfuncionalidad o ausencia.

Para cada cuestión: Presencia se toma como 0 puntos, formativos 5 puntos y ausencia, 10 puntos.

A continuación la tabla de valores asignados, por cuestión y por características, en su óptima funcionalidad:

Tabla 16. Valores asignados para funcionalidad óptima en Proclividad al Mando.

Rasgo: Proclividad al Mando			
Perfil: Sus características			
Test.- 1-D Formato 1-D-1			
Autoafirmativo		Dominante	
<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>	<small>Número de Cuestión</small>	<small>Valor Asignado</small>
1	0	2	0
3	0	5	0
4	0	7	0
6	0	8	0
10	0	9	0
12	0	11	0
Suma: 0		Suma: 0	

En los casos de disfuncionalidad y formativo, en cada cuestión se valoran en 10 y 5 puntos respectivamente. Así tendríamos:

Característica	Valor formativo	Valor ausencia
Autoafirmativo	30	60
Dominante	30	60

Puntos que representan la suma de cada cuestión según que características detecta.

En la tabla siguiente tenemos los valores de base en las tres condiciones ya anotadas y su amplitud de tolerancia. No obstante que por mayor precisión los rangos de valores nos indiquen con más precisión las características y sus distintas combinaciones de intensidad y que son reducibles a márgenes de tolerancias, por funcionalidad, formativo y disfuncionalidad del perfil.

Tabla 17. Valores de tolerancia en Proclividad al Mando.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo.				
Test.- 1-D Tabla 1-D-2				
		Valores por condición de las características		
Rasgo	Características	Presencia	Ausencia	Formativo
Proclividad al Mando	Selectivo	0	60	30
	Innovador	0	60	30
Valores Totales		<u>0</u>	<u>120</u>	<u>60</u>
		Funcionalidad	Disfuncionalidad	Requiere Orientación
<u>TOLERANCIAS:</u>				
Funcional: 0 a 35		Formativo: 40 a 85		Disfuncional: 90 a 120

Las distintas combinaciones según intensidades de sus características nos dan los rangos de perfiles, y que en este caso son coincidentes.

Enseguida se anota la tabla de valores base, por cuestión y por inciso en cada una.

Tabla 18. Valores base para Proclividad al Mando.

Tabla de Valores Base por cuestión y por inciso Rasgo: Proclividad al Mando Test 1-D Tabla 1-D-0							
Número de Cuestión	Valor inciso a	Valor Inciso b	Valor Inciso c	Número de cuestión	Valor inciso a	Valor de inciso b	Valor de inciso c
1	10	0	5	7	10	0	5
2	10	0	5	8	0	10	5
3	0	10	5	9	0	10	5
4	0	10	5	10	10	0	5
5	10	0	5	11	0	10	5
6	10	0	5	12	5	10	0

Tabla 19. Formato para el procesamiento en Proclividad al Mando.

Rasgo: Proclividad al Mando Presencia y Funcionalidad Optima Test.- 1-D Formato 1-D-1			
Autoafirmativo		Dominante	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1		2	
3		5	
4		7	
6		8	
10		9	
12		11	
Suma:		Suma:	
Nombre del Sujeto:			
Adscripción:		Clave:	
Operador Analista:		Fecha:	
Calificación del Perfil:			

Tabla 20. Formato de calificación en Proclividad al Mando.

Rasgo: Proclividad al Mando Tabla de Valores según respuesta al Test 1-D Formato 1-D-2							
Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones	Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones
1				7			
2				8			
3				9			
4				10			
5				11			
6				12			
Nombre del Sujeto:				Clave:			
Adscripción:				Fecha:			
Operador Analista:				Calificación del Perfil:			
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Evaluación de respuestas:

En la tabla señalada como **ANEXO 12**, encontramos los valores que corresponden a cada inciso en la cuestión respectiva.

Perfiles de rango de puntuación

De 90 a 120 puntos.

El sujeto es dominante en exceso. Tiende a agotarse a sí mismo. Tiende de modo rápido a perder la cooperación de los demás, pierde el control de la situación, tiende a reproducir la conducta de un padre, tutor, maestro, hermano o amigo dominante.

De 40 a 85 puntos.

El sujeto es autoafirmativo, espera ser escuchado y obedecido, exige respeto, pero no es del todo dominante.

De 0 a 35 puntos.

El sujeto es dominante de manera constructiva, logra la cooperación de los demás y sabe impartir sus órdenes y disposiciones.

Otros rasgos de la personalidad (Anexo 13).

Este test nos permite evaluar rasgos como:

- Seguridad en sí mismo
- Autocontrol.
- Capacidad de relacionarse con otros.
- Iniciativa y creatividad personales.
- Actitud ante la vida.

Cada cuestión detecta y mide de modo implicative las características que conforman el perfil del rasgo a calificar por el método de puntos, que hemos estado utilizando, por lo que algunas cuestiones manejan más de tres opciones o respuestas de las cuales habrá de seleccionar una, por parte del sujeto.

Definiciones.-

Seguridad en sí mismo.- Es la cualidad de certidumbre y confianza en las propias capacidades, aptitudes y habilidades. Donde capacidades son en su conjunto, un potencial de poder desarrollar funciones intelectuales, administrativas, de organización, planeación, etc. Aptitudes es el conjunto de condiciones particulares que posee el sujeto y que le permiten llenar el perfil exigible para un determinado desempeño o conducta a realizar. Habilidad es la destreza para ejercer las capacidades y desarrollar las aptitudes.

Las cuestiones números 5 y 11 nos permiten medirla de acuerdo a la puntuación indicada en la tabla de valores base I.-E-O correspondiente al test I-E- otros rasgos de la personalidad.

Autocontrol.- Es la cualidad del individuo de poder dominarse o contenerse, ejerciendo su fuerza de voluntad para encauzar sus reacciones con ánimo sereno. Atempera sus emociones impidiendo su intensificación hasta límites de ofuscación.

Las cuestiones 1 y 3 nos permiten medirla, de acuerdo con la puntuación indicada en la tabla de valores base I-E-O correspondiente al test I-E-. Otros rasgos de la personalidad.

Capacidad de relacionarse con otros.- Es el potencial de poder desarrollar relaciones interpersonales y que definimos en el test I-A que ya hemos visto.

Este rasgo es medido mediante las cuestiones números 8 y 12, de acuerdo con la puntuación indicada en la tabla de valores base I-E-O correspondiente al test I-E. Otros rasgos de la personalidad

Iniciativa y creatividad personales.- Cualidad de hacer algo que se requiere por decisión propia y sin mediar petición para ello. Creatividad es la cualidad de inventiva e innovación.

Se mide este rasgo mediante las cuestiones números 6, 7 y 13, de acuerdo con la puntuación indicada en la tabla de valores base I-E-O correspondiente al test I-E.- Otros rasgos de la personalidad.

Actitud ante la vida.- Adopción de una opinión normativa y activante potencial de la conducta a seguir. Es una conducta de posicionamiento de índole intelectual, sentimental o emocional que acompaña a una conducta asumida ante la vida.

Este rasgo es medido en el test I-E, a través de las cuestiones número 2, 4 y 9, de acuerdo con la puntuación indicada en la tabla de valores base I-E-O.

Tabla 21. Valores asignados para funcionalidad óptima en Otros rasgos de la Personalidad.

Otros Razgos de la Personalidad							
Funcionalidad Optima							
Test.- 1-E Tabla 1-E-1							
Seguro de sí Mismo		Autocontrol		Capacidad de Relacionarse con otros		Iniciativa y creatividad personales	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
5	10	1	10	8	10	6	10
11	10	3	10	12	6	7	5
						10	8
						13	10
Suma: 20		Suma: 20		Suma: 16		Suma: 33	
Actitud ante la Vida							
Número de Cuestión	Valor Asignado						
2	4						
4	10						
9	10						
Suma: 24							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Debido a las características de este test, cada cuestión tuvo su propio tratamiento para su asignación de valores, por ello se aprecia en la tabla de valores que le corresponde y según se verá, distintas puntuaciones. No obstante, en cuestiones de más o de menos de tres opciones, se califican funcionalidad con la opción que representa el rasgo; formativo la siguiente y disfuncional las demás opciones si son más y si son menos, no hay formativo, funcional o disfuncional, pero al valor formativo se le asigna el mismo del disfuncional, dado que en rigor existe ausencia. Exceptuando la cuestión 2.

Tabla 22. Valores de tolerancia en Otros rasgos de la Personalidad.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo.				
Test.- 1-E Tabla 1-E-1				
Rasgo	Perfil Característica	Valor Asignado: Puntos		
		Presencia	Ausencia	Formativo
Otros Razgos de la Personalidad	Seguridad en sí mismo	20	0	5
	Autocontrol	20	1	10
	Capacidad de relacionarse con otros	16	4	7
	Iniciativa y creatividad personales	33	10	16
	Actitud ante la Vida	24	2	7
Valores Totales		<u>113</u> Funcionalidad	<u>17</u> Disfuncionalidad	<u>45</u> Requiere Orientación
TOLERANCIAS:				
Funcional: 75 a 113		Formativo: 46 a 74		Disfuncional: 17 a 45
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO		

En la siguiente tabla, se anotan los valores en puntuación que se le asignarán a cada cuestión, según inciso de opción múltiple que se seleccione.

Tabla 23. Valores base en Otros rasgos de la Personalidad.

Número de Cuestión	Valor del inciso a)	Valor del inciso b)	Valor del inciso c)	Valor del inciso d)
1	5	0	10	-
* 2	4	0	2	4
3	1	5	10	-
4	5	1	10	-
5	0	10	-	-
6	10	5	1	-
+ 7	0	0	5	0
8	5	10	0	-
9	1	1	-	-
+ 10	6	8	2	4
11	10	10	0	-
+ 12	2	4	6	0
* 13	5	5	10	5

* Señala de inciso d) opcional

+ Equivalencia de números con letra: A1 B2 C3 D4, 5 y 6

Tabla 24. Formato para el procesamiento de observancia en Otros rasgos de la Personalidad.

Otros Razgos de la Personalidad					
Test.- 1-E Tabla 1-E-1					
Seguro de sí Mismo		Autocontrol		Capacidad de Relacionarse con otros	
Iniciativa y creatividad personales					
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
5		1		8	
11		3		12	
				6	
				7	
				10	
				13	
Suma:		Suma:		Suma:	
Actitud ante la Vida					
Número de Cuestión	Valor Asignado				
2					
4					
9					
Suma:					
Nombre del Sujeto:					
Adscripción:			Clave:		
Operador Analista:			Fecha:		
Calificación del Perfil:					
Fecha: 14-oct-97			Dependencia: CEBYCO		

Tabla 25. Formato de calificación del perfil en Otros rasgos de la Personalidad.

Otros Razgos de la Personalidad Tabla de Valores según respuesta al Test 1-E Formato 1-E-1							
Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones	Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones
1				8			
2				9			
3				10			
4				11			
5				12			
6				13			
7							
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:				Clave:			
Operador Analista:				Fecha:			
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Evaluación de respuestas:

En la tabla señalada como **ANEXO 14**, encontramos los valores que corresponden a cada inciso en la cuestión respectiva.

Perfiles por rango de puntuación

Cuestión 1. Autocontrol

Bajo situaciones controladas de laboratorio se pudo observar que:

- a) Personalidad muy dominante y agresiva. Si no se controla, crea temor y poco afecto hacia él. 5 puntos.
- b) Muy temperamental, lo mismo se deprimen cuando las cosas salen mal o se llenan de euforia si es al contrario. 0 puntos.
- c) Desarrollan un buen auto control. 10 puntos.

Cuestión 2. Actitud ante la vida

- a) ó d) Personalidad sensible, emotiva, soñadora.
- b) ó c) Personalidad práctica, poco sensible.

Cuestión 3. Autocontrol

- a) Persona tranquila, controlada, serena; estable.
- b) ó c) Inquietas, Nerviosas, Impacientes, Complicadas.

Cuestión 4. Actitud ante la vida

- a) (Me gusta).- En general tranquilas y hasta indiferentes, moderadamente emotivas.
- b) (No me gusta).- Inquietas, Nerviosas, Impacientes, o gustan de emociones fuerte.
- c) Ecuanimidad y tranquilidad en su personalidad. (Esto es bajo condiciones de prueba realizadas).

Cuestión 5. Seguridad en sí mismo

- a) Inseguridad, sociabilidad, inestabilidad.
- b) Seguridad, sociabilidad.

Cuestión 6. Iniciativa y Creatividad

- a) Activo, dinámico, y muy sociable, práctico y emprendedor.
- b) Sociabilidad Moderada-metódico, desarrolla gran actividad si se le exige.
- c) Sociabilidad baja-menos sociales.- individualistas y tendencias al arte.

Cuestión 7. Iniciativa y Creatividad

Cuestión 2. Actitud ante la vida

- a) ó d) Personalidad sensible, emotiva, soñadora.
- b) ó c) Personalidad práctica, poco sensible.

Cuestión 3. Autocontrol

- a) Persona tranquila, controlada, serena; estable.
- b) ó c) Inquietas, Nerviosas, Impacientes, Complicadas.

Cuestión 4. Actitud ante la vida

- a) (Me gusta).- En general tranquilas y hasta indiferentes, moderadamente emotivas.
- b) (No me gusta).- Inquietas, Nerviosas, Impacientes, o gustan de emociones fuerte.
- c) Ecuanimidad y tranquilidad en su personalidad. (Esto es bajo condiciones de prueba realizadas).

Cuestión 5. Seguridad en sí mismo

- a) Inseguridad, sociabilidad, inestabilidad.
- b) Seguridad, sociabilidad.

Cuestión 6. Iniciativa y Creatividad

- a) Activo, dinámico, y muy sociable, práctico y emprendedor.
- b) Sociabilidad Moderada-metódico, desarrolla gran actividad si se le exige.
- c) Sociabilidad baja-menos sociales.- individualistas y tendencias al arte.

Cuestión 7. Iniciativa y Creatividad

En esta prueba de observación se analiza un solo elemento y se refiere al interés en seguir o no instrucciones no fundamentales y disposición a prestarle atención a los detalles de cualquier situación. Valor, si se selecciona el cuadro 3:5 puntos.

Cuestión 8. Interrelación con otros

- a) Moderado, sociable, ecuánime, tranquilo.
- b) Activo, dinámico y emprendedor.
- c) Retraído, tímido, poco emprendedor.

Cuestión 9. Actitud ante la vida

- a) Sensible, optimista, emocionalmente fuerte.
- b) Sensible.- pesimista.- emocionalmente débil.

Cuestión 10. Iniciativa y Creatividad

Perfiles según identificación de dibujo:

- a) Metódico, conservador, no conflictivo, equilibrado, confiable, trabajador.
- b) Tendencia a innovar y a la creatividad, busca mejorar: se fija metas porque sabe lo que quiere.
- c) Detallista.- Emotivo, se desanima o anima con más facilidad, tiende a retroalimentarse de su pasado.
- d) Metódico, ordenado, sentido claro del arte, su emocionalidad es equilibrada y cohesionadora, lo estiman por su fuerza interior.
- e) Tiende a buscar el justo medio, es analista, trata de evitar juicios apresurados.
- f) ó g) Potencialmente es fuerte y capaz si su actividad le resulta interesante. En caso de que no le guste, tiende a desarrollar dilaciones, morosidades y poca preocupación por los resultados si no le atañen.
- h), i), j) ó k) Ambición extrema, carácter fuerte y agresivo. Puede ser poco o muy cooperativo. Su búsqueda de posición es muy alta y si no se modera, termina en ser rechazado por los demás.

- l) ó m) Desordenado, Inestable, posee gran energía pero se le dificulta encausarla. Tiende a la hiperactividad y a no terminar algo, busca siempre estar emprendiendo cosas distintas sin método ni sistema alguno. Nunca se siente satisfecho, no se fija metas.

Cuestión 11. Seguridad en sí mismo

- a) Confianza en sí mismo, se fija metas, aspira a más.
- b) Ordenado, seguro de sí mismo, no se fija retos.
- c) Personalidad compleja, introvertida, sociabilidad ausente.

Cuestión 12. Relaciones interpersonales

- a) Tipo de personalidad.
- b) Energético, Emprendedor, responsable, trabajador activo, tiende a desarrollar liderazgo social.
- c) Sociable, Alegre, Acomedido, Servicial, su fijación de metas se dá cuando existe una fuerte motivación.
- d) Individualista, muy poco influenciado, poco comunicativo, gusta de trabajar solo y es poco dado a discutir, comentar y su deseo de poder es muy bajo, rehuye el liderazgo y las grandes responsabilidades.

Cuestión 13. Iniciativa y Creatividad

Estos dibujos, implican que se seleccione de entre ellos, en un tiempo de cinco segundos.

Mide directamente los rasgos, honestidad y capacidad de decisión, indirectamente: capacidad de observación, lógica y velocidad en la toma de decisiones.

La no selección en segundos, implica rasgos de indecisión o necesidad de "más información" para tomarla. (Como el contar, medir, etc.).

Tendencia a la Autosuperación (ANEXO 15).

Definición. Es la posesión de un potencial de capacidad de iniciativa tal, que impulsa al sujeto a trazarse objetivos que lo lleven a su propia superación. Implica estar habituado a tener metas y lograrlas al ejercer su iniciativa personal.

El perfil de este rasgo, está conformado por dos características esenciales:

--Persecución de objetivos.

--Capacidad de iniciativa.

Con la finalidad de medir este rasgo, se ha seleccionado el test que identificamos con la clave I-F. La puntuación con que se valoran las distintas opciones que como respuesta a seleccionar presenta cada cuestión del test, están asignadas de tal forma que la de mayor valor califica la presencia de la característica del rasgo, el valor mínimo, califica la ausencia de la misma, (una de las dos que conforman el perfil de este rasgo) y el valor intermedio la característica susceptible de desarrollarse mediante la orientación adecuada y requerida. (su reforzamiento positivo).

La presencia de la característica, como ya lo hemos señalado, de acuerdo a su nivel de desarrollo, según puntuación obtenida por el sujeto, determina su funcionalidad, es decir, está representada por la misma puntuación. La ausencia revela disfuncionalidad y su valor es el más bajo, en el presente test, el intermedio es formativo o de requerimiento de desarrollo. La calificación para las opciones sería entonces 10 puntos, presencia; 0 puntos ausencia y 5 puntos, el formativo.

En seguida se presenta la tabla de valores por característica y cuestión, en el supuesto de presencia, es decir, el rasgo a su máxima funcionalidad.

Tabla 26. Valores asignados para funcionalidad óptima en Tendencia a la Autosuperación.

Rasgo: Tendencia a la Autosuperación Perfil: Sus características Test.- 1-F Formato 1-F-1			
Persecución de Objetivos		Capacidad de Iniciativa	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1	10	4	10
2	10	6	10
3	10	7	10
5	10	8	10
9	10	10	10
12	10	11	10
Suma: 60		Suma: 60	
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO	

En la tabla I-F-1 recién expuesta, se aprecian los valores de las características en su funcionalidad óptima. Con 60 puntos cada una, partiendo de una puntuación de 10 por cuestión. Los de la condición de disfuncionalidad o ausencia y formativo, son, para ausencia 0 y 0 respectivamente. Formativo, califican con 30 y 30 puntos por cada característica.

En la tabla I-F-2, que sigue a continuación se presentan los valores de base en las tres condiciones y sus amplitudes de puntuación de tolerancia:

Tabla 27. Valores de tolerancia en Tendencia a la Autosuperación.

Tabla base de perfil con valores de: Funcionalidad, Disfuncionalidad y Formativo. Test.- 1-E Tabla 1-E-2				
Rasgo	Características	Valores por condición de las características		
		Presencia	Ausencia	Formativo
Tendencia a la Autosuperación	Persecución de Objetivos	60	0	30
	Capacidad de Iniciativa	60	0	30
Valores Totales		<u>120</u> Funcionalidad	<u>0</u> Disfuncionalidad	<u>60</u> Requiere Orientación
<u>TOLERANCIAS:</u>				
Funcional: 90 a 120		Formativo: 50 a 85		Disfuncional: 0 a 45
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO		

Las tolerancias representan el margen de amplitud en que pueden darse las calificaciones obtenidas por el sujeto de acuerdo a sus respuestas. Margen dentro de cuyos límites para cada condición, esta sigue siendo funcional, disfuncional o formativo.

A continuación la tabla I-F-0 de valores base por cuestión y por inciso en cada una.

Tabla 28. Valores base en Tendencia a la Autosuperación.

Tabla de Valores Base por cuestión y por inciso Rasgo: Tendencia a la Autosuperación Test 1-F Tabla 1-F-0							
Número de Cuestión	Valor inciso a	Valor Inciso b	Valor Inciso c	Número de cuestión	Valor inciso a	Valor de inciso b	Valor de inciso c
1	0	5	10	7	0	5	10
2	0	5	10	8	10	5	0
3	0	5	10	9	0	5	10
4	0	5	10	10	10	5	0
5	10	5	0	11	10	5	0
6	0	5	10	12	0	5	10

Tabla 29. Formato para procesamiento de Observancia en Tendencia a la Autosuperación.

Rasgo: Tendencia a la Autosuperación Características Funcionales Test.- 1-F Formato 1-F-1			
Autoafirmativo		Dominante	
Número de Cuestión	Valor Asignado	Número de Cuestión	Valor Asignado
1		2	
3		5	
4		7	
6		8	
10		9	
12		11	
Suma:		Suma:	
Nombre del Sujeto:			
Adscripción:		Clave:	
Operador Analista:		Fecha:	
Calificación del Perfil:			
Fecha: 14-oct-97		Dependencia: CEBYCO	

Tabla 30. Formato de calificación del perfil de Tendencia a la Autosuperación.

Rasgo: Tendencia a la Autosuperación Tabla de Valores según respuesta al Test 1-F Formato 1-F-O							
Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones	Número de Cuestión	Inciso seleccionado	Valor del Inciso	Observaciones
1				7			
2				8			
3				9			
4				10			
5				11			
6				12			
Nombre del Sujeto:							
Adscripción:				Clave:			
Operador Analista:				Fecha:			
Calificación del Perfil:							
Fecha: 14-oct-97				Dependencia: CEBYCO			

Evaluación de respuestas:

En la tabla señalada como **ANEXO 16**, encontramos los valores que corresponden a cada inciso en la cuestión respectiva.

Perfiles por rango de puntuación

De 90 a 120 puntos.

Gran iniciativa, completa siempre las cosas, independiente, audaz y seguro de sí mismo.

De 50 a 85 puntos.

Tiene iniciativa cuando puede o es necesario, preferencia por seguir las decisiones de otros, trata de delegar responsabilidades cada vez que puede.

De 0 a 45 puntos.

Muy escasa iniciativa, prefieren que otros piensen por él, es abúlico y apático, tiende a ser moroso y hasta negligente, NLog. Baja, NAfil moderada.

4.8. ASIGNACION DE VALORES Y CALIFICACION SEGÚN PUESTO DE MANDO MEDIO.

A continuación se establecen los formatos de calificación y los valores más significativos que en la práctica deben cubrir los mandos medios, del caso en proposición, en su nivel óptimo informativo, correspondientes a una alta funcionalidad y buena aceptabilidad; y funcionalidad condicionada a mejorarse mediante la capacitación u orientación pertinente, añadiendo la anotación mas baja que acusa clara disfuncionalidad y que indica no operativo o no para puesto de mando medio.

Tabla 31. Tabla de Valores más significativos a cubrir en mandos medios.

Formato de calificación (según mando medio)

Puesto de mando medio (tipo)	Rasgos de la Personalidad Significativos	Puntuaciones			Calificación Obtenida
		Inoperancia o disfuncional	Potencia a desarrollar Formativo	Operatividad Funcional	
Asesor Ejecutivo Y Director Jurídico	Relaciones Interpersonales	0 - 9	10 - 29	30 - 42	
	Toma de decisiones	20 - 29	30 - 53	54 - 60	
	Proclividad al mando	110 - 120	40 - 105	0 - 35	
	Tendencia a la autosuperación	0 - 45	50 - 85	90 - 120	
	Otros Rasgos: Suma:	10	21	53	
	Iniciativa y creatividad	10	16	33	
	Seguridad en sí mismo	0	5	20	
Directores Generales Y de Area	Otros Rasgos: Suma:	15	33	69	
	Capacidad de relacionarse con otros	4	7	16	
	Iniciativa y creatividad personales	10	16	33	
	Autocontrol	1	10	20	
	Proclividad al mando	110 - 120	40 - 105	0 - 35	
Subdirector General	Toma de decisiones	20 - 29	30 - 53	54 - 60	
	Relaciones Interpersonales	0 - 9	10 - 29	30 - 42	
	Predicibilidad de reacciones	102 - 120	52 - 100	40 - 50	
	Otros Rasgos: Suma:	1	10	20	
	Autocontrol	1	10	20	
Jefe de Departamento	Toma de decisiones	20 - 29	30 - 53	54 - 60	
	Tendencia a la autosuperación	0 - 45	50 - 85	90 - 120	
	Otros Rasgos: Suma:	3	22	64	
	Seguridad en sí mismo	0	5	20	
	Actitud ante la vida	2	7	24	
	Autocontrol	1	10	20	
Fecha:	Califico:				
Dependencia:					

* Requiere, ó, no requiere orientación o capacitación.

4.9. TABLA GENERAL DE VALORES DE RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

A continuación como resumen, se da a conocer una base comparativa que orientará la calificación sobre el grado de idoneidad del perfil obtenido por cada persona, según resultados arrojados al aplicárseles los test correspondientes a los rasgos de la personalidad que hemos seleccionado en nuestra propuesta de estudio de caso y que se refiere a la Comisión Estatal de Bienes y Concesiones.

El grado de idoneidad al que hacemos referencia significa que la calificación por cada rasgo, presenta desde aproximaciones hasta relativamente rara exactitud, sin descartar baja calificación y aún casi nula presencia de las características que definen al rasgo del que se trate y en esta última posibilidad se sitúa también una relativa rareza.

Tabla 32. Resumen de calificación de valores de Rasgos de la Personalidad.

Rasgos de la Personalidad		Denota intolerancia, Ausencia relativa de	Denota potencial a Desarrollarse.	Denota presencia Acceptable pero	Nivel óptimo Operatividad alta
Nº de orden	Concepto	Rasgos. (Disfuncional)	(Formativo)	Mejorable. (Funcional)	(Funcionalidad)
1	Relaciones Interpersonales	0 a 9	10 – 19	20 – 29	30 – 42
2	Predicibilidad ante diversas situaciones	102 – 120	72 – 100	52 – 70	40 – 50
3	Toma de decisiones. Su disposición	20 – 29	30 – 39	40 – 53	54 – 60
4	Proclividad al mando	110 – 120	90 – 105	40 – 85	0 – 35
5*	Otros rasgos. Suma:	<u>17</u>	<u>45</u>	<u>113</u>	-
5.1	Seguridad en si mismo	0	5	20	-
5.2	Autocontrol	1	10	20	-
5.3	Capacidad de relacionarse con otros	4	7	16	-
5.4	Iniciativa y creatividad personales	10	16	33	-
5.5	Actitud ante la vida	2	7	24	-
6	Tendencia ante la superación	0 - 45	50 – 85	90 – 120	-
Fecha:		Dependencia: CEBYCO			

* Los valores de "Otros rasgos" son designados como disfuncional, formativo y funcional.