



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEMORIA FINAL DE TRABAJO DE GRADO
**“Modernización del Proceso Administrativo de
La Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el
Procesamiento de Datos”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Barillas Monge, Jorge Roberto	BM03005
Martínez López, Ester Abigail	ML02009
Perla Alberto, Xenia Emperatriz	PA98049
Recinos Pineda, Nathalya Carolina	RP02041

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciada/o en Psicología

DOCENTE DIRECTOR:

Lic. José Ángel Meléndez Sánchez

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

Lic. Carlos Armando Zelaya España

SEPTIEMBRE DE 2009

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, REPUBLICA DE EL SALVADOR

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

Master Rufino Antonio Quezada Sánchez

VICE-RECTOR ACADÉMICO

Arquitecto Miguel Ángel Pérez Ramos

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

Maestro Oscar Noé Navarrete Romero

SECRETARIO GENERAL

Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

Licenciado José Raymundo Calderón Morán

VICE-DECANO

Doctor Carlos Roberto Paz – Manzano

SECRETARIO

Licenciado Julio César Grande

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DE DEPARTAMENTO

Maestro Benjamín Moreno Landaverde

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO

Licenciado Carlos Armando Zelaya España

DOCENTE DIRECTOR

Licenciado José Ángel Meléndez Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Al licenciado José Ángel Meléndez Sánchez, por confiar en las ideas del grupo investigador a inicios del presente año, por aceptar ser nuestro asesor aun cuando se encontraba con otros compromisos y por demostrar su interés en la realización y culminación del trabajo de grado. Infinitamente gracias.

Grupo de Investigación

Agradezco a *Dios*, por darme la fuerza y paciencia para terminar mis estudios universitarios, pues gracias a Él nunca me di por vencido ante las adversidades. A mis padres, *Rosa Amanda Monge y Jorge Adalberto Barillas*, quienes siempre me brindaron su amor y apoyo incondicional, nunca desamparándome y siendo un ejemplo a seguir en profesionalismo y esfuerzo constante. A mi hermano, *Arturo Barillas*, pues a través de sus oraciones siempre me acompañó en mi camino y sin saberlo ha sido siempre un pilar importante dentro de las decisiones que tomo a diario. A mi novio, *Isaac Rivera*, quien estuvo conmigo en las buenas y malas, soportando mi mal genio en todo momento, nunca apartándose de mi lado y luchando conmigo contra el mundo. De igual forma, agradezco a *Abigail Martínez y Norman Guardado*, mis herman@s espirituales, quienes durante años, lograron enseñarme la amistad verdadera a través de los consejos, acuerdos y peleas; ¡a todos, ellos los amo!

Jorge Roberto Barillas Monge

A *Dios* todopoderoso, por iluminarme y darme la sabiduría necesaria para lograr culminar mi carrera. A mis padres, por brindarme su apoyo incondicional y por motivarme siempre a luchar por conseguir mis metas, a mi *hermana/os*, por ayudarme cuando los necesite; a *mi familia* por inculcarme los valores de la perseverancia y la responsabilidad ya que sin ellos muy difícilmente hubiese logrado culminar mi carrera, a *mis catedráticos* por brindarme todo un bagaje de conocimientos necesarios para formarme como profesional; a *mis amigos y demás personas* que forman parte importante en mi vida por estar siempre dispuestos a apoyarme y motivarme a pesar de las dificultades que tuve que enfrentar durante el transcurso de mis estudios.

Xenia Emperatriz Perla Alberto

Agradezco, al Ser de luz que mora en mí y que me permite tener esa chispa de vida que me ha llevado a obtener los logros que hasta ahora tengo. A mi padre *Juan de Dios Martínez Núñez* y a mi mami *Teresita López de Martínez*, por permitirme la vida, los privilegios, el apoyo, por educarme como lo hicieron, que parte de ello es lo que me permitió lograr esta etapa de mi vida con éxito y entrega, reflejando cada valor y palabra sabia que ustedes han dado a mi espíritu y corazón. Al hombre que acompaña mi vida presente, *Luis Ernesto Monterrosa* por la luz que me ha brindado, la calma, paciencia, apoyo incondicional, comprensión, experiencia y muchas acciones más que abonaron en gran medida la consecución de uno de mis planes de vida. A mi mejor amigo, *Jorge Roberto Barillas Monge*, por acompañarme en esta travesía de ansiedades, satisfacciones, emociones diversas y de un lazo de cariño y afecto que creció constantemente. A cada *Ángel* que ha estado en mi vida y que motivo mi deseo por ayudar a otras/os a través de esta profesión ya sea visibilizando mis aptitudes, como también permitiéndome acompañarles en sus propios procesos de crecimiento y reflexión interna que ha a su vez me lo permitió a mí. A mis *Amigas y Amigos* reales.

Ester Abigail Martínez López

A mi gran guía espiritual *DIOS*, por ser el que me sostiene firmemente de su mano, por ser quien me recuerda cada día de su magnífica presencia con una mariposa y por ser quien me regaló la dicha de tener una familia, no perfecta, pero sí bella.

A mi mami, *María Pineda*, por ser mi amiga, confidente, apoyo y consuelo durante los años de mi trayecto por la Universidad de El Salvador, por acompañarme en tantas noches y madrugadas de desvelo y por confiar en mis capacidades, gracias por darme su amor infinito.

A mis dos hermanos *Ángel* y *José*, deseo expresarles mis más sinceros agradecimientos por ser quienes son, por apoyarme constantemente de manera asertiva y desinteresada.

Finalmente, agradezco al licenciado *Rafael Córdova*, por compartir sus conocimientos en la Psicología Familiar, por confiar en mí en mi faceta de instructora de la materia que imparte. Ganándose un puestecito en mi corazón.

Nathalya Carolina Recinos Pineda

ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. JUSTIFICACIÓN.....	7
III. OBJETIVOS	9
IV. MARCO TEÓRICO.....	10
4.1. Proceso Administrativo.....	10
4.2. La Psicometría en la evaluación psicológica	61
4.3. Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la inteligencia.	70
4.4. Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la personalidad.	91
V. METODOLOGÍA.....	126
5.1 Sujetos.....	126
5.2 Instrumentos	128
5.3 Procedimiento	129
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	131
6.1. Analisis de Diagnóstico Situacional.....	127
6.1.1. Análisis Cuantitativo	127
6.1.2. Análisis Cualitativo.....	134
6.2. Contextualizacion de Pruebas Psicologicas	146
6.2.1. Test Matrices Progresivas de J.C. Raven	147
6.2.1. Cuestionario de Personalidad CEPS	150

VII. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON ÉNFASIS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS	152
7.1. Subsistema de Alimentación	152
7.2. Subsistema de Aplicación	153
7.3. Subsistema de Mantenimiento	155
7.4. Subsistema de Desarrollo	155
7.5. Subsistema de Control.....	156
7.6. Procesamiento de Información	157
VIII. CONCLUSIONES	165
IX. RECOMENDACIONES	161
X. CRONOGRAMACION	162
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
XII. ANEXOS	166

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue elaborada con la finalidad de modernizar la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, ya que la entidad no manifestaba una estructura organizacional tangible; lo cual hizo necesario detallar aspectos importantes del proceso administrativo, tales como, el manejo del objetivo, la importancia, las características y principios de la administración del Recurso Humano, así como también la incorporación de los subsistemas del mismo.

Además, hubo la necesidad de abordar aspectos generales de la psicometría y fundamentación teórica para la medición de la inteligencia y personalidad, información necesaria para la creación de baremos y normas percentilares contextualizadas.

Posteriormente se describe el proceso metodológico utilizado durante el desarrollo del proyecto, el cual incluye la construcción del marco teórico, el diseño de instrumentos, el trabajo de campo realizado, como la aplicación de instrumentos y sistematización de datos, que permitieron el diseño de herramientas técnicas y aplicación de pruebas pilotos para la modernización de la Unidad de Evaluación Psicológica.

También se presenta la forma utilizada para la recopilación de resultados, haciéndolo a través del método descriptivo. Con la aplicación de técnicas de recolección de datos se contemplaron los siguientes resultados: un diagnóstico situacional de la Unidad; la contextualización del test Matrices Progresivas de J.C. Raven y Cuestionario de Personalidad C.E.P.S. de José Luis Pinillos; una guía metodológica para la contextualización de test de medición de inteligencia y personalidad; herramientas administrativas como la creación de la estructura organizacional, procesos formales y estructurados de reclutamiento y selección de personal, manual de bienvenida, manual de descripción y análisis de cargos; manual de procedimientos, un sistema de evaluación y compensación del desempeño, a la vez que un sistema de capacitación de desarrollo del personal y organizacional.

II. JUSTIFICACIÓN

En la realidad de las organizaciones salvadoreñas es visible la importancia de que estas cuenten con procesos de revisión, diagnóstico o evaluación interna de sus procesos, herramientas y resultados, a partir de instrumentos concretos que permitan la utilización más adecuada de los tiempos con los que pueden contar los empleados y las empleadas para dichas evaluaciones, a fin de detectar necesidades y dar respuestas concretas por consiguiente a las mismas.

La Unidad de Evaluación Psicológica, no es la excepción, ésta constituye una de las fuentes primordiales de aprendizaje práctico con las que cuenta el Departamento de Psicología, la cual nace en el año 2000, cuando la Universidad de El Salvador recibe un memorándum del Ministerio de Educación, en el cual establecían la necesidad que todo aquel estudiante que aspirara a alguna carrera de profesorado debería de pasar por un proceso de selección en donde se le evaluarían los niveles de inteligencia; así como de aspectos importantes de la personalidad, por lo que se le delega dicha responsabilidad al Departamento de Psicología.

Sin embargo, con el paso de los años, las actividades y responsabilidades de dicha Unidad se han ido incrementando. En la actualidad, no solo evalúa a estudiantes, sino que también se encarga de hacer la evaluación psicológica al personal administrativo y docente para diferentes facultades, brinda informes sobre las evaluaciones que se realizan a estudiantes, ya sea para ingresar a la carrera de profesorado o para realizar cambios de carrera, entre otras; contribuyendo al buen funcionamiento de la institución educativa.

Siendo en esta parte en donde radica la importancia de la presente investigación, ya que la Unidad de Evaluación Psicológica a brindado resultados concretos hasta la actualidad a través de acciones no planificadas ni evaluadas adecuadamente, por lo cual al modernizar tales acciones se tiene como fin alcanzar un nivel óptimo de eficacia, eficiencia y efectividad a través de la creación de herramientas técnicas que permitan un proceso administrativo que retome la planificación, coordinación, ejecución, seguimiento de actividades y evaluación;

dando mayor realce al trabajo la aplicación de herramientas informáticas que permitieron la sistematización de datos estadísticos para viabilizar la investigación en el campo de la psicología, a través de una prueba piloto en la contextualización de baremos y normas percentilares del test psicológico matrices progresivas de J.C. Raven y Cuestionario de Personalidad CEPS; creando a su vez una guía de pasos a seguir, para poder implementarse con otras pruebas que midan inteligencia y personalidad.

III. OBJETIVOS

3.1. General

Modificar el Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador para la consecución de efectividad, eficiencia y eficacia en la atención a los usuarios y las usuarias de la misma.

3.2. Específicos

- 3.2.1. Realizar un Diagnóstico Situacional de la Unidad de Evaluación Psicológica para conocer el estado actual del proceso administrativo, identificando las acciones que limiten el servicio que presta la misma.
- 3.2.2. Organizar el proceso administrativo actual de la Unidad de Evaluación Psicológica, a través de la creación e implementación de nuevos procedimientos con el uso de herramientas técnicas.
- 3.2.3. Mejorar la sistematización de la base de datos con la que cuenta la Unidad de Evaluación Psicológica de aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado de la Universidad de El Salvador en el año 2008.
- 3.2.4. Realizar una guía metodológica para la adaptación de baremos y normas percentilares a test psicológicos que miden inteligencia y personalidad.

IV. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se describe la teoría que fundamenta la presente investigación, en la cual se retoman dos nociones constituyentes: *la modernización del proceso administrativo y la sistematización de datos de los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, para la creación de baremos y normas percentilares del Test de Matrices Progresivas de Raven y el Cuestionario de Personalidad (CEPS).*

De la primera noción, se desprende el tema del proceso administrativo el cual sustenta las formas ideales de administrar el recurso humano de una organización y/o institución de forma moderna y contextualizada. Por consiguiente, surge como parte de un proceso adecuado de administración, el empleo de sistemas de información y base de datos estandarizadas y contextualizadas, vinculándolo así con la segunda noción como parte de la modernización de la Unidad a través de la creación de baremos y normas percentilares de los tests utilizados en el proceso básico que la Unidad ejecuta ante la selección de aspirantes a profesorado, resultando necesario abordar la temática de Evaluación psicológica a través de la psicometría en los temas específicos de inteligencia y personalidad.

4.1. Proceso Administrativo

Toda organización idealmente debe contar con un proceso formal de administración, observándose de manera escasa en la Unidad de Evaluación Psicológica este tipo de procesos, ya que la forma en que surgió la entidad no permitió la formulación e incorporación de una estructura organizacional idónea con sus componentes.

Siendo así que la presente investigación está encaminada a la modernización de dichos procesos organizacionales en la Unidad, incorporando para ello el manejo del objetivo, la importancia, las características y principios de la administración del recurso humano, así como también la incorporación de los subsistemas del mismo, a fin de garantizar productos organizativos para la Unidad como lo es la creación de un manual de bienvenida, un manual de inducción, la creación de perfiles de cargos y un manual de análisis de cargos, la

incorporación de planificación, de programas de incentivos y capacitación, como también procesos de evaluación para dar seguimiento a la mejora de los procesos administrativos.

4.1.1. Terminología Básica

1. Administración

Existen muchas definiciones respecto a Administración, sin embargo para entender el término a su exactitud, es necesario conocer su origen etimológico. Según, José Ortiz (2008), la palabra "Administración", etimológicamente se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues sus elementos principales.

Para efectos de la investigación, se entenderá como administración a la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Arias Galicia, 1973). Esta definición, presenta una visión clara y precisa de lo que engloba la administración, resaltando a su vez que un paso esencial para lograrlo es a través de la coordinación del recurso humano, ya que es este elemento el que logra llevar acabo todo el proceso de manera idónea.

Es a través de la administración que se constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos: Logro de objetivos, por medio de personas, utilizando tecnología, en una organización. (Chiavenato, 1992)

Es evidente el rol que juega la tecnología en la administración y su proceso, pues es a través de ella que se logran objetivos para el buen funcionamiento de un departamento o institución, puesto que su implementación permite la realización de las actividades cotidianas de una manera eficiente y eficaz. Junto al recurso humano, la tecnología, brinda

una simplificación de tareas cotidianas, contribuyendo a una coordinación sistemática del desarrollo de la misma.

2. Análisis de cargo

Es una verificación comparativa de las exigencias que las tareas o atribuciones descritas en el cargo se le imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 7 *Descripción y Análisis de cargos*, pp.p 241).

3. Beneficios sociales

Estos son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa. No obstante, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 10 *Planes de Beneficios sociales*, pp.p 342).

4. Cargo¹

Puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 7 *Descripción y Análisis de cargos*, pp.p 239).

5. Control de Recursos Humanos

Para Sherwin, “la esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben”. Muchas antes,

¹ Este término se puede emplear como sinónimo de puesto en otras teorías organizacionales

Fayol, ya afirmaba que “en las empresas, el control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos”. (Citado en Chiavenato, I. (1992). ARH. Parte 7. *Subsistema de control de Recursos Humanos*, pp.p 471).

6. Descripción de cargo

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 7 *Descripción y Análisis de cargos*, pp.p 239).

7. Entrenamiento

Según Arthur M. Whitehill Jr. el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo (Citado en Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 13 *Entrenamiento y desarrollo de personal*, pp.p 414).

8. Evaluación de cargo

El proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 9 *Compensación (Administración de salarios)*, pp.p 306).

9. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Es un medio

para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Teniendo como objetivo la adecuación del individuo al cargo; entrenamiento; promoción; incentivo salarial por buen desempeño; mejoramiento de la relaciones humanas entre superiores y subordinados; auto perfeccionamiento del empleado; informaciones básicas para la investigación de recursos humanos; estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a mayor productividad; oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa; retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado y otras decisiones de personal, como trasferencias, licencias, entre otras. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 8 *Evaluación del desempeño humano*, pp.p 266-268).

10. Higiene y seguridad del trabajo

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 11 *Higiene y seguridad del trabajo*, pp.p 360).

11. Proceso administrativo

Consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso. Se habla, así, de planeación, ejecución y control.

Es necesario hacer notar que la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr (homeostasis) y que se requiere estar recibiendo información (retroalimentación) sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino dentro de límites estrechos, de lo planeado. (Arias, F. (1996). ARH. Cap. 1 *Teoría de los Sistemas*, pp.p. 20).

12. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal según Idalberto Chiavenato (1992) es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

13. Selección de personal

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 6 *Selección de personal*, p. 185).

4.1.2. Proceso de Administración Organizacional

La administración del Recurso humano tiene objetivos y principios, que parten de una importancia clara de ejecutar un sistema de Administración de Recurso Humano (ARH) en la interacción de todos sus subsistemas, a la vez que se componen de ciertas características y técnicas de ejecución del proceso mismo, lo cual se describe a continuación.

4.1.2.1. Objetivo de la ARH

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa al medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de

producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4.1.2.2. Importancia de la Administración

La administración en una empresa representa un aspecto fundamental para su buen funcionamiento, pues es a través del uso de ella que se logra un trabajo efectivo, eficiente, eficaz de todas las áreas que la componen, permitiendo de esta forma crear espacios en donde se obtengan los mejores recursos, ya sean estos humanos, materiales o financieros.

Según Reyes Ponce, (Citado en Méndez R., 2003), la importancia de la administración puede enumerarse de la siguiente manera:

1. La administración se da donde quiera que exista una organización.
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
5. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
6. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

Es evidente que la administración contribuye de forma activa al funcionamiento de la empresa u organización, no solo mejorando la productividad de la misma, sino que logrando hacer uso de su recurso humano de forma adecuada, de esta forma, presentándose al mercado laboral con más competitividad ante otras organizaciones similares.

En relación a lo anterior en la Unidad de Evaluación Psicológica se observan vacíos en cuanto a la administración que posee ya que no cuenta como una estructura organizativa eficaz a pesar de cumplir con las actividades y objetivos propuestos por la entidad.

En el caso de la Unidad de Evaluación Psicológica, la importancia de la aplicación de un adecuado proceso de administración permite beneficios a corto plazo como el ordenamiento de actividades, garantizando el cumplimiento de plazos de entrega de productos sin sobrecargar a los colaboradores y las colaboradoras de la misma, pero en un mediano plazo permite la facilitación de procesos de selección de estos mismos/as colaboradores/as para garantizar que se retomaran los perfiles más adecuados para desempeñar los cargos asignados. Y finalmente en un largo plazo una Unidad que posea procesos modernizados de administración puede ser mejor candidata para posibles apoyos financieros necesarios para una mejor ejecución, ya que la respaldaran procesos organizados, calidad en el servicio, y la comprobación de todas las actividades o funciones que realiza.

4.1.2.3. Características de la Administración

Según María Ramos (2006), la administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, como la universalidad, el valor Instrumental, la unidad temporal, la amplitud de ejercicio, la especificidad, la interdisciplinariedad y la flexibilidad. Estas características establecen, que la administración es una disciplina que se encuentra a nivel mundial, sin importar el sector social; siendo capaz de moldearse y adaptarse adecuadamente al área en la que se encuentra inmersa; además detalla que todo el proceso administrativo ocurre de manera simultánea, aunque cuenta con diferentes etapas que deben realizarse de manera idónea.

Es importante mencionar, que la administración trabaja en conjunto con otras ciencias y disciplinas, permitiendo de esta forma, relacionarse de forma interactiva con ellas para obtener resultados más completos, que satisfagan las diferentes necesidades que una empresa u organización pueda tener, ya sea a corto, mediano y largo plazo.

4.1.2.4. Principios de la Administración

Henri Fayol (Citado en Méndez R., 2003), menciona que los principios de la administración son la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del Personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la equidad, la estabilidad en el trabajo, la iniciativa y el espíritu de equipo.

Los principios detallados por Fayol, dejan en evidencia el proceso real de la administración, especificando que cada trabajador o trabajadora deber contar con un solo superior inmediato, y motivando al trabajo en equipo para obtener resultados con más rapidez, fomentando de esta manera la creatividad entre todos los trabajadores y todas las trabajadoras de la empresa.

Se buscará guiar idealmente que la Unidad de Evaluación Psicológica lleve a cabo un adecuado proceso administrativo mediante el uso de sus componentes, lo que permitirá la consecución de objetivos y metas de forma eficaz y eficiente.

4.1.3. Los subsistemas del sistema de ARH y su interacción

La administración de recurso humano consta de subsistemas interdependientes, como se indica en la Figura 4.1. Estos subsistemas son:

1. Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).

3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo personal.
5. Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos, (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.

Figura 4. 1 Procesos Abarcados de los subsistemas de ARH

Subsistemas de ARH	Procesos abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo Organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

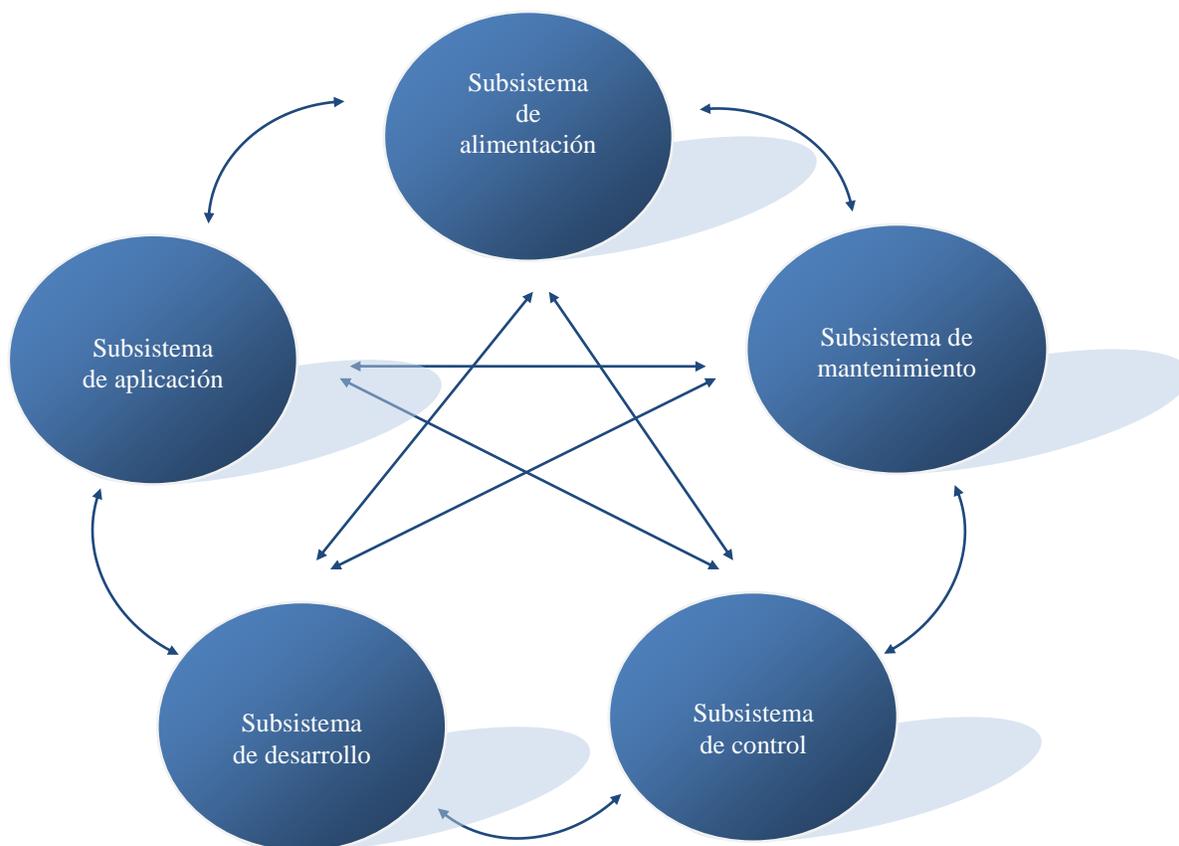
Fuente: Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 4 *La Administración de Recursos Humanos*, p. 116

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, como se observa en la Figura 4.2. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.

Además, estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido debido a la interacción de los subsistemas. La secuencia varía de acuerdo con la situación.

A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Son variables en extremo, y aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en la misma dirección y en la misma medida.

Figura 4. 2 Los subsistemas del sistema de ARH y su interacción



Fuente: Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 4 *La Administración de Recursos Humanos*, p. 116

4.1.3.1. Procesos abarcados en los subsistemas de la ARH

1. Subsistema de Alimentación del RH

El subsistema de Alimentación del RH se compone por el proceso de Reclutamiento y Selección de personal. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Cap. 4 *La Administración de Recursos Humanos*, p. 116).

a. El reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal según Idalberto Chiavenato (1992) es en esencia un sistema de

información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleos que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. (p. 166)

i. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tiene probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización (Chiavenato, 1992, p.167).

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la ARH puede:

1. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos pre escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos;
2. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
3. Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación externa y la interna, siendo la investigación externa la que corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis. El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

La investigación interna corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Dale Yoder (Citado en Chiavenato, 1992) retoma que por lo general, la investigación interna implica:

1. Determinar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento;
2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función;
3. Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo;
4. Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos;
5. Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

ii. El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. El proceso de reclutamiento se oficializa a partir de la decisión de línea, a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal (Chiavenato, 1992, p.169).

iii. Medios de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. A la vez que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o

pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive la propia. Esto explica los dos medios de reclutamiento el interno y el externo (Chiavenato, 1992, p.171-181).

1. Reclutamiento interno.

Este tipo de reclutamiento se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo personal y planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exigiendo así este tipo de reclutamiento el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, como los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización; los resultados de las evaluaciones del desempeño y de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno; el análisis y descripción del cargo actual y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios; planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado; y las condiciones de ascenso del candidato interno y de sustitución.

El reclutamiento interno tiene como ventajas que es más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y de seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los

empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, desarrolla un sano espíritu de competencia en el personal. Por consiguiente existen algunas desventajas de ejecutar este tipo de reclutamiento, tales como:

- a. Exige a los empleados nuevos que posean potencial de desarrollo para poder ascender y si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, generando consecuencias negativas diversas;
- b. Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades;
- c. Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter (Citado en Chiavenato, 1992) denomina “principio de Peter”, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestren el máximo de su incompetencia, en donde ha recorrido cargos en los cuales se ha demostrado competencias hasta el cargo que por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- d. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación;
- e. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; ya que el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

2. Reclutamiento externo.

Este proceso se presenta cuando al existir una vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de

reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empelados en otras organizaciones, y puede implicar una o más técnicas como: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos; presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; contactos con sindicatos y asociaciones gremiales; contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.; conferencias y charlas en universidades y escuelas.; contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua; avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento y viajes para reclutamiento en otras localidades.

El reclutamiento externo tiene como ventajas, el traer “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización; renueva y enriquece los recursos humanos de la organización; aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Hay que señalar también que este tipo de reclutamiento presenta algunas desventajas, tales como:

- a. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- b. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, entre otros.
- c. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- d. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.
- e. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos está en situación de desequilibrio.

3. Reclutamiento mixto.

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Este tipo de reclutamiento puede ser adoptado de tres maneras, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno; reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo y reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Lo antes mencionado, se hace necesario en la Unidad de Evaluación Psicológica, ya que las personas que la conforman deberían contar con un conglomerado de habilidades y capacidades indispensables debido al tipo de información y responsabilidades que se requiere de cada uno de los miembros del equipo colaborador.

b. Selección de personal

Víctor Heredia Espinoza (Arias Galicia, 1973) plantea que la selección de personal se ha definido tradicionalmente como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Que lo adecuado surge de la consideración de las diferencias individuales es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales (Chiavenato, 1992, p.185), la adecuación y la eficiencia del hombre al cargo.

i. La selección como proceso (Chiavenato, 1992, p.186-191).

La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá –los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante- y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

1. La selección como proceso de comparación.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

2. La selección como proceso de decisión.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. Según Antonio Carelli (Citado en Chiavenato, 1992) como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. Modelo de Colocación. Cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
- c. Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero uno sólo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

ii. Técnicas de selección (Chiavenato, 1992, p.192-194)

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión,

para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

1. Recolección de información acerca del cargo.

En esta se incluye análisis del cargo, aplicación de la técnica de los incidentes críticos –anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo-, análisis de la solicitud de empleado, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo –emplear una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

2. Elección de las técnicas de selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha fisiográfica (ficha de especificaciones del cargo), el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. Las técnicas de selección se dividen en cinco grupos bien definidos, siendo los siguientes:

- a. Entrevista de selección. Esta se subdivide en dirigidas o no dirigidas;
- b. Pruebas de conocimientos o capacidad. Dividiéndose a su vez en generales y específicas, siendo en la primera de cultura general y/o de idiomas, y en la segunda de cultura profesional y/o de conocimientos técnicos.
- c. Pruebas psicométricas. Siendo estas de aptitudes sea generales o específicas.
- d. Pruebas de personalidad. Las cuales se dividen en expresivas (PMK), proyectivas (del árbol, Rorschach, TAT, Szondi, entre otras) y de inventarios (de motivación, de frustración y de interés).
- e. Técnicas de simulación. Entre la que se encuentra el Psicodrama y dramatización o role-playing.

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

Esto implicaría que la Unidad formalice sus procesos de selección de colaboradores y colaboradoras, a través de contar con perfiles de cargos, y un manual que permita corroborar

en base a las funciones de cada cargo la selección de la persona más idónea para el mismo. A la vez que garantizar procesos adecuados de salida y entrada del personal sin dejar espacios de tiempo con el personal adecuado para atender las actividades que ejecuta la Unidad.

2. Subsistema de aplicación de recursos humanos.

Una vez se hayan obtenido los recursos humanos, el paso siguiente es emplearlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Esto significa que las personas después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Parte 4 *Subsistemas de aplicación de recursos humanos*, p. 220).

a. Descripción y análisis de cargos

Según Idalberto Chiavenato (1992) la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otras.

i. Nociones fundamentales del concepto de cargo

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones, los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos (Chiavenato, 1992, p.237). El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales, tales como:

1. Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
2. Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
3. Función: es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
4. Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

ii. Análisis de cargos

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción y análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo, cómo y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para

efectos de comparación En la Figura 4.3. Se muestran los elementos que conforman la descripción y el análisis de cargo (Chiavenato, 1992, p.240).

iii. Estructura del análisis de cargos

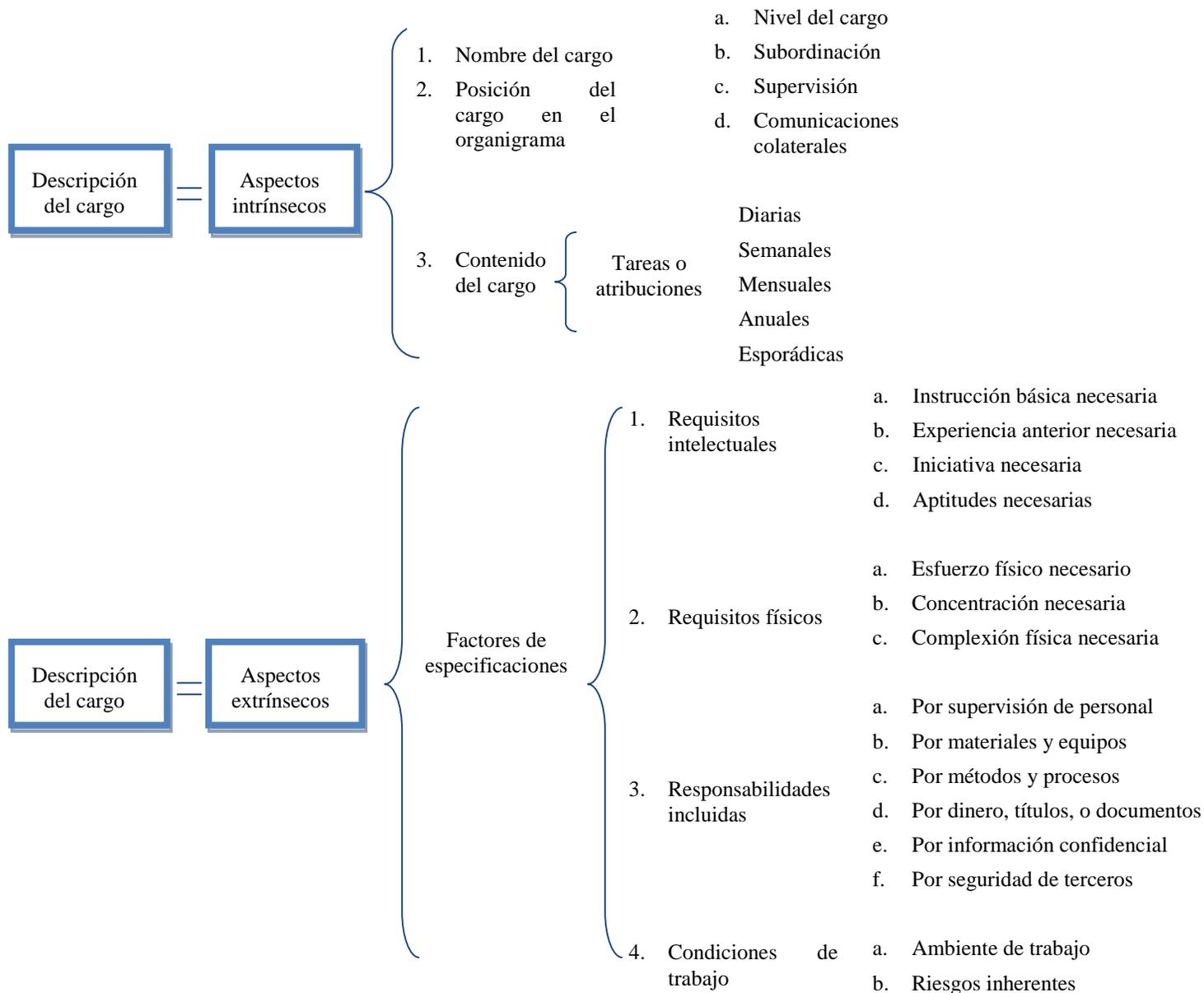
Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones.

Más adelante, ante la administración de salarios, los factores de especificaciones se transformarán en factores de evaluación de cargos. En lo fundamental, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento (Chiavenato, 1992, p.241). A continuación se presentan cada una de las cuatro áreas de requisito con cada uno de los factores de especificaciones:

1. Requisitos intelectuales. Tiene que ver con las exigencias del cargo, siendo los factores de especificación: instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.

Figura 4. 3. Campo de la descripción y del análisis de cargos.



2. **Requisitos físicos.** Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente, siendo los factores de especificación: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y complexión física necesaria.
3. **Responsabilidades implícitas.** Se refieren a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial. Siendo los factores de especificación: supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos y la información confidencial.
4. **Condiciones de trabajo.** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan el desempeño. Sus factores de especificación son: ambiente de trabajo y riesgos.

iv. Métodos de descripción y análisis de cargos (Chiavenato, 1992, p.245).

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos, son: la observación directa, cuestionario, la entrevista directa y métodos mixtos.

1. La observación directa.

El análisis de cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos claves de su observación en una hoja de análisis de cargos. Como no siempre responde a todas las preguntas, ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con el supervisor.

2. Cuestionario.

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y características. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación del mismo.

3. La entrevista directa.

Siendo el enfoque más flexible en el análisis de cargos, si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato.

4. Métodos mixtos

Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis, es evidente³⁴ que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, siendo combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son: cuestionario y entrevista con el ocupante del cargo; cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor; cuestionario y entrevista con el supervisor; observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor; cuestionario y observación directa con el ocupante; cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante, entre otras combinaciones.

v. Etapas en el análisis de cargos (Chiavenato, 1992, p.249).

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

1. Etapa de planeación.

En esta fase se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos, siendo sus pasos:

a. Determinación de los cargos que van a describirse

- b. Elaboración del organigrama de cargos
- c. Elaboración de cronograma de trabajo
- d. Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse
- e. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base del criterio de generalidad y de variedad o diversidad.
- f. Dimensionamiento de los factores de especificaciones
- g. Gradación de los factores de especificaciones

2. Etapa de preparación.

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. Pudiendo ser simultánea a la etapa de planeación, tiene los siguientes pasos:

- a. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo;
- b. Preparación del material de trabajo;
- c. Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos);
- d. Recolección previa a datos (nombres de los ocupantes de los cargos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, entre otros, utilizados por los ocupantes de los cargos).

3. Etapa de ejecución.

Esta fase recolecta los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- a. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato);
- b. Selección de los datos obtenidos;
- c. Redacción provisional del análisis;
- d. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique;
- e. Redacción definitiva del análisis de cargo;
- f. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación ante el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

La utilización del análisis de cargo dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica beneficiará tanto a la organización como a los colaboradores ya que permitirá tener de forma clara y específica los requisitos físicos e intelectuales necesarios para cada cargo.

b. Evaluación del desempeño humano

Según Idalberto Chiavenato (1992) la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado al requerido por el cargo, de motivación, entre otros. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

i. Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras (Chiavenato, 1992, p.266):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración;

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

ii. El proceso de evaluación del desempeño (Chiavenato, 1992, p.267-284).

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Los métodos para tal evaluación son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades.

Es muy común que en algunas organizaciones funcionen tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, por meses, para supervisores y ejecutivos; algunas aun poseen un sistema para los vendedores.

Paul H. Thompson y Gene W. Dalton (citados en Chiavenato, 1992 p. 284) retoman que frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño, tales como:

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización;
2. Permitir varios tipos de retroalimentación (feedback) al individuo, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones de tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo;
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Así como se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño, también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Esta adecuación es de importancia primordial para el buen funcionamiento del método y para la obtención de sus resultados. Retomando que el sistema de evaluación es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí mismo.

Se enumeran a continuación los métodos de evaluación utilizados:

1. Método de escala gráfica.

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. Los procesos más utilizados de clasificación son las escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas.

2. Método de elección forzada.

Evalúa mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- a. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- b. Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

3. Método de investigación de campo.

Este se desarrolla con base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados,

determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

4. Método de incidentes críticos.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

5. Método de comparación por pares.

Este método compara a los empleados en turnos de a dos, y se retoma aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. Se pueden utilizar factores de evaluación por lo que cada hoja del formulario será ocupada por un cada factor.

6. Método de frases descriptivas.

Este es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”).

7. Método de autoevaluación.

En este se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

8. Método de evaluación por resultados.

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada funcionario y los

resultados efectivamente alcanzados. Es sobre todo un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación del desempeño.

9. Métodos mixtos.

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación del desempeño.

Es prioritario no dejar de lado la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado siendo un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es importante darle a conocer las informaciones necesarias y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud, haciendo esta comunicación mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

Es necesario considerar que el coordinador de la Unidad, no cuenta con una forma estructurada de evaluación del desempeño de sus colaboradores, ya que son estudiantes que realizan sus horas sociales en la Unidad, aunque existe la probabilidad de la presencia de procesos evaluativos informales.

3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

La organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no sólo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y de seguridad del trabajo. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Parte 5 *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos*, p. 294).

a. *Compensación (administración de salarios).*

Según Idalberto Chiavenato (1992) en una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce

el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

i. El Salario (Chiavenato, 1992, p.302).

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta. Existiendo así, dos tipos de salario, siendo estos:

1. Salario directo. Es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes.
2. Salario indirecto. Es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Este salario incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno), participación en las utilidades, horas extras, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, entre otros).

También hay una distinción entre salario nominal y real, siendo estos:

1. Salario nominal. Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando este salario no es actualizado periódicamente, sufre erosión.
2. Salario real. Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

ii. Administración de salarios (Chiavenato, 1992, p.305).

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la

organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios, como también los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o consistencia externa de los salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

A continuación se desglosan cada paso para la obtención de un sistema de administración de salarios efectivo:

1. Evaluación de cargos.

Es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos. Es un medio para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. En sentido estricto, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

2. Métodos de evaluación de cargos.

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para

cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente. Los métodos de evaluación de cargos pueden dividirse en dos grandes grupos:

- a. Métodos no cuantitativos, en los que se desglosan el escalonamiento de cargos (p.308) y categorías predeterminadas (p. 312).
- b. Métodos cuantitativos, a través de la comparación por factores (p. 314) y evaluación por puntos (p.318).

3. Clasificación de cargos.

De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse buscando reunir aquellos que tengan un valor relativo en clases de cargos. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no sólo la administración salarial, sino también permitir que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, entre otros.

Por lo general, la clasificación de cargos se asigna de manera arbitraria. Con el propósito de establecer salarios, suelen dividirse las series en grados o grupos de cargos (clases de cargos), para los cuales se atribuyen franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos. Al final, cada clase tiene un grado de importancia relativo, y todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento.

Algunos métodos de evaluación de cargos tienden a proporcionar automáticamente una clasificación de cargos, es el caso del método de escalonamiento y de las categorías predeterminadas. Otros métodos, como el de evaluación por puntos, proporcionan cierto número de puntos para cada cargo, permitiendo que la clasificación de dichos cargos se haga por clases de puntos.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos, tales como:

- a. Clasificación por puntos, los cargos se agrupan en clases, de acuerdo con intervalos de puntos.
- b. Clasificación por cargos de carrera.
- c. Clasificación por grupo ocupacional.

- d. Clasificación por área de servicios.
- e. Clasificación por categoría.

4. Investigación salarial

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo. Por lo que antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente analizar los salarios de la comunidad. Para esto la empresa podrá:

- a. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado;
- b. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas;
- c. Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia), cuáles son las compañías participantes y cuál es la época de la investigación (periodicidad). Esta investigación puede hacerse por medio de cuestionarios, visitas a empresas, reuniones con especialistas en salarios y llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

5. Política salarial

La política salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponda a los asuntos de remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán estar orientadas por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez. Una política salarial debe contener:

- a. Estructura de cargos y salarios, es decir, clasificación de los cargos y las franjas para cada clase de cargos.
- b. Salarios de admisión para las diversas clases salariales.
- c. Prevención de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontáneos.

Los reajustes salariales pueden ser:

- i. Reajustes colectivos o por costo de vida.
- ii. Reajustes individuales, son complementos de los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
 1. Reajustes por promoción, se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.
 2. Reajustes por escalafonamiento, la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
 3. Reajustes por méritos, se concede a los empleados que, llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, deben recompensarse por su desempeño superior al normal.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), entre otras.

Siendo así que en la Unidad de Evaluación Psicológica se vuelve imprescindible un plan de beneficios sociales, ya que por sus propias características, no cuenta con un sistema de compensación salarial para sus colaboradores, colaboradoras y director, porque no percibe un presupuesto específico de la Universidad de El Salvador para su desempeño, retomándose el área académica de la carrera de Psicología como el vínculo existente para solventar a través de prácticas de la carrera y/u horas sociales el ejercicio de las funciones necesarias para solventar las actividades que la Unidad realiza hasta este momento.

b. Planes de beneficios sociales

Según Idalberto Chiavenato (1992) los servicios y beneficios sociales tienen historia reciente y están íntimamente relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento acelerado de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a la nueva actitud del empleado en cuanto a estos beneficios, las exigencias

de los sindicatos, legislación laboral y de previsión impuesta por el gobierno, la competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos disponibles, los altos impuestos asignados a las empresas, las cuales entraron a localizar y explorar medios lícitos de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias.

i. Tipos de beneficios sociales (Chiavenato, 1992, p.343).

Los planes de servicios y beneficios sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado *en el ejercicio del cargo* (bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, entre otros.); *fuera del cargo, pero dentro de la empresa* (descanso, restaurante, bar, transporte, entre otros.); *fuera de la empresa, es decir en la comunidad* (recreación, actividades comunitarias, entre otras.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y objetivos.

1. En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y espontáneos, según su exigibilidad.
 - a. *Beneficios legales.* Los exigidos por la legislación laboral del país, o inclusive por convenciones colectivas con sindicatos, tales como: prima anual, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario familiar, salario por maternidad, horas extras, adicional por trabajo nocturno, entre otras.
 - b. *Beneficios espontáneos.* Estos son los concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, seguro de vida colectivo, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio, complementación de pensión, entre otras.

2. En cuanto a su naturaleza, los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.
 - a. *Beneficios monetarios.* Son aquellos concedidos en dinero, a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos, siendo estos: prima anual, vacaciones, pensión, complementación de pensión, bonificaciones, planes de

- préstamos, complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad, reembolso o subsidio de medicamentos, entre otros.
- b. *Beneficios no monetarios*. Son los ofrecidos en forma de servicios o ventajas o facilidades para los usuarios, tales como servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y consejería, club o gremio, seguro de vida colectivo, conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa, horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, entre otros.
3. En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.
- a. *Planes asistenciales*. Son los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad; incluyen: asistencia médico-hospitalaria, odontológica, financiera mediante préstamos, servicio social, complementación de pensión y de salarios durante ausencias prolongadas por razones de enfermedad, seguro de vida colectivo y de accidentes personales, entre otros.
- b. *Planes recreativos*. Son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programados, entre otros.
- c. *Planes supletorios*. Son los servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida; éstos incluyen: transporte o conducción del personal, restaurante en el lugar de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horario móvil de trabajo, cooperativa de víveres o productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo, entre otros.

ii. Objetivos y criterios de los programas de beneficios

Existen varios objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazos de la organización, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa. Según Andrew F. Sikula (Citado en Chiavenato, 1992, p.350) los objetivos y los criterios de los programas de beneficios son:

1. *Objetivo*, la reducción de la rotación y del ausentismo, elevación de la moral y refuerzo de la seguridad.
2. *Criterios*, costo del programa, capacidad de pago, necesidad real, poder del sindicato, consideraciones sobre impuestos, relaciones públicas, responsabilidad social y reacciones de la fuerza de trabajo.

iii. Ventajas de un plan de beneficios sociales (Chiavenato, 1992, p.353).

1. Ventajas de los beneficios para la organización
 - a. Elevar la moral de los empleados
 - b. Reduce la rotación y el ausentismo
 - c. Eleva la lealtad del empleado hacia la empresa
 - d. Aumenta el bienestar del empleado
 - e. Facilita el reclutamiento y la retención del personal
 - f. Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo.
 - g. Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.
 - h. Reduce molestias y quejas
 - i. Promueve las relaciones públicas con la comunidad
2. Ventajas de los beneficios para el empleado
 - a. Ofrece ventajas no disponibles en dinero
 - b. Ofrece asistencia disponible para la solución de problemas personales.
 - c. Aumenta la satisfacción en el trabajo
 - d. Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
 - e. Ofrece medios de mejor relacionamiento social entre los empleados.
 - f. Reduce los sentimientos de inseguridad

- g. Ofrece oportunidades adicionales de asegurar estatus social
- h. Ofrece compensación extra
- i. Mejora las relaciones con la empresa
- j. Reduce las causas de insatisfacción

Los y las colaboradores/as de la Unidad de Evaluación Psicológica reciben los siguientes beneficios sociales: experiencia el uso de pruebas psicológicas, conocimientos sobre el proceso de selección y reclutamiento de personal, elaboración de informes psicológicos y la realización de su servicio social necesario en la carrera de Psicología.

c. Higiene y seguridad del trabajo

Según Idalberto Chiavenato (1992) la *higiene del trabajo* se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan (p.361). Por otro lado la *seguridad del trabajo* es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas (p.367).

i. Plan de higiene del trabajo

Un plan por lo general cubre como contenido: un plan organizado, servicios médicos adecuados, prevención de riesgos para la salud y servicios adicionales como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad.

ii. Áreas principales de actividad en la seguridad del trabajo

1. Prevención de accidentes

La definición de accidente según la Organización Mundial de la Salud es “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”. Ante ello la seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo, definiéndose este como el que “ocurre en el trabajo, provocando, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para el trabajo.

2. Prevención de robos

Un plan de prevención de robos generalmente incluye, control de entrada y salida del personal, control de entrada y salida de vehículos, estacionamiento fuera del área de la fábrica, ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma, registro de máquinas, equipos y herramientas, y controles contables.

3. Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen un planeamiento cuidadoso. No sólo requiere un conjunto de extintores adecuados, dimensionamiento de los depósitos de agua, sistema de detección y alarma, sino también un entrenamiento del personal en los puntos claves.

4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Parte 4 *Subsistemas de aplicación de recursos humanos*, p. 412).

La higiene y la seguridad en el trabajo son temas a los que la Unidad no les presta mayor interés. Sin embargo, ambos elementos deben ser abordados de manera responsable, para garantizar las condiciones personales y materiales mínimas que el trabajo dentro de esta entidad requiere.

a. Entrenamiento y desarrollo personal

Según Idalberto Chiavenato (1992) desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales. El tipo de educación en la cual se basará este apartado es la

educación profesional que es institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas en *formación profesional*, que es la que prepara al hombre para una profesión; *perfeccionamiento o desarrollo profesional*, es la que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión y el *entrenamiento*, que adapta al hombre para un cargo o una función.

i. Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado administración, el entrenamiento implica la *trasmisión* de conocimientos específicos relativos al trabajo, *actitudes* frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y *desarrollo de habilidades*. Cualquier tarea, ya sea compleja o simple, implica necesariamente estos tres aspectos.

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento, siendo estos:

1. Trasmisión de informaciones.

El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, entre otras. Se puede retomar la trasmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades.

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de un entrenamiento a menudo orientando de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes.

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por unas más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También

puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, promotores u otros) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos.

El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

ii. El ciclo del entrenamiento

El entrenamiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa. Así, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Según John R. Hinrichs (Citado en Chiavenato, I. 1992) el proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. *Entradas* (inputs) como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, entre otros.
2. *Procesamiento* u operación (throughputs) como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, entre otros.
3. *Retroalimentación* (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el *entrenamiento* implica necesariamente un proceso compuesto por cuatro etapas, como es la *determinación de las necesidades de entrenamiento* (diagnóstico), *programación del entrenamiento* para atender a las necesidades, *implementación y ejecución*, y la *evaluación* de resultados.

b. Desarrollo organizacional

Según Idalberto Chiavenato (1992) cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto o mediano plazo.

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura empresariales. Hay muchos cambios en los enfoques de los numerosos autores de DO; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica, que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que va a delinearse (Edgar H. Schein, citado en Chiavenato, I. 1992).

i. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional

El concepto de *desarrollo organizacional (DO)* está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Según Idalberto Chiavenato (Introducción a la teoría general de administración, 1977, pp. 382-391) para entender el DO es necesario conocer sus presupuestos básicos, los cuales son:

1. Concepto de organización.

Los especialistas en DO aceptan el criterio behaviorista de organización. Para Lawrence y Lorsch (Citados en Chiavenato, I. 1992), por ejemplo, “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”.

Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Barnard (Citado en Chiavenato, I. 1992) cuando se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de situarlas como pertenecientes totalmente a las empresas.

Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían muchísimo no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y retribuciones adoptado por la empresa.

Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia depende del modo como ella se relacione con ese medio, se traduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera. Otros autores, como Bennis (Citado en Chiavenato, I. 1992), adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización.

Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO). Esto puede observarse en la Figura 4.4

Figura 4. 4 Diferencias básicas entre sistemas mecánicos y orgánicos

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
<ul style="list-style-type: none">• El énfasis es exclusivamente individual.• La relación se establece mediante el binomio autoridad-obediencia.• Una fuerte tendencia a delegar y a dividir la responsabilidad.• Existe una división del trabajo y una supervisión jerárquica rígidos.• La toma de decisiones está centralizada.• La solución de conflictos se lleva a cabo por medio de la represión, el arbitramento o la hostilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Las relaciones se dan en y hacia el interior de los grupos.• Se tiene confianza en los otros miembros del grupo.• Hay interdependencia y la responsabilidad es compartida.• Hay participación y responsabilidad multigrupales.• Se comparte ampliamente la responsabilidad y el control.• Los conflictos se solucionan mediante la negociación o la solución de problemas.

Fuente: Warren G. Bennis, *Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*, Sao Paulo, Edgar Blucher, 1972, p.15.

2. Concepto de Cultura Organizacional

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Según Richard Beckhard (Citado en Chiavenato, I. 1992) cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse.

3. Concepto de Cambio Organizacional

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Siendo las fuerzas exógenas las que provienen de ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Por otro lado, las fuerzas endógenas son las que crean necesidades de cambio estructural y de comportamiento proviniendo del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.

4. Necesidad de adaptación y cambio permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de la organización, ajustes de la organización, si quieren sobrevivir en un ambiente cambio. El cambio organización no debe dejarse al azar: debe ser planeado; esto implica que no puede ser establecido en un instante, sino que lleva años a la vez que es el fruto de un proceso continuo.

i. El proceso del DO

El proceso del DO básicamente consta de tres etapas, según Newton Margulies y Anthony Raia (Citado en Chiavenato, I. 1992), siendo estas:

1. Recolección y análisis de datos.

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. La recolección y análisis de datos es una de las actividades

más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos y subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

2. Diagnóstico empresarial

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Del análisis de los datos recogidos se pasa a su interpretación y a su diagnóstico. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3. Acción de intervención

Es la fase de implementación del proceso de DO, siendo planeada y siguiendo a la fase del diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. Esta no es la fase final del DO, puesto que este es continuo. Esta intervención se realiza a través de diferentes técnicas:

- a. Método de Retroalimentación de Datos
- b. Desarrollo de equipos
- c. Enriquecimiento y ampliación del cargo
- d. Entrenamiento en sensibilidad
- e. Consultoría de procesos

5. Subsistema de control de recursos humanos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique. Puede ser la función administrativa y gerencial de control. En este caso, el control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación, la organización y la dirección. Puede ser el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización. Es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa.

El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación del proceso. También puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones deseados.

El proceso de control está compuesto de cuatro etapas, el establecimiento de patrones deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los patrones deseados y acción correctiva. Actuando este proceso en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo a la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base del control. La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, o también puede ser la revisión y alteración de los patrones existentes.

Para realizar un proceso de control de una organización se pueden retomar dos mecanismos, tales como una *base de datos* de sus recursos humanos, que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además un *sistema de auditoría* capaz de regular su funcionamiento. (Chiavenato, I. (1992). ARH. Parte 7 *Subsistemas de control de recursos humanos*, p. 470-474).

a. Base de datos y sistemas de información

i. Base de datos

Según Idalberto Chiavenato (1992) cuando se habla de base de datos se dice que es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, la base de datos es un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia.

En el área de recursos humanos, la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, enumerándose así: datos personales de cada empleado, que conforma un registro de personal; datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos; datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones; datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración; datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios y datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), entre otros.

ii. Sistema de información

Según Alciney L. Cautela (Citado en Chiavenato, I. 1992) sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. El punto de partida para elaborar un sistema de información de RH es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de RH requiere: observación sistemática, análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. En lo fundamental, el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización.

iii. Planeación de un sistema de información de RH

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por: base de datos de RH, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, administración de salarios, registros y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplinas, entre otras, estadísticas de personal, higiene y seguridad, jefaturas respectivas, entre otros.

El sistema de información de RH debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

b. Auditoría de recursos humanos

Según John F. Mee (Citado en Chiavenato, I. 1992) la auditoría de RH puede definirse como “el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar”. El propósito de la auditoría de RH es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o practicas y condiciones que deben implementarse.

i. Patrones de evaluación y control de RH

El sistema de administración de RH necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento. Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados.

Por lo general, se utilizan varios patrones en la evaluación y el control del sistema de ARH.

Los tipos de patrones pueden ser:

1. Patrones de cantidad. Estos son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados y empleadas, porcentaje de rotación de empleados/as, número de admisiones, índice de accidentes, entre otros.
2. Patrones de calidad. Son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados/as, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño.
3. Patrones de tiempo. Consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal.
4. Patrones de costo. Son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios y de las obligaciones sociales, como también de la relación costo/beneficio del entrenamiento.

De modo general, los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con resultados y el desempeño. Siendo la comparación con resultados entre el patrón y la variable después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió. Por otro lado, la comparación desde el desempeño, es entre el patrón y la variable de manera simultánea con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. A pesar de que se realiza de forma simultánea, lo que quiere decir que es actual en una operación en proceso, no terminada aun.

La ARH se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. De modo, muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas. La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoría permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse, y los negativos, corregirse y ajustarse. La función de la auditoría no es solo señalar fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones.

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. Siendo las fuentes de información de la auditoría de RH las mismas funciones de la ARH. La auditoría puede aplicarse a uno o a todos los aspectos siguientes: resultados, programas, políticas, filosofías y teorías. Todo ello de la mano de la contabilidad de RH que proporciona las condiciones básicas para establecer el balance social como modo de presentar las cuentas sobre la responsabilidad social de la organización/institución.

Evidenciándose así que la Auditoría del RH va en dos vías, primero cómo se están realizando las actividades del personal pero a la vez cómo la organización presenta soluciones y herramientas más adecuadas para generar los resultados esperados, por lo que en la Unidad de Evaluación Psicológica se realizará una prueba piloto con respecto a la utilización o implementación de nuevas formas de procesamiento de datos, con la que se pretende mejorar la forma en que se selecciona a los aspirantes a ingresar a las carreras de profesorados, así como agilizar los procesos de evaluación, calificación e interpretación de los resultados de las pruebas psicológicas empleadas en dicho proceso. Generando así formas más adecuadas de verificar las actividades realizadas por los colaboradores y las colaboradoras, en base a los resultados más estandarizados y ordenados con formas adecuadas y actualizadas.

4.2. La Psicometría en la evaluación psicológica

La evaluación psicológica, desde sus inicios, ha puesto mucho énfasis en explicar aspectos importantes del comportamiento de los individuos, especialmente en la inteligencia y la personalidad, éstas son descritas y/o abordadas por diferentes autores quienes de acuerdo a

sus conocimientos y experiencias, desde distintas perspectivas, han creado pruebas psicológicas que abordan dichas temáticas, haciendo uso de los aspectos básicos de la psicometría y estadística.

La psicometría, contribuye a la explicación de la conducta, uno de los constructos básicos de la psicología, mediante el empleo de pruebas de evaluación que se orientan a su medición.

El código de ética de la profesión psicológica en el apartado referido a las normas éticas, sub apartado 2.3 relacionado con el uso de instrumentos de evaluación psicológica específicamente en el literal **c** del mismo, demanda a los psicólogos y psicólogas: *“Cuidar que el material psicodiagnóstico y psicotécnico que utiliza, esté estandarizado en la realidad nacional o en ambientes socio-cultural similar, y que tenga la adecuada confiabilidad y validez.”* y en literal **h** del mismo sub apartado se hace referencia a *“respetar las especificaciones de los manuales para la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y cuidar que estén actualizadas”*.

Es en estas normas, en donde subyace la importancia de contextualizar los baremos y normas percentilares a los aspirantes de profesorado, pues de tenerlos, los datos obtenidos brindarían más validez, haciendo que los procesos de selección sean más confiables, asegurándose de obtener los candidatos adecuados para dichas carrera.

4.2.1. Terminología Básica

En este apartado se muestran las definiciones más importantes respecto a la Psicometría, haciendo énfasis en aquellas que son de fundamental importancia para la presente investigación.

1. Baremos.

Es una tabla de cuentas hechas, esto significa que un autor, que realiza un número determinado de cálculos matemáticos de cierta naturaleza, los vuelca en un formato tabular para facilitarle la tarea de realizar esos cálculos al público en general o a un público específico. (Wikipedia, 2009)

2. Distribución de Frecuencia.

Es un cuadro de intervalos de calificaciones y la cantidad de casos (calificaciones) que entran en cada intervalo. (Aiken, 1996)

3. Psicometría.

Conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento psíquico. (Cerdeña, 1972)

4. Percentil

El percentil (p°) de un grupo o distribución de frecuencia de las calificaciones abajo del cual cae p (cantidad específica) por ciento de las calificaciones de prueba del sujeto. (Aiken, 1996)

5. Confiabilidad

Grado en el cual un instrumento de medición psicológica mide algo en forma consistente. (Aiken, 1996)

6. Coeficiente de Confiabilidad

Índice numérico, entre 0.00 y 1.00, de la confiabilidad de un instrumento de medición. Los métodos para determinar la confiabilidad incluyen test-retest, formas paralelas y consistencia interna. (Aiken, 1996)

7. Normas Percentilares

Lista de calificaciones brutas y los porcentajes correspondientes del grupo de estandarización de la prueba que tiene calificaciones abajo del percentil determinado. (Aiken, 1996)

8. Promedio

Medida de la tendencia central de un grupo de calificaciones; la calificación más representativa. (Aiken, 1996)

9. Rango Percentilar

Porcentaje de calificaciones, que cae debajo de una calificación determinada en una distribución de frecuencia o grupo de calificaciones; el porcentaje correspondiente a esa calificación determinada. (Aiken, 1996)

10. Media Aritmética

Medida del promedio o tendencia central de un grupo de calificaciones. La media aritmética se calcula al dividir la suma de las calificaciones entre la cantidad de estas. (Aiken, 1996)

11. Mediana

Punto de calificación en una distribución de calificaciones abajo y arriba del cual caen el 50 por ciento de las calificaciones. (Aiken, 1996)

12. Validez

Grado en el cual un instrumento de evaluación mide aquello que debe medir. (Aiken, 1996)

13. Métodos Psicométricos

Procedimientos estadísticos en que se basa tanto la construcción de test como la elaboración y presentación de los datos de las investigaciones psicológicas. Estos procedimientos se basan fundamentalmente en concepciones matemáticas sobre el cálculo de probabilidades. (Cerde, 1972)

14. Test

Cualquier instrumento que se utiliza para evaluar el comportamiento o desempeño de un individuo. Los test psicológicos son de tres tipos: cognoscitivos, afectivo y psicomotriz (Aiken, 1996).

4.2.2. Psicometría en Psicología

Según Morales (1980), la psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, constituyendo así, uno de los pilares fundamentales de la ciencia psicológica.

Enrique Cerda (1972) plantea, que en su sentido más amplio, medir es comparar una cosa no

material con otra. Es propio y característico de la medida que la descripción de los datos se haga en términos numéricos, lo que reporta la extraordinaria ventaja de que a estos se les pueden aplicar procedimientos matemáticos.

Las leyes operacionales de estos procedimientos son lógicas y precisas, por lo que la predicción y seguridad de los datos medidos dependen de la confiabilidad y validez de los instrumentos mediante los cuales se realiza el proceso.

El mismo autor plantea, que las primeras aplicaciones psicométricas tuvieron lugar en íntima conexión con los comienzos de la psicología experimental, extendiéndose luego al campo de la psicología diferencial, sirviendo de soporte al desarrollo de los “test mentales”, pasando a ser estos instrumentos en sí mismos “métodos psicométricos”.

El hecho clave toma lugar en 1840, cuando Weber publica los resultados de sus trabajos sobre las relaciones entre estímulos y respuestas sensoriales y postula diversas leyes en las cuales las que más divulgación han tenido han sido las del “umbral absoluto” y “umbral diferencial”.

Fechner continúa las investigaciones de Weber, estableciendo una fórmula que expresaba matemáticamente la medida de la intensidad de las sensaciones y según la cual “la intensidad de la respuesta sensorial es proporcional al logaritmo del estímulo”.

Luego de Fechner, un gran colaborador fue J. Mc. Cattell, quien estudió principalmente los mecanismos de la atención y la asociación de palabras, preparando tablas de frecuencias para las respuestas a ciertas palabras-estímulo y realizando numerosos trabajos de psicología diferencial. Se debe también a Cattell la invención del taquistoscopio y la del término “test mental” que utilizó por primera vez en 1890.

La aparición de los “test mentales”, influiría de tal forma en el desarrollo de la psicometría, que actualmente, a estos métodos y a los procedimientos estadísticos en que se funda se les conoce como “métodos psicométricos”. Dichos métodos, se basan fundamentalmente en concepciones matemáticas sobre el cálculo de probabilidades.

En 1869, Galton construye algunas “pruebas psicométricas” y una serie de procedimientos estadísticos que aplica a los resultados de sus trabajos experimentales. En 1904, Charles Spearman, establece uno de los hitos más importantes en el desarrollo de los métodos psicométricos al sentar las bases del “análisis factorial”.

Dicho método estadístico, fue empleado en la creación del Test Matrices Progresivas de J.C. Raven y el Cuestionario de Personalidad (CEPS) de José Luis Pinillos, actualmente empleados en la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador para la selección de aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, y de los cuales se realizará una prueba piloto para contextualizar de sus baremos y normas percentilares a la población evaluada en el año 2008.

4.2.2.1. La Estadística Elemental en Psicometría.

Para la contextualización de los baremos y normas percentilares que se pretende llevar a cabo con las pruebas pilotos en esta investigación, será necesario conocer las bases teóricas y prácticas que engloba la estadística aplicada a la psicometría, así como los cálculos más importantes para realizar una adecuada interpretación, dicha información se detalla a continuación.

Según Bernouilli (Citado en Cerda, 1972), estadística se define como el conjunto de métodos que tienen por objeto el estudio numérico de las colectividades.

Estas colectividades o conjuntos pueden referirse a personas, a cosas e incluso a conceptos como opiniones, actitudes mentales, intervalos de tiempo, entre otros.

Se denomina elemento a cada una de las personas, cosas o conceptos que integran un grupo o población y cada una de estas puede tener una serie de atributos, propiedades o características. Dichas características pueden tener dos modalidades, una que permita la ordenación continua y otra que permita la discontinua. Los primeros permiten un análisis cuantitativo de los datos, y los segundos, un análisis cualitativo.

Una vez estos datos son agrupados en una distribución de frecuencias, es necesario disponer de un número que indique donde está la tendencia central de la distribución. Para esto se utiliza las siguientes medidas:

1. Media Aritmética. Es la más importante de todas las medidas de tendencia central. Se obtiene sumando todas las notas y dividiendo esta suma por el número total de casos. Su fórmula es:

$$M = \frac{\Sigma x}{N}$$

Donde M = Media Aritmética

Σ = Símbolo de Sumar

x = cada una de las notas

N = número de casos o numero de notas

2. Mediana. Es utilizada en ocasiones en psicometría. Es el punto central de la distribución de medidas, es decir, aquel en que existen igual número de observaciones por encima y por debajo de ese valor. Su fórmula es:

$$Mdn: \frac{n + 1}{2}$$

Donde n = número de casos

3. Moda. Es el valor de la distribución en el que la frecuencia es máxima, es decir, que es el valor que más veces se repite dentro de una serie. Una vez localizada la mayor frecuencia, la moda es el valor correspondiente de la variable.

Estas medidas de tendencia central, serán útiles para ahondar con mayor confiabilidad en el análisis cualitativo de la investigación, para contrastar los baremos utilizados actualmente en la Unidad de Evaluación Psicológica con los que surgirán luego de la realización de las pruebas piloto de los Test de Matrices Progresivas de J.C. Raven y el Cuestionario de Personalidad (CEPS) de José Luis Pinillos.

4.2.3. Confiabilidad y Validez de Test Psicológicos

La confiabilidad y la validez en los test psicológicos, son de suma importancia en el área de la psicometría, puesto que es a través de ellos que se pueden hacer uso de estas pruebas de una forma acertada, teniendo la seguridad que los resultados que se van obteniendo están reflejando la realidad del sujeto.

4.2.3.1. Confiabilidad

Según Aiken (1996), ningún instrumento de evaluación puede tener valor a menos que mida algo en forma consistente o confiable. Como consecuencia, uno de los primeros aspectos que deben determinarse en un instrumento de evaluación de elaboración reciente es si es lo suficientemente confiable o no para medir aquello para lo que se creó. Si, en ausencia de cualquier cambio permanente en una persona (debido al crecimiento, aprendizaje, enfermedad o accidente), las calificaciones de las pruebas varían en gran medida de tiempo en tiempo o en distintas situaciones, es probable que la prueba no sea confiable y no pueda utilizarse para explicar o realizar predicciones sobre el comportamiento de la persona. Anastasi, A., & Urbina, S. (1998), mencionan cuatro tipos de Confiabilidad, los cuales son los siguientes:

1. Confiabilidad Test-Retest.

El método más obvio para encontrar la confiabilidad en las puntuaciones de una prueba consiste en aplicar el mismo instrumento por segunda ocasión. En este caso, el coeficiente de confiabilidad es simplemente la correlación entre los resultados de las mismas personas en las dos aplicaciones de la prueba.

2. Confiabilidad de formas alternas.

El uso de formas alternas de la prueba es una manera de evitar las dificultades de la confiabilidad test-retest. Las mismas personas pueden ser evaluadas con una forma en la primera ocasión y con otra equivalente en la segunda. La correlación entre las puntuaciones de las dos formas representa el coeficiente de confiabilidad de la prueba, que no solo mide la estabilidad temporal, sino también la consistencia de las respuestas a diferentes reactivos, lo que permite combinar dos tipos de confiabilidad.

3. *Confiabilidad por división por mitades.*

Mediante diversos procedimientos de división por mitades es posible obtener una medida de confiabilidad a partir de una única aplicación de una forma de la prueba, ya que al dividirla en mitades equivalentes se obtienen dos puntuaciones de cada persona.

4. *Confiabilidad de Kuder-Richardson y coeficiente alfa.*

También requiere de una sola aplicación y se basa en la consistencia de las puntuaciones a todos los reactivos de la prueba.

4.2.3.2. *Validez.*

Para Aiken (1996), la validez de una prueba se define como el grado en el cual ésta mide aquello para lo que se diseñó. Una desventaja de esta definición es la implicación que una prueba tiene solo una validez, que se supone se establece mediante un solo estudio para determinar si la prueba mide lo que debe medir. En realidad, una prueba puede tener muchos tipos de validez, dependiendo de los propósitos específicos con los que se diseñó, la población a las que se dirige y el método para determinar la validez. Existen 4 tipos de validez, los cuales se detallan a continuación:

1. *Validez de Contenido.*

Se refiere a si el contenido de la prueba produce un rango de respuestas que representa un área o universo completos de habilidades, comprensiones y otros comportamientos que se supone la prueba debe medir.

2. *Validez con Relación a Criterio.*

Se refiere y limita a los procedimientos de validación en los cuales las calificaciones en la prueba de un grupo de sujetos se comparan con las calificaciones, clasificaciones u otras medidas conductuales o mentales. Dentro de este tipo de validez se encuentra:

- a. *Validez Concurrente.* Se refiere a que una medida de criterio esta siempre disponible en el momento de la prueba.
- b. *Validez Predictiva.* Se refiere al grado de precisión con que las calificaciones de la prueba predicen las calificaciones de criterio, como lo indica la correlación entre la prueba (indicador) y un criterio del desempeño futuro.

3. *Validez de Construcción.*

Se refiere al grado en el cual el instrumento es una medida de un constructo en particular, o concepto psicológico como la ansiedad, la motivación para *el logro*, *la extraversión-introversión* o *la neurosis*.

4. *Validez Convergente y Discriminante.*

Un instrumento de evaluación con validez de constructor debe tener correlaciones altas con otras medidas (o métodos para medir) del mismo constructor (validez convergente) y correlaciones bajas con las medidas de constructos diferentes (validez discriminante).

Las temáticas de confiabilidad y validez se destacan con gran importancia en la presente investigación, dado que, siempre han estado presentes en todos los test psicológicos que hasta el momento han sido creados, los involucrados en esta investigación como pruebas piloto no son la excepción. Al contextualizar los baremos y normas percentilares, se incrementará la confiabilidad para su consecuente aplicación, lo cual permitirá que los estudiantes sean evaluados acorde al contexto en que se encuentran, siendo esto más aceptable, logrando una justa evaluación al retomarse resultados de una población nacional, en comparación de considerar diversos contextos internacionales, por ejemplo, España, Argentina, entre otros. La validez, queda sujeta a la prueba, ya que aún con la investigación, ambos test ya cuentan con ella, puesto que mide lo que realmente pretende medir.

4.3. Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la inteligencia.

A través de la historia, diversos psicólogos y psicólogas han demostrado interés al estudio de la inteligencia en el ser humano. Han planteado y elaborado para ello, definiciones, tipologías, instrumentos de medición, entre otros componentes importantes que giran en torno a ésta capacidad, y que por su utilidad, han trascendido hasta las fechas actuales; por lo que, se ha retomado esta fundamentación teórica con el fin de garantizar que las normas estipuladas en el Código de Ética de la Profesión en Psicología se cumplan, a través de la contextualización de los baremos y normas percentilares del Test de Matrices Progresivas de J.C. Raven.

4.3.1. Terminología Básica.

A continuación, se señalan las definiciones básicas más distinguidas que se conocen de inteligencia, haciendo énfasis en la postura que sigue la presente investigación, el Modelo de Rasgos; sin dejar de mencionar aquellas igualmente trascendentales, pero que forman parte de otras posturas, quienes también se han interesado por el estudio de la inteligencia como capacidad; seguidamente, se conceptualizan varios términos esenciales para mejorar la comprensión del texto.

1. Etimología.

El término de inteligencia proviene del latín *Intelligentia*, que significa capacidad o habilidad.

2. Definición de la Inteligencia según el Modelo de Rasgos.

Binet² (Citado en Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 24) representante del Modelo de Rasgos, concibe a la inteligencia como “un sistema de acciones (comprensión, invención, dirección y censura), que funciona como un órgano biológico y tiende a la elaboración de conocimientos de la realidad externa y a la adaptación”. Su enfoque respalda la creación y fundamentación teórica del Test de Matrices Progresivas de J. C. Raven el cual será explicado en el apartado 4.3.4.

De acuerdo con Kirchner, et al. (1998), Cattell, un representante influyente del mismo modelo, en sus propuestas de investigación identificó diversas formas de manifestaciones intelectuales de segundo orden provenientes del factor g, de donde destacan, al ser las más estudiadas, la Inteligencia Fluida y la Inteligencia Cristalizada o Consolidada, las cuales son definidas como:

- a. Inteligencia Fluida, es de tipo innato y con un fuerte componente biologicista e independiente de la educación, incluye habilidades de razonamiento inductivo, deductivo, memoria asociativa, rapidez intelectual, entre otros.
 - b. Inteligencia Cristalizada o Consolidada, está vinculada a la asimilación de parámetros culturales por parte del sujeto, está relacionada con aprendizajes, como pueden ser conocimientos mecánicos, verbales-semánticos, entre otros.
- (p. 27)

² Psicólogo francés, creador de la Escala Métrica de la Inteligencia en 1905, la cual, es considerada como una de las primeras formas apropiadas de evaluar la inteligencia; desarrollando un instrumento para medirla y con él detectar a los niños con retraso mental (Font, 2004).

3. Definición de la inteligencia a partir de otras perspectivas.

Existen otras definiciones, que naturalmente, difieren por el modelo teórico de donde han sido construidas, ya que desde esa postura han dado la explicación a la inteligencia como fenómeno psicológico. Entre los que han definido la inteligencia se distinguen:

- a. Teoría basada en la perspectiva Piagetiana. Piaget (Fernández-Ballesteros, 1992-1998), representante del modelo cognitivo-conductual, plantea que la inteligencia es la adaptación y define, a su vez, este concepto como un equilibrio entre la actuación del organismo en su entorno y viceversa o, más específicamente, como un equilibrio entre los procesos de asimilación y acomodación.
- b. Asimilación: es descrita cómo la incorporación de los objetos en los esquemas de la conducta, no siendo tales esquemas más que la trama de las acciones susceptibles de repetirse.
- c. Acomodación: es definida como la modificación de los esquemas de acción debido a la presión del entorno.

4. Teoría de la capacidad general unifocal.

Stern (Citado en Vallejo, 2005, Inteligencia), la define como la “aptitud personal para enfrentarse con requerimientos nuevos, haciendo uso adecuado del pensamiento como medio”.

5. Teoría del procesamiento de la información: Teoría Triárquica.

Sternberg (Citado en Kirchner, Torres, & Forns, 1998), plantea que la definición de inteligencia atiende al contexto, “implica la selección y adaptación a situaciones relevantes para la vida personal, la capacidad de hacer frente a la novedad, la selección de las estrategias de actuación pertinentes y, además, la ejecución de aquellas habilidades lógicas de resolución de problemas” (p. 227). La Inteligencia según este modelo está abarcada por tres sub teorías: la componencial, la experiencial y la contextual, las cuales tienen un carácter integrador, Font hace referencia de ellas:

- a. *Sub teoría componencial (inteligencia académica).*

Relaciona la inteligencia con el mundo interno del individuo y especifica los procesos que subyacen en el procesamiento de la información para ayudarnos a comprender la conducta inteligente.

La asociación que hace Sternberg en esta sub teoría, es sobre el funcionamiento de la mente a una serie de componentes³, distinguiendo tres:

i. *Meta componentes.*

Son un proceso ejecutivo del más alto orden utilizado para planificar, monitorizar y evaluar la realización creativa. Sternberg & O'Hara (2005, La Teoría de la Inversión de Sternberg y Lubart), explican que este proceso es “el que se destina a redefinir problemas”, es decir, el poder reconocer la existencia de un problema y tener la necesidad de solucionarlo. Sternberg describe 7 meta componentes, los cuales son empleados para poder planear la actividad:

1. Toma de decisión acerca de cuál es el problema a resolver (categorización inicial del problema).
2. Selección de componentes de bajo orden (elección de una estrategia de solución).
3. Selección de una o más representaciones u organizaciones para la información (representación de los caminos de solución basándose en la estrategia escogida).
4. Selección de una estrategia para combinar componentes de bajo orden (elección de una de las representaciones).
5. Toma de decisión respecto a la ubicación de los recursos atencionales (priorización de recursos cognitivos disponibles).
6. Monitoreo de la solución (definición y control de criterios de corrección).
7. Sensibilidad a la retroalimentación externa.

ii. *Componentes de ejecución o rendimiento.*

Son procesos de orden inferior y su cometido es realizar las tareas y ejecutar las decisiones tomadas por los meta componentes. Los componentes de ejecución o realización que se ponen en funcionamiento cuando pensamos analógicamente son:

³ Comprendiéndose a un componente como un proceso elemental de información, individual, que opera sobre las representaciones internas y permite traducir una entrada sensorial en una representación conceptual y transformar ésta en otra representación o traducirla en una respuesta motriz (Font, 2004)

1. Codificación, la cual consiste en traducir los términos a representaciones internas sobre las que se pueden ejecutar otras operaciones mentales.
2. Inferencia, es el establecimiento de relaciones entre los estímulos.
3. Mapping u organización, consiste en descubrir relaciones entre relaciones.
4. Aplicación, es donde se produce el empleo de conclusiones obtenidas en un campo a otro en situaciones nuevas (extrapolación).
5. Comparación, es el proceso de decisión en donde se cuestiona cuál de las posibilidades alternativas es la mejor para solucionar un problema.
6. Justificación, es la búsqueda de verificación de las opciones y la decisión de si la solución elegida es la correcta para el problema.
7. Respuesta, es finalmente la opción elegida manifestada mediante la respuesta que se considera más conveniente.

iii. *Componentes de adquisición.*

Se emplean para adquirir información nueva y almacenarla, recuperar la ya almacenada y transferir la aprendida. Todos los componentes pasan a formar parte del sistema cognitivo. Los componentes que empleamos para obtener nueva información son:

1. Codificación selectiva, consiste en separar las informaciones o variables relevantes, desechando las irrelevantes.
2. Combinación selectiva, conlleva organizar la información en una estructura nueva integrada y de mejor comprensión.
3. Comparación selectiva, supone relacionar la información nueva con la adquirida en el pasado y almacenarla.

b. *Sub teoría experiencial (inteligencia creativa).*

En esta sub teoría, se observa con énfasis cuán bien se realiza una actividad, con relación a lo familiar que sea, exigiendo la puesta en escena de los Componentes de Adquisición (codificación, combinación y comparación selectiva). Sternberg, considera que en esta fase el papel de la experiencia se da en dos pasos: novedad y automatización.

Lo que implica, el enfrentarse a las tareas nuevas, y posteriormente interiorizar lo aprendido hasta lograr su automatización.

c. *Sub teoría contextual (inteligencia práctica).*

La sub teoría contextual hace referencia a la forma en que la inteligencia opera en situaciones reales y es aplicada a la experiencia con la finalidad de conseguir: la adaptación al ambiente, la selección de ambientes alternativos, así como la modificación del ambiente actual. Introduciendo en este las mejoras para hacerlo compatible con las necesidades y deseos.

6. Teoría Multimodal de la Inteligencia (Sampling Theory.)

Edward Lee Thorndike y Godfrey H. Thompson, conciben la inteligencia, como un compuesto de un gran número de habilidades altamente particularizadas, como un resultante de un número indefinido de capacidades específicas (Bernstein, s. f.). Thorndike, discierne un gran número de factores de la inteligencia, entre las cuales están:

- a. Inteligencia abstracta (aptitud para las ideas, lenguaje, matemáticas, ciencias y negocios)
- b. Inteligencia Mecánica (cosas y conocimientos comerciales)
- c. Inteligencia Social (comprensión del otro)
- d. E incalculables, Habilidades particulares, entre otros.

7. Inteligencias

Múltiples. Finalmente, el representante de esta teoría, Howard Gardner (Citado en 2005, La teoría de las múltiples inteligencias de Gardner), considera que “la inteligencia no es una entidad unitaria”. Según esta perspectiva, las personas pueden ser inteligentes en una amplia variedad de índoles aptitudinales.

Font (2004, Teorías psicométricas o diferenciales), menciona que Gardner, tiene presente que la inteligencia no es un único tipo, sino más bien, que es una colección de ocho inteligencias diversas que se manifiestan de forma independiente, que además, se exteriorizan como “habilidades para resolver problemas o explicar los objetivos propuestos en diferentes culturas y en distintos momentos históricos”, al mismo tiempo que “todas son igualmente importantes

y son susceptibles de subdivisión o de reajuste” según cada persona. Sternberg & O'Hara (2005), describen las inteligencias que se plantean dentro de esta teoría:

a. Inteligencia lingüística.

Es la capacidad para usar palabras de manera efectiva, sea en forma oral o de manera escrita. Esta inteligencia incluye la habilidad para manipular la sintaxis o significados del lenguaje o usos prácticos del lenguaje. Algunos usos incluyen la retórica (usar el lenguaje para convencer a otros de tomar un determinado curso de acción), la mnemónica (usar el lenguaje para recordar información), la explicación (usar el lenguaje para informar) y el metalenguaje (usar el lenguaje para hablar del lenguaje).

b. Inteligencia lógico matemática.

Es la capacidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente. Esta inteligencia incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones (si-entonces, causa-efecto), las funciones y las abstracciones. Los tipos de procesos que se usan al servicio de esta inteligencia incluyen: la categorización, la clasificación, la inferencia, la generalización, el cálculo y la demostración de la hipótesis.

c. Inteligencia corporal-kinética.

Es la capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos (por ejemplo un actor, un mimo, un atleta, un bailarín) y la facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas (por ejemplo un artesano, escultor, mecánico, cirujano). Esta inteligencia incluye habilidades físicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad así como las capacidades auto perceptivas, las táctiles y la percepción de medidas y volúmenes.

d. Inteligencia espacial.

Es la habilidad para percibir de manera exacta el mundo visual- espacial (por ejemplo un cazador, explorador, guía) y de ejecutar transformaciones sobre esas percepciones (por ejemplo un decorador de interiores, arquitecto, artista, inventor). Esta inteligencia incluye la sensibilidad al color, la línea, la forma, el espacio y las relaciones que existen entre estos elementos. Incluye la capacidad de representar de manera gráfica ideas visuales o espaciales.

e. **Inteligencia musical.**

Es la capacidad de percibir (por ejemplo un aficionado a la música), discriminar (por ejemplo, como un crítico musical), transformar (por ejemplo un compositor) y expresar (por ejemplo una persona que toca un instrumento) las formas musicales. Esta inteligencia incluye la sensibilidad al ritmo, el tono, la melodía, el timbre o el color tonal de una pieza musical.

f. **Inteligencia interpersonal.**

Es la capacidad de percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas. Esto puede incluir la sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos, la capacidad para discriminar entre diferentes clases de señales interpersonales y la habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica (por ejemplo influenciar a un grupo de personas a seguir una cierta línea de acción).

g. **Inteligencia intrapersonal.**

Es el conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento. Esta inteligencia incluye tener una imagen precisa de uno mismo (los propios poderes y limitaciones), tener conciencia de los estados de ánimo interiores, las intenciones, las motivaciones, los temperamentos y los deseos, y la capacidad para la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.

4.3.2. Otros conceptos claves.

Merani (1979), brinda los siguientes conceptos, que se presentan a continuación, de manera alfabética:

1. *Análisis factorial.*

Es el “procedimiento de análisis de las aptitudes y de la capacidad del sujeto mediante elaboraciones matemáticas de los resultados obtenidos con los test de inteligencia de aptitudes y otros”.

2. *Aptitud.*

Es la “habilidad natural para adquirir de manera relativamente general o especial ciertos tipos de conocimientos”.

3. *Capacidad.*

Es la “posibilidad de desarrollar una actividad o de concluir algo. Se refiere precisamente a funciones motrices y a procesos del pensamiento”.

4. *Capacidad general.*

Es un “factor general que actuaría sobre todas las operaciones mentales, como el factor *g* de Spearman, o como equivalente a inteligencia general, tal como es comprobada por los test de inteligencia”.

5. *Cociente intelectual (C.I.).*

“Relación de la edad mental con la edad real del sujeto”. El C.I. se obtiene mediante, la división de la edad mental (E.M.) por la edad cronológica (E.C.) (Font, 2004, Teoría psicométricas o diferenciales). Siendo la fórmula general, la siguiente:

$$C.I. = \frac{E.M.}{E.C.} \times 100 .$$

6. *Correlatos.*

“Relación entre los valores de dos variables que se refieren a un mismo grupo de sujetos”.

7. *Educción.*

“Termino empleado por Spearman para cada uno de los dos modos esenciales del pensamiento de relación, que de acuerdo con su punto de vista –el aviso de relaciones y el descubrimiento de correlaciones– daría su segundo y tercer principios noegenéticos”.

8. *Educción de correlatos.*

Es una de las dos formas de relación de la inteligencia, consiste en que al presentarse un estímulo continuado, en seguida se hace la interpretación y se deduce algo (Maldonado, 2003, Concepción Neogénética de Sperman)

9. *Educción de relaciones.*

Según Maldonado (2003, Concepción Neogénética de Sperman), es una de las dos formas de relación de la inteligencia, se basa en que al presentarse un estímulo, seguidamente se interpreta lo que se percibe.

10. *Edad cronológica.*

“Los años que el individuo vivió a partir del nacimiento; es indica en años, meses y días”.

11. *Edad mental.* “Medida introducida por Binet, y que define el grado de desarrollo de la inteligencia en una edad dada”.

12. *Factor G.*

“El factor general en la teoría de los dos factores de Spearman; por lo común se lo interpreta dentro de la teoría factorial como sinónimo de “inteligencia general”.

13. *Noegénesis.*

“Según Spearman, *noesis*, con producción de nuevos elementos”.

14. *Noesis.*

“Las operaciones del intelecto”.

15. *Operación de abstracción.*

“Como operación mental, la acción que considera separadamente lo que en la realidad no está separado ni es separable”.

16. *Pensamiento.*

“Secuencia de procesos mentales de carácter simbólico, estrechamente relacionados entre sí, que comienzan con una tarea o un problema, en general por grados, y llegan a una conclusión o solución”.

17. *Rasgo.*

J. P. Guilford (1967, citado en Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 30) la define como el “aspecto distintivo y estable por el que unos sujetos difieren de los otros”

18. *Reactividad.*

“Modo o manera como se conduce un órgano o un individuo en presencia de una agresión cualquiera”.

19. *Relaciones.*

“Carácter de objetos del pensamiento que pueden ser asidos en un mismo acto intelectual en razón de los lazos que los unen”.

4.3.3. Modelo de evaluación base: Modelo de Rasgos.

El Modelo de Rasgos se cimenta en el análisis de las diferencias individuales y en la investigación del origen de las mismas (Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 23).

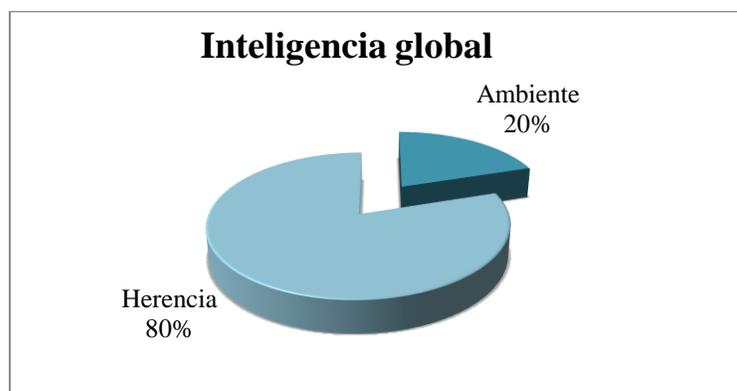
Cattell, propuso tres tipos de Rasgos:

1. *Rasgos Temperamentales*, los cuales tienen un carácter innato y un alto componente hereditario. Se caracterizan por su fuerte estabilidad temporal.

2. *Rasgos Dinámicos*, los cuales se subdividen en *Motivos* y *Estados*. Se caracterizan por su mayor transitoriedad o fluctuación derivada de la intensidad de los impulsos (motivación) y del grado de privación o saciedad del sujeto en relación a los mismos (estados). (p. 26)
3. *Rasgos de Habilidad*, es la destreza en efectuar transacciones con una situación compleja. Tienen un alto contenido hereditario u consistencia transtemporal. (p. 27)

De los tres, los Rasgos de Habilidad, incluyen a la capacidad intelectual, ya que presenta diferencias en su expresión de un individuo a otro. Así mismo, Kirchner, et al. (1998), señalan que Cattell y Eysenck, coincidían en el razonamiento que la inteligencia tiene un mayor peso hereditario, en comparación a otros rasgos. Sosteniendo que la relación herencia-ambiente es del 80% frente al 20% respectivamente. Véase figura 4.5

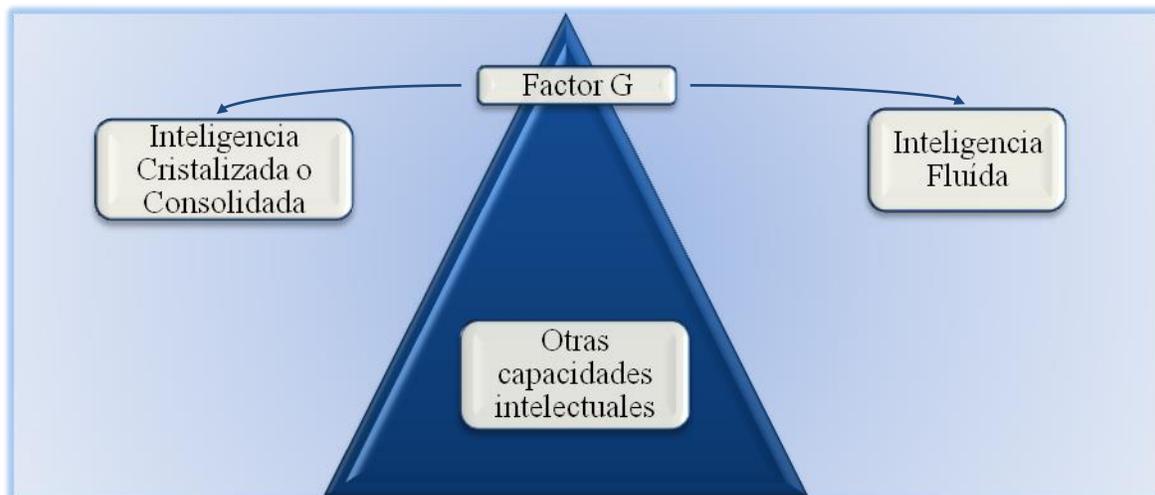
Figura 4. 5. Relación herencia-ambiente de la inteligencia.



Fuente: Realización propia en base a Kirchner, Torres, & Forns (1998) El Modelo de rasgos. Cap. 1, p. 33.

Cattell propuso además, el Modelo Jerárquico de la Inteligencia, en donde la cúspide era representada por el factor G, de donde surgen la *Inteligencia Fluida* y la *Inteligencia Cristalizada o Consolidada*; mientras que en la parte inferior se encuentran alojados diversos factores de capacidades específicas. Véase Figura 4.6., para una representación gráfica de lo anteriormente explicado.

Figura 4. 6. Modelo Jerárquico de la Inteligencia.



Fuente: Kirchner, Torres, & Forns (1998) El Modelo de rasgos. Cap. 1, p. 27.

Kirchner, et al. (1998), explican que el Modelo de Rasgos, ha evaluado diversos campos del comportamiento humano, por lo que ellos en su obra resaltan tres áreas, las cuales son para ellos mismos las más importantes del comportamiento:

1. Área cognitiva.
2. Área de la personalidad⁴.
3. Área de las motivaciones e intereses.

Una de las áreas de evaluación, es precisamente la Cognitiva, dentro de la cual destacan Spearman, Thurstone y otros. El aporte de ellos, surge en función de la postulación de teorías, junto a la elaboración de instrumentos psicológicos como técnicas de evaluación de las diferencias individuales detectadas en la inteligencia. Cabe decir, que a pesar de respaldarse en el Modelo de Rasgos y profundizarse dentro de la evaluación intelectual, persiguieron ideas disímiles que los llevaron a formular y plantear teorías que ven el fenómeno de la inteligencia como rasgo individual desde su propia explicación. Spearman, por su parte dejó una gran contribución planteando los conceptos de *Factor G* y *factor e*, componiendo así la teoría bifactorial, explicada más adelante en el literal 4.3.4.1.

⁴ Sobre el área de personalidad, se hará referencia en el apartado 4.4 de este mismo capítulo.

El factor G, ha sido definido por diversos autores, por ejemplo:

1. *Spearman* (Citado en Amador, Forns, & Kirchner, 2005, Los modelos factoriales), expresa que “es una habilidad fundamental que interviene en todas las operaciones mentales, representa la energía mental y se moviliza en toda tarea no automatizada”.
2. *Binet, Simon y Cols.* (Citados en Vallejo, 2005, Inteligencia), proponen que la inteligencia como Factor General es aquella compuesta por un “solo factor de carácter global determinado genéticamente y muy poco influenciado por el ambiente”.
3. *J. C. Raven* (Citado en Bernstein, s.f.), creador del Test de Matrices Progresivas, plantea que el Factor General (G) es un factor cuantitativo de la inteligencia. Sólo un factor, pero el común y fundamental de todas las funciones cognitivas del mismo individuo. Su magnitud es intraindividualmente constante e interindividualmente variable: constante en todas las habilidades de un mismo individuo y ampliamente variable de un individuo a otro. (p.16)

Comprendiendo a partir de estos conceptos, que el Factor G es el elemento de la inteligencia común en todas las personas, la cual es potencialmente heredada, y que se manifiesta incomparablemente en cada una de ellas. Por otra parte, Bernstein (s.f), menciona que J. C. Raven, define también al factor *e* como un factor cuantitativo, variable intra e interindividualmente: variable tanto de una a otra habilidad de un mismo individuo, como de uno a otro individuo, por tanto es propio de cada habilidad particular y no depende ni se correlaciona con g ni con otros e. (p. 16)

4.3.4. Teorías psicométricas o diferenciales

La búsqueda de medir los rasgos de habilidad, específicamente en el área cognitiva, surge a finales del siglo XIX. Spearman, Thurstone y otros, cimentándose del Modelo de Rasgos y apoyándose del Análisis Factorial como método, contribuyeron en la construcción de instrumentos psicológicos, con el objetivo, de evaluar diversas habilidades individuales.

A continuación, se describen de manera explícita y concisa las posturas de evaluación más representativas dentro de este modelo.

4.3.4.1. *Teoría Bifactorial de Charles Edward Spearman.*

Esta primera teoría, fue propuesta por Charles Edward Spearman, al cual se le atribuye además ser “el primer psicólogo que empleó el análisis factorial para investigar la estructura intelectual” (Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales). Consideró que la inteligencia, como habilidad humana, está compuesta por dos factores, uno general o común y otro que influye en las capacidades específicas (Vallejo, 2005, Inteligencia).

Spearman (Citado en Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales), denominó al Factor General: *Educción*. Concluyó que este factor o habilidad general es “la encargada de las operaciones de abstracción y razonamiento, es decir, de deducir relaciones y correlatos”. A partir de aquí, puntualizó tres leyes sobre el Factor G, a las que llamó Noegenéticas. Maldonado (2003, Concepción Neogenética de Spearman), explica la etimología de *Noegenética*, haciendo referencia a la creación de lo autoevidente, además enuncia las leyes:

- a. *Ley Noegenética de educiones de relaciones*, describe que ante dos o más reactivos, toda persona tiende a establecer relaciones entre ellos.
- b. *Ley Noegenética de educación de correlatos*, propone que ante un reactivo y una relación, toda persona tiende a establecer relaciones entre ellos.
- c. *Ley Noegenética de autoconsciencia e introspección*, enuncia que toda persona tiende a conocerse de modo inmediato a sí misma y a los demás reactivos de su propia experiencia.

“Estas tres leyes psicológicas cualitativas indican el sentido genético del conocimiento y su proceso” (Bernstein, s.f., p. 18).

Asimismo, Spearman (Citado en Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales) propuso que los factores específicos e, están “implicados de modo exclusivo en la realización de cada test o tarea particular. Estos factores, como el g varían individualmente y su correlación con éste o con otros factores específicos, es nula”.

En definitiva, Font (2004, Teorías psicométricas o diferenciales), menciona que Spearman consideró que entre el Factor General y los Factores Específicos, se encuentran situados los Factores de Grupo. Determinó que estos factores son: el verbal, el mecánico, el numérico, el de persistencia, el de habilidad y el de perseverancia.

4.3.4.2. Teoría del Análisis Factorial Múltiple (Análisis Multifactorial) de Lois Leon Thurstone.

Lois Leon Thurstone, desarrolló los postulados de esta teoría⁵. En sus estudios propuso la inexistencia de un factor general, enunciando su desavenencia con la postura de Spearman.

Desarrolló el Análisis Factorial Múltiple, el cual es un procedimiento matemático, con el cual logró postular que la inteligencia es un conglomerado de factores (factores comunes o de grupos), a los que denominó: *Capacidades Mentales Primarias*⁶. Bernstein (s. f.), indica que son la “suma de todas las habilidades”, y que además “existen en número limitado y son solo relativamente independientes entre sí” (p. 16), considerando por ello, que la inteligencia se compone por 7 factores diferentes, las cuales son mencionadas por Font (2004, Teorías psicométricas o diferenciales):

- a. *Comprensión verbal (V)*, capacidad para un buen uso del lenguaje y de razonamientos verbales.
- b. *Fluidez verbal (W)*, capacidad para producir palabras con rapidez siguiendo una norma.
- c. *Numérico (N)*, capacidad para resolver tareas de cálculo con rapidez y precisión.
- d. *Capacidad espacial (S)*, comprensión de figuras en el espacio, de sus movimientos y transformaciones.
- e. *Memoria (M)*, capacidad de recuerdo de contenidos verbal y visual.
- f. *Razonamiento (R)*, capacidad para extraer reglas, tanto inductiva como deductivamente.

⁵ Hull y Kelly, también apoyan la formulación de la teoría.

⁶ También conocidas como Aptitudes Mentales Primarias (P. M. A)

g. *Rapidez de percepción (P)*, capacidad para percibir con rapidez y discriminar.

En 1944, posterior a las investigaciones de Thurstone, se determinó que las Capacidades Mentales Primarias “no sólo son interdependientes sino que además son complejas y susceptibles de organizarse jerárquicamente” (Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales); comprendiendo de esta manera que los factores primarios se correlacionan; lo que implica la existencia de un factor general de los demás. Así en la práctica el último desarrollo del método de Thurstone ha derivado en la concepción de un posible factor general de segundo orden y de significación análogo al G de Spearman. (Bernstein, s.f.).

4.3.4.3. *Teoría de la Estructura del Intelecto (Modelo Tridimensional) de Joy Paul Guilford.*

Joy Paul Guilford (Citado en Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 30), igualmente empleó el Análisis Factorial, y a partir de este método, distinguió cuatro rasgos aislados:

1. *Somáticos*, aspectos morfológicos y fisiológicos del organismo, dentro de una línea tipologicista.
2. *Aptitudinales*, dimensión subyacente a las habilidades, en donde el sujeto ya está preparado para ejecutar alguna actividad o para aprenderla.
3. *Temperamentales*, modos comportamentales de los sujetos, por ejemplo, costumbres, acciones típicas, entre otras.
4. *Motivacionales*, son pulsiones biológicas que dependen de las necesidades orgánicas. Incrementándose con el desarrollo experiencial del sujeto.

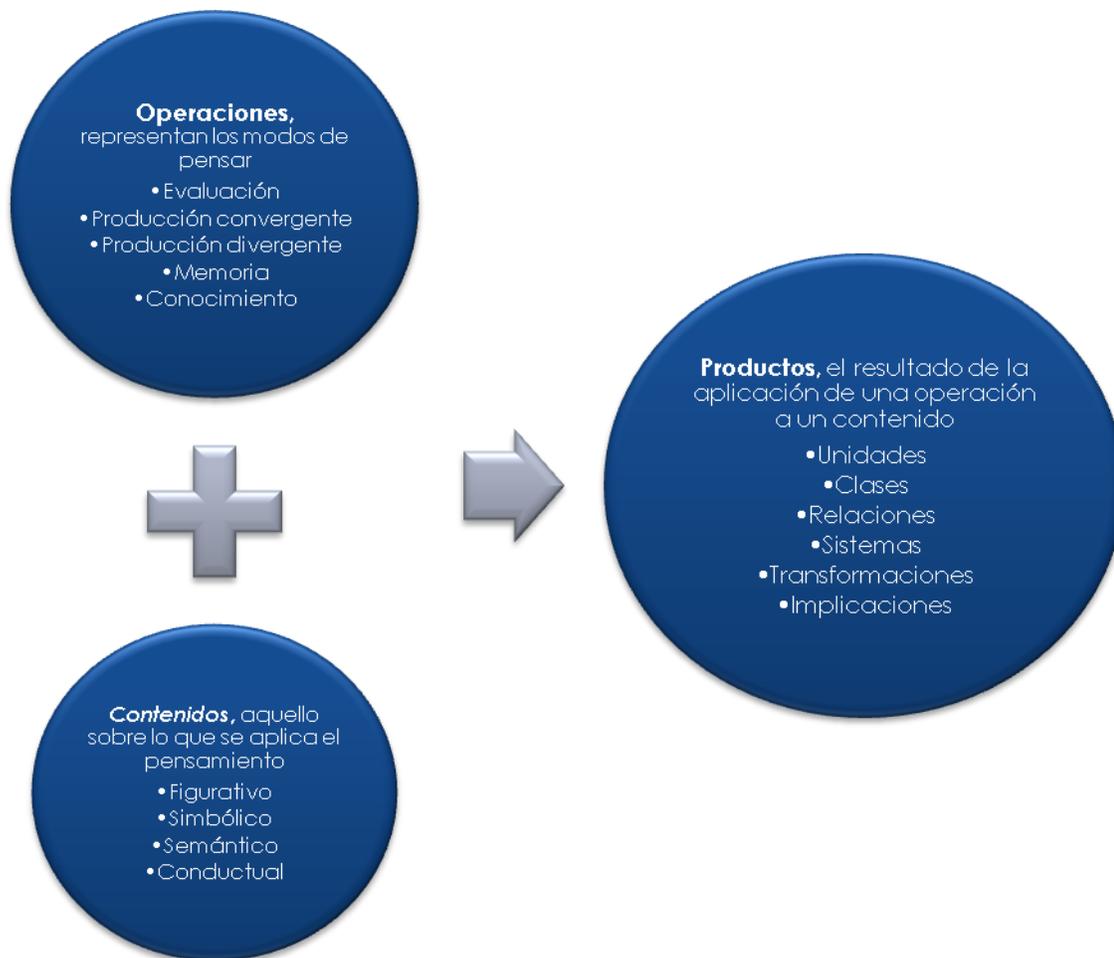
Las Aptitudes, según el autor de esta teoría, pueden ser múltiples, pudiéndose mencionar *las aptitudes perceptivas, aptitudes psicomotoras y las aptitudes intelectuales*. La primera se basa en la habilidad para captar la información del entorno, y la segunda sobre la capacidad de realizar ciertas actividades motoras con mayor rendimiento que en otras tareas.

Por otra parte las Aptitudes Intelectuales, han sido abordadas con mucho énfasis por Guilford; diseñando un modelo multidimensional y ortogonal de la inteligencia al que denominó estructura del intelecto.

Según esta postura, la inteligencia puede organizarse en tres dimensiones: *Operaciones, Contenidos y Productos*. Pudiéndose contemplar en la Figura 4.7.

Este enfoque, “ha conseguido verificar la estructura jerárquica de la inteligencia, e identificar los factores que explican las correlaciones al resolver test mentales” (Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales).

Figura 4. 7. Dimensiones de la Inteligencia



Fuente: Realización propia en base a Kirchner, Torres, & Forns, 1998, Cap. 1, p.30; Font, 2004, Teorías psicométricas o diferenciales.

4.3.5. Test de Matrices Progresivas

El Modelo de Rasgos y la Teoría Bifactorial, anteriormente explicadas, dan pie a la composición del Test de Matrices Progresivas, el cual, como se ha mencionado, es uno de los dos instrumentos empleados en la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El

Salvador para seleccionar a los aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, y de la cual se realizará una prueba piloto para contextualizar baremos y normas percentilares, como parte de la modernización de la entidad.

4.3.5.1. Fundamentación Teórica

La evaluación de la inteligencia, tiene una larga trayectoria en la Psicología. Al evaluar la inteligencia se ha buscado, comprobar que la realización de determinadas tareas por parte de un sujeto es una manifestación incuestionable de la capacidad mental que posee, es decir, de su inteligencia.

El Modelo de Rasgos, está íntimamente relacionado con la evaluación de la inteligencia al ser predecesor de teorías diferenciales y el desarrollo de los tests factoriales. Se compone de bases estadísticas lo cual brinda una mayor validez a los resultados obtenidos de las personas que hayan sido evaluadas, ya que se pueden establecer correlaciones con los datos.

Los antecedentes del modelo indican a Binet, como el primero en crear una forma adecuada para evaluar la inteligencia con la construcción de la Escala Métrica de la Inteligencia. A partir de este hallazgo, diversos investigadores consolidaron sus esfuerzos para elaborar sus propios instrumentos de evaluación, considerando asimismo, la dirección teórica que les era útil, para construirlos.

En gran medida, el observar que las personas evaluadas mostraban niveles muy disímiles de inteligencia, influenció para que se realizaran reflexiones con respecto al porqué de esas divergencias, dando origen a nuevas postulaciones hipotéticas que buscaron responder dichas incertidumbres.

Spearman, fue uno de los investigadores que se vió influenciado a explicar esa diversificación en la inteligencia, con su posición en la teoría bifactorial, y cómo se mencionó en apartados anteriores, determinó la existencia de un Factor G. Consecutivamente, J. C. Raven, elaboró, a partir de lo expuesto por Spearman, el Test de Matrices Progresivas, en el cual se centrara el siguiente apartado.

A modo de delinear el planteamiento de la investigación, no se buscará nombrar los diversos test psicológicos que evalúan la inteligencia, y que hasta hoy se conocen, no sin antes mencionar que a nivel general, en los resultados de la aplicación de los tests de inteligencia se obtienen dos unidades de medida: *la Edad Mental (E.M.)* y *el Cociente Intelectual (C. I.)*.

Además, señalar que “las técnicas psicométricas clásicas son a menudo usadas para definir los parámetros de los grupos o los sujetos participantes en diseños experimentales, con valor de variables independientes” (Kirchner & Torres, 1998, p. 48).

4.3.5.2. Ficha técnica del Test de Matrices Progresivas de J. C. Raven⁷

1. *Nombre Original:* Standard Progressive Matrices (Test de Matrices Progresivas)
2. *Autor:* J.C. Raven
3. *Redacción del Manual y Tipificación:* J.C. Raven, publicado por H.K. Lewis & Ltd., Londres
4. *Editorial:* Paidós, 1995
5. *Este test está dividido en tres escalas, según niveles de Inteligencia:* Coloreada, General y Avanzada.
6. *Número de Ediciones:* Primera (1995), Segunda (2003), Primera Reimpresión (2004) y Segunda Reimpresión (2005).
7. *Aplicación:* Individual y Colectiva.(niños, niñas y adultos)
8. *Tiempo de Aplicación:* ilimitado (según capacidad analógica del evaluado o evaluada)
9. *Ámbitos de Aplicación:* Científico, Educativo, Organizacional, Clínico y Militar
10. *Baremos:* Muestras de niños/as de Argentina e Inglaterra, (individual y colectiva), Muestras de Adolescentes de Córdoba, Patagonia (ambas colectivas), Muestra de niños de nivel socioeconómico bajo (grupo reducido) de Isla Maciel, Muestra de adolescentes y adultos de Montevideo, Muestra de Estudiantes de secundaria y superior, de Madrid y Valencia.

⁷ Bernstein s.f.

11. *Significación:* Aprecia aspectos de la capacidad intelectual (Habilidad Mental General) para comparar formas y razonar por analogía, con independencia de los conocimientos adquiridos. Informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado.

4.3.5.3. Descripción del Test de Matrices Progresivas

Como se ha mencionado, el Test fue desarrollado por J. C. Raven, en Gran Bretaña en 1938. Berstein (s. f.), señala que es un instrumento destinado a medir la capacidad intelectual, para comparar formas de razonar por analogías, con independencia de los conocimientos adquiridos.

La tarea realizada es viso-espacial, la cual pone a prueba la capacidad de los sujetos para captar relaciones analógicas entre los dibujos y/o figuras geométricas que conformaban el test. Cabe mencionar que Leyes Noegenéticas⁸ planteadas por Spearman “se encuentran ligadas íntimamente a este test” (Maldonado, 2003, Concepción Neogénica de Spearman).

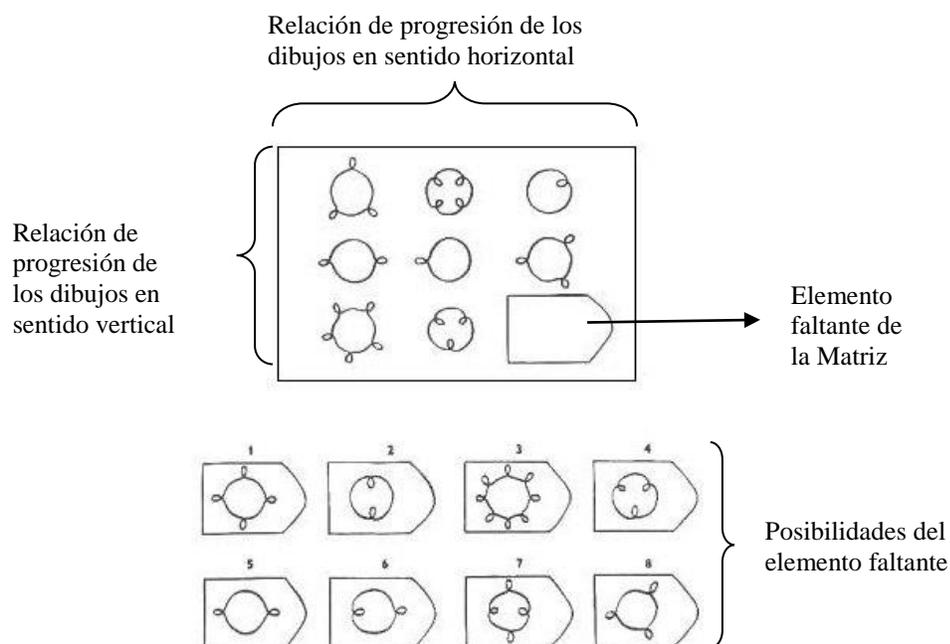
En su procedimiento, se presenta al examinado y examinada un cuaderno de 60 láminas de figuras geométricas abstractas lacunarias (ordenadas en 5 series denominadas A, B, C, D y E; de 12 ítems cada una) que plantean problemas de complementariedad de sistemas de relaciones (matrices), en complejidad creciente, y para cuya resolución el examinado y examinada debe educir una doble progresión: *relación de progresión de los dibujos en sentido horizontal y relación de progresión de los dibujos en sentido vertical* (Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 35). Véase Figura 4.8., para ilustración.

Y para cuya resolución el examinado y examinada debe educir relaciones en las primeras 24 láminas y correlaciones entre las últimas 36 láminas, y en cada caso, demostrará haber descubierto la solución, si logra reconocerla entre varias inadecuadas que se dan al pie de la lámina respectiva.

⁸ Léase, si fuese necesario, el literal “4.3.3.1. Teoría Bifactorial” en este mismo capítulo.

Demanda realizar una tarea de observación, comparación y razonamiento analógico, indicando cuál es la parte omitida en un dibujo mutilado; perteneciendo por rigor, al tipo de test de elección entre soluciones múltiples, frecuentemente utilizado en los test de lenguaje y de matemáticas.

Figura 4. 8. Ilustración de elementos que contiene cada matriz



Fuente: Elaboración propia retomada de Kirchner, Torres, & Forns, 1998, Cap. 1, p. 35.

Se trata de un test sencillo, ya que el aprendizaje, administración y evaluación es singularmente breve, y no requiere del técnico especial preparación o experiencia previa; además es de amplio margen ya que se aplica a niños/as y adultos; es económico en personal, tiempo y material; se administra o auto-administra en forma individual o colectiva a grupos

numerosos, en tiempos que oscilan entre 30 y 60 minutos, y el computo de los resultados es fácil y ágil, ya que se efectúa en pocos minutos; el material de prueba sirve para numerosas aplicaciones, pues solo se utilizan los protocolos de registro.

Es un test no verbal y no manual, tanto por la índole del material como por la respuestas que demanda del examinado o examinada; se puede aplicar a todo sujeto, cualquiera que sea su idioma, educación y capacidad verbal y estado o capacidad motora; es un test interesante y agradable ya que el examinado o examinada mantiene vivo el interés durante toda la prueba y se desenvuelve de forma simple y con agrado.

Señala, además, diversas características generales de la prueba:

1. *Por su objetivo*, es un test de capacidad intelectual (Habilidad Mental General).
2. *Por su material*, es un test de lagunas geométricas abstractas.
3. *Por la índole de sus problemas*, es un test de matrices.
4. *Por la tarea interna que debe realizar el/la examinado/a*, es un test perceptual, de observación, comparación y razonamiento analógico.
5. *Por la tarea externa que debe realizar el/a examinado/a*, es un test de complemento.
6. *Por la forma de obtener las respuestas*, es un test de selección múltiple.
7. *Por su administración*, es un test que puede ser auto aplicado, y/o administrarse de forma individual o colectiva.
8. *Por sus ejemplos*, es un test de clasificación y clínico.
9. *Por sus fundamentos*, es un test factorial.

4.4. Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la personalidad.

En este apartado se hace mención de las teorías más representativas de la personalidad como variable de exploración de la evaluación psicológica, específicamente de la prueba llamada: C.E.P.S, creada por José Luis Pinillos, inspirado en los trabajos de Hans Eysenck que explica la personalidad desde la perspectiva del modelo de rasgo; la prueba fue creada en el año 1964, y validada con muestras de profesionales, y escolares españoles.

La prueba psicológica (C.E.P.S.) que se utiliza actualmente en la selección de los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado en la Unidad de Evaluación Psicológica, no cumple con los requerimientos mencionados en el Código de Ética de la Profesión en Psicología; además se califica de acuerdo a baremos contruidos con individuos de nacionalidad Española, cuya cultura dista mucho de la de El Salvador, ya que a pesar que se cuenta con investigaciones previas que dejaron como resultado tablas de baremos propias, estas exploraciones no contaron con la sistematización adecuada y necesaria limitando así el uso total de las tablas mencionadas. Por lo cual la contextualización de las normas percentilares de dicho test de personalidad se visualiza como parte de la modernización del procesamiento de datos de la Unidad de Evaluación, antes mencionada. Generando mayores garantías que se apeguen así al cumplimiento de las normas éticas de la profesión a través de la estandarización del test con muestras nacionales.

4.4.1. Terminología Básica.

Los Psicólogos no están de acuerdo con una definición única de la personalidad; ya que ésta abarca tanto la conducta manifiesta como la experiencia privada, hace referencia a características que son relativamente consistentes y duraderas. Además, no implican un juicio de valor acerca de sus componentes (Boeree, 2001).

1. Etimología.

Etimológicamente personalidad se deriva del latín clásico del término “persona” el cual se utiliza para designar las máscaras o caretas que los actores romanos utilizaban en sus representaciones. Con personalidad hace referencia a la máscara o lo que se aparenta de acuerdo con el contexto o la situación. (Boerre & George, 2001).

2. Definición Base de Personalidad según el Modelo de Rasgos.

Según Cattell (1965) la personalidad es determinante de la conducta en una situación dada, siendo un componente básico de la personalidad los rasgos. Su trabajo llevó a identificar a través del análisis factorial, tres grupos de factores internos que se diferencian según su grado de consistencia o fluctuación, siendo estos: los rasgos temperamentales, rasgos dinámicos y las

habilidades, siendo la conducta resultante de la combinación de estas categorías de factores⁹. (Citado en Kirchner Torres, & Forns, 1998).

3. Definición de Personalidad a partir de otras perspectivas.

Cada modelo de Evaluación Psicológica, retoma una concepción explicativa de la personalidad, de acuerdo a sus estudios realizados en torno a ésta temática; a continuación se desglosan brevemente algunas de estas ideas explicativas:

a. *Modelo Psicodinámico.*

Freud (1925), concibió que la personalidad está formada por sistemas opuestos que entran continuamente en conflicto. El id representa los impulsos psico-biológicos o el yo inferior; el ego representa el agente consciente o el yo controlador; el super ego es el aspecto moral y social de la personalidad o el ego superior. Cada sistema lucha por dominar la personalidad lo más posible (Citado en Kirchner et al, 1998).

b. *Modelo Fenomenológico.*

Según Rogers (1961), los aspectos más dinámicos de la personalidad son: el de autorrealización, el de auto-conservación, y el de auto-mejora, ya que la principal motivación del sujeto es crecer y mejorar su yo; es mediante esta tendencia que se desarrollan todas las capacidades de este organismo. Otra cuestión, quizás exclusivamente humana, es la *recompensa positiva de sí mismo*, lo que incluye la autoestima, la auto-valía y una autoimagen positiva (Citado en Kirchner et al, 1998).

c. *Modelo Humanista.*

Erikson (1955) retomó las interacciones de las generaciones, lo cual llamó *mutualidad*, a partir de que Freud había establecido claramente que los padres influían de una manera drástica en el desarrollo de los niños. Ampliando el concepto, a partir de la idea de que los niños también influían al desarrollo de los padres. (Citado en Dicaprio, 1985).

d. *Modelo Conductual.*

⁹ Esta es la definición que brinda el modelo en el cual tienen su fundamentación teórica los capítulos de Inteligencia y personalidad, y será la que el grupo investigador retomará al referirse a la personalidad.

Skinner (1971), habla de contra-control, entendido como un recurso de los sujetos para reaccionar a la fuerza instigadora del ambiente. Pero en la práctica, el peso determinante de la conducta recae en el ambiente, según se desprende en sus palabras “Una persona no actúa sobre el mundo, el mundo actúa sobre ella” (Citado en Dicaprio, 1985).

e. *Modelo Cognitivo-Constructivista.*

Kelly (1955), plantea que las personas actúan frente al mundo como lo haría un científico: analizando los hechos, hipotetizando, comprobando, contrastado datos, sacando conclusiones; son científicos intuitivos que buscan entender el mundo y lo que les acaece. La meta principal de todo sujeto sería en última instancia, la misma que la de la ciencia: predecir y controlar (Citado en Krichner, et al, 1998).

4. Otros Conceptos claves

- a. *Individuo.* Organismo único, vegetal o animal, considerado en sí mismo y en relación con la especie a la que pertenece, y de la cual sus características repiten el tipo general (Merani, 1979). Entiéndase, al ser humano como perteneciente del reino animal.
- b. *Persona.* El individuo humano, entendido en los rasgos que en diversas formas y medida lo distinguen y convierten en un todo actuante de manera propia, única, en el ambiente (Merani, 1979).
- c. *Temperamento.* Todo lo que concierne a las variaciones individuales de la actividad nutritiva y funcional. Es un rasgo de la actividad del organismo; es una característica dinámica (Merani, 1979).
- d. *Carácter.* Conjunto de las maneras habituales de reaccionar de un individuo. El carácter es un aspecto particular de la personalidad y permite una valoración positiva o negativa en relación con las normas aceptadas por una sociedad (Merani, 1979).
- e. *Rasgos.* Son disposiciones de personalidad semipermanentes, según las cuales los sujetos difieren entre sí. Al igual que Cattell sostiene que tienen también un

fuerte sustrato hereditario, estrechamente ligado a los componentes biológicos y neurofisiológicos del organismo. (Eysenck, 1959)¹⁰

- f. *Constructo*. Conceptos propuestos que tienen una categoría hipotética (citado en Dicaprio, 1985).
- g. *Estructura de Personalidad*. Son interpretaciones personales de la naturaleza psicológica individual y común. (Dicaprio, 1985)

4.4.2. Teorías de Personalidad

En este apartado se explican de forma detallada los modelos de evaluación psicológica más sobresalientes, así como las teorías de personalidad fundamentales de las mismas y sus principales representantes:

1. Modelo de Rasgos según Hans Eysenck
2. Modelo de Rasgos según Raymond Cattell
3. Modelo Psicoanalítico según Sigmund Freud
4. Modelo Fenomenológico según Carl Rogers
5. Modelo Humanista-Existencial según Erick Erikson
6. Modelo Conductual según Burrus Skinner
7. Modelo Cognitivo- Conductual según George Kelly.

4.4.2.1. Modelo de evaluación base: Modelo de Rasgos

Según Kirchner Torres, & Forns (1998), el modelo de rasgos, también denominado psicométrico o de atributos, tiene sus orígenes en los paradigmas diferencialistas interesados en analizar las diferencias individuales e investigar el origen de las mismas, partiendo del presupuesto teórico “de que la conducta está determinada básicamente por un conjunto de dimensiones o rasgos que tienen una base biológica y heredada”.

Estos rasgos dan consistencia a la conducta y permiten hablar de carácter o personalidad, como conjunto de patrones típicos de comportamiento que marcan nuestra individualidad. Si bien no se descarta la influencia del ambiente en la conformación de estos constructos, su importancia es inferior a la del organismo.

¹⁰ Ha demostrado la importancia de los factores genéticos en el desarrollo de las características de personalidad

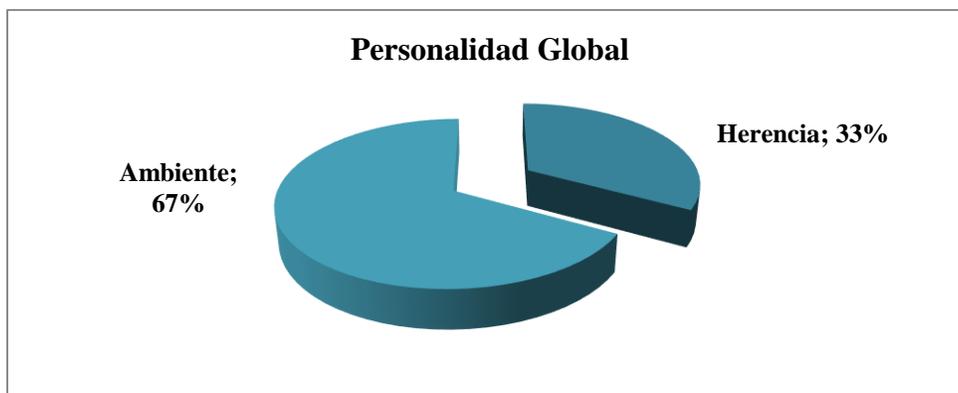
Destacan las aportaciones de Raymond B. Cattell, de Hans J. Eysenck, (cuyas teorías de personalidad serán abordadas en éste apartado) y las de J.P. Guilford tanto a nivel teórico como aplicado. Los tres autores han elaborado diseños teóricos complejos e idearon pruebas para evaluar sus presupuestos. Sus test se utilizan actualmente y abarcan amplios espectros comportamentales referidos tanto a la esfera de la inteligencia, la personalidad y la motivación.

El modelo considera que la conducta es una función primordial de las variables internas u organísmicas. Estas variables internas o constructos, que se pueden denominar según los distintos autores, capacidades, atributos, rasgos de personalidad, factores del carácter, entre otras que explican y determinan la conducta del sujeto ya que dan consistencia y estabilidad al comportamiento a lo largo del tiempo y a través de las distintas situaciones, puesto que se le otorga un estatus estructural. La conducta es una manifestación indirecta de estos constructos internos que no son medibles directamente. Las respuestas dadas por el sujeto en las diferentes técnicas de evaluación se interpretan como signos de la variable que se intenta analizar. (Kirchner, et al., 1998, p. 24).

La metodología de trabajo utilizada por los teóricos de este modelo es preferentemente correlacional en su vertiente factorial. Los principales ámbitos donde este modelo adquiere su máxima relevancia son en la selección de personal, la orientación escolar y la investigación científica.

Eysenck, Cattell y Guilford, coinciden en otorgar un importante peso explicativo de la conducta a factores inherentes al organismo, llegándose a estimar que dos terceras partes de la personalidad global están determinadas por el ambiente y una tercera por la herencia (p. 33). Lo anteriormente señalado queda explicado en la Figura 4.9.

Figura 4.9. Relación herencia-ambiente de la personalidad



Fuente: Elaboración propia en base a Kirchner, Torres & Forns (1998)
El Modelo de rasgos. Cap. 1, p. 33.

4.4.2.2. Teorías psicométricas o diferenciales de Personalidad.

A continuación se describen las siete posturas más representativas de las teorías psicométricas o diferenciales de la personalidad.

1. *Teoría de Personalidad Base según Hans Eysenck*¹¹
 - a. *Perspectiva.*

La teoría de Eysenck está basada principalmente en la psicología y la genética. Plantea “a los hábitos aprendidos como algo de gran importancia, considera que nuestras diferencias en las personalidades surgen de nuestra herencia. Por tanto, está primariamente interesado en lo que usualmente se le conoce como temperamento” (Citado en Dicaprio, 1985).

Una idea de Walter (1984), leída en una publicación de Kirchner, et al. (1998), refiere que Eysenck se dedicó a la investigación teórico-conceptual como a la aplicación terapéutica, lo que dificulta ubicarle en un marco conceptual concreto. Está influenciado por Maudsley, de quien recoge el positivismo escéptico y el rechazo a las opciones introspeccionistas; así mismo hereda de Pavlov, la preocupación por los aspectos fisiológicos que están en la base de la conducta tanto humana como animal.

¹¹ Esta teoría fue la que sirvió de fundamento a José Luis Pinillos para Crear su Cuestionario de Personalidad CEPS

Para Eysenck, los rasgos son disposiciones de personalidad semipermanentes según los cuales los sujetos difieren entre sí. Al igual que Cattell, sostiene que tienen también un fuerte sustrato hereditario, estrechamente ligado a los componentes biológicos y neurofisiológicos del organismo. Los rasgos pueden identificarse mediante estudios de tipo factorial o correlacional. Los estados son productos de la interacción entre el rasgo y la situación y pueden medirse, al igual que los rasgos mediante pruebas objetivas, cuestionarios y escalas o medidas psicofisiológicas.

b. *Estructura de la personalidad.*

Las investigaciones de Eysenck (1967), y Eysenck y Eysenck, (1976) detectan tres dimensiones de personalidad fundamentales: un *factor de Neuroticismo* (N) ligado a la labilidad del sistema nervioso autónomo; un *factor de extraversión* (E) central y un tercer factor, explorado posteriormente y no tan contundente *el psicoticismo* (P), que parece tener relación, entre otros componentes biológicos, con el nivel de andrógenos en la sangre. A continuación se describen cada uno de ellos y sus combinaciones entre sí. (Citado en Kirchner, et al., 1998, p. 27-29).

i. Neuroticismo

Este es el nombre que Eysenck dio a una dimensión que oscila entre aquellas personas normales, calmadas y tranquilas, y aquellas que tienden a ser bastante “nerviosas”. Su investigación demuestra que éstas últimas tienden a sufrir más frecuentemente de una variedad de “trastornos nerviosos” que llamamos neurosis, de ahí el nombre de la dimensión. Pero debemos precisar que él, necesariamente, no se refería a que las personas son neuróticas al puntuar alto en la escala de neuroticismo, sino que son más susceptibles a sufrir problemas neuróticos.

Eysenck estaba convencido que ya que todo el mundo se puntúa en algún punto de esta dimensión de normalidad al neuroticismo, era esto un indicador verdadero del temperamento; es decir, que esto era una dimensión de la personalidad apoyada genética y fisiológicamente. Por lo que llegó a hipotetizar que algunas personas tienen una mayor respuesta simpática que otras, ya que algunas se mantienen muy calmadas durante situaciones de emergencia; otras sienten verdadero pánico u otras emociones y algunas otras se aterrorizan con situaciones

menores. Sugiriendo Eysenck que estas últimas tienen un problema de hiperactividad simpática, lo que les hace ser candidatos principales a sufrir variados trastornos neuróticos.

Se puede decir que la persona neurótica está respondiendo más a su propio pánico que al objeto productor del mismo.

ii. Extraversión-introversión

Esta segunda dimensión se parece mucho a lo que Jung decía en los mismos términos y algo muy similar también a nuestra comprensión bajo el sentido común de la misma: personas tímidas y calmadas versus personas echadas para adelante e incluso bullosas.

Esta dimensión también se halla en todas las personas, pero su explicación fisiológica es un poco más compleja. Eysenck hipotetizó que la extraversión-introversión es una cuestión de equilibrio entre “inhibición” y “excitación” en el propio cerebro. Estas son ideas de las que Pavlov se sirvió para explicar algunas de las diferencias halladas en las reacciones al estrés de sus perros. La excitación es el despertar del cerebro en sí mismo; ponerse a alerta; estado de aprendizaje. La inhibición es el cerebro “durmiente”, calmado, tanto en el sentido usual de relajarse como en el de irse a dormir o en el sentido de protegerse a sí mismo en el caso de una estimulación excesiva.

Alguien que es extravertido, decía Eysenck, tiene una buena y fuerte inhibición: cuando se le enfrenta a una estimulación traumática, por ejemplo un choque en un automóvil. El cerebro del extravertido se inhibe, lo que significa que se vuelve “insensible”, por tanto recordará muy poco de lo que ha ocurrido.

iii. Psicoticismo

Eysenck llegó a reconocer que aunque utilizaba una gran población para sus investigaciones, había un tipo de población que no estaba considerando. Empezó a llevar sus estudios a las instituciones mentales de Inglaterra. Cuando se analizaron estos datos mediante la técnica factorial, un tercer factor significativo empezó a emerger, el cual llamó psicoticismo.

De la misma forma que el Neuroticismo, la alta puntuación en psicoticismo no necesariamente indica que eres psicótico o que estás condenado a serlo, simplemente que tienes cualidades que se hallan con frecuencia entre psicóticos, y que probablemente serás más susceptible, en ciertos ambientes, a volverte psicótico.

Otra cosa que Eysenck señaló fue la interacción de *Neuroticismo* y *extraversión-introversión*, y lo que esto podría significar con respecto a varias problemáticas psicológicas. Halló, por ejemplo, que las personas con fobias y con trastornos obsesivo-compulsivo tendían a ser bastante introvertidos, y las personas con trastornos conversivos (por ejemplo, la parálisis histérica) o con trastornos disociativos (por ejemplo, amnesia) tendían a ser más extrvertidos.

Las personas altamente neuróticas sobre-responden a un estímulo amenazante; si son introvertidos, aprenderán a evitar las situaciones que le causan pánico muy rápida y bruscamente, incluso hasta el punto de sentir mucho miedo ante pequeños símbolos de esas situaciones; es decir, fobias. Otros introvertidos aprenderán (rápida y bruscamente) comportamientos particulares para controlar sus miedos, como chequear muchas veces las cosas o lavarse las manos innumerables veces a lo largo del día.

4.4.2.3. *Teoría de Personalidad de Raymond Cattell.*

1. *Perspectiva.*

Cattell (Citado en Kirchner, et al., 1998) fue influenciado por varios autores, a nivel metodológico, tuvo un fuerte interés por la búsqueda de una estructura jerárquica de la personalidad, siguiendo los pasos de Spearman quien había determinado el factor g de inteligencia; por parte de Dougall, recogió la motivación, al ser quien se interesó por los aspectos motivacionales de la personalidad, asentados en aspectos instintivos y matizados en función de las experiencias personales, hasta cristalizar en los sentimientos; y de Mendelejev, se interesó por la eficacia que lograron los sistemas taxonómicos en otras ciencias, de aquí que él intenta aplicarlo a la investigación de personalidad.

2. *Estructura de personalidad.*

Para Cattell (1965), la personalidad es la determinante de la conducta en una situación dada. Considera que el componente básico de la personalidad son los rasgos. A través del análisis factorial, logró identificar tres grupos de factores internos que se diferencian según su grado de consistencia o fluctuación: Rasgos Temperamentales, Rasgos Dinámicos, Rasgos de Habilidad, detallados en el apartado 4.3.2 titulado Modelo de evaluación base: Modelo de Rasgos. Los rasgos temperamentales serán en los cuales se pondrá mayor énfasis en este apartado, recordando que los rasgos de habilidad fueron descritos con anterioridad.

Cattell (Citado en Kirchner, et al., 1998), elaboró un diseño completo presidido por la idea de que los rasgos debían poderse identificar consistentemente en diversas manifestaciones conductuales de los sujetos, los cuales son:

- a. *Datos L o de vida*: son datos suministrados por la biografía de un individuo
- b. *Datos Q o de Cuestionario*: es el informe verbal que efectúa de si mismo
- c. *Datos T equivalentes a Test objetivos*: las medidas objetivas de sus actuaciones en diversas situaciones.

Según este presupuesto estas manifestaciones deben confluir en una descripción idéntica de un mismo sujeto.

Éste autor ha identificado, a partir de los datos Q, un total de 16 rasgos temperamentales, o factores primarios que definen la personalidad, los cuales son:

- a. Orientación social caliente frente a frío (Sizotímia- Afectotimia)
- b. Capacidad de discernir relaciones cognitivas (Poca Capacidad Mental- Mucha Capacidad Mental)
- c. Estabilidad emocional. Adaptación al ambiente (Poca fuerza del Ego – Mucha Fuerza del Ego)
- d. Control y condescendencia en las relaciones humanas frente a dominantes (Sumisión- Dominancia)
- e. Orientación impetuosa frente a sombría (Desurgencia- Surgencia)
- f. Contenido y acción de los valores morales (Poca fuerza del Superego-Mucha Fuerza del Superego)
- g. Audacia frente a timidez (Trectia- Parmia)

- h. Pensamiento frente a sentimiento o modos contrastantes de valorar la experiencia (Harria- Presmia)
- i. Confiado frente a suspicaz (Alaxia- Protensión)
- j. Intuición y sensación como modo de percepción contrastada (Praxernia- Autia)
- k. Auto presentación en situaciones sociales (Sencillez- Astucia)
- l. Tendencia a la culpabilidad y disposición (Adecuación imperturbable- Tendencia a la culpabilidad)
- m. Orientación hacia el cambio (Conservadurismo- Radicalismo)
- n. Nivel de autosuficiencia
- o. Orientación de la energía psíquica hacia la conservación de una imagen social aceptable
- p. Temperamento tenso o relajado.

4.4.2.4. Teoría de Personalidad según Sigmund Freud. (Modelo Psicodinámico)

1. *Perspectiva.* Ésta teoría según Kirchner, et al. (1998), se asienta en la concepción de que es el mundo intra psíquico del sujeto (pulsiones, deseos, fantasías) el que influye y determina la conducta evidente. Ésta sólo es un signo de este mundo interno que la determina.

- a. *Pulsión.* Fuente de energía motivadora de la conducta hacia su fin pulsional, que consiste en la reducción de la tensión (placer), a través de su objeto pulsional.
- b. *Inconsciente.* Un estrato de la psique. El inconsciente tiene vida propia, con principios de funcionamiento diferentes de aquellos de la conciencia.

El aparato psíquico puede adquirir tres diferentes grados de concienciación que dan lugar al concepto de consciente, preconscious e inconsciente, de los cuales es este último el que reviste de mayor importancia, ya que muchos actos de la vida cotidiana están influidos por las necesidades y pulsiones de éste. El psiquismo se estructura en tres instancias, el *Ello*, *Yo* y el *Súper-yo*, cuyo juego dinámico de fuerzas determina la conducta adaptada y desadaptada. El Ello debe regirse por el principio del placer, el Yo por el principio de realidad y el Súper-yo por el del deber.

De acuerdo con Freud (1925 citado en Dicaprio, 1985), el inconsciente es la fuente de nuestras motivaciones, ya sean simples deseos de comida o sexo, compulsiones neuróticas o los motivos de un artista o científico. Además, tenemos una tendencia a negar o resistir estas motivaciones de su percepción consciente, de manera que sólo son observables de forma disfrazada. De esta forma intentaba entender y tratar lo que hoy día se conoce como problemas de personalidad y la conducta. La ciencia de la psicología comenzaba como una disciplina viable y tenía poco que ofrecer.

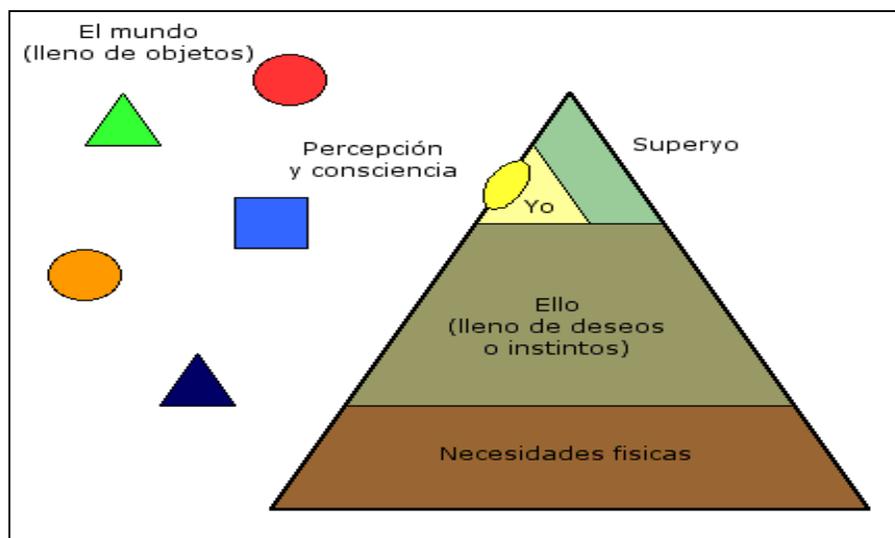
Freud investigaba los estratos profundos (el inconsciente), en donde él creía que se encontraban los orígenes ocultos de los síntomas que observaba en sus pacientes. Además, llegó a creer que ocurrían los mismos procesos en la conducta normal y anormal; lo que se consideraba normal es cuestión de grado de anormalidad.

La tecnología utilizada es muy variada ya que, de hecho, puede resultar útil todo aquello que posibilite la introducción en la vida inconsciente del sujeto. La libre asociación, el análisis de los olvidos, de los *lapsus lingue*, son algunas de las técnicas más utilizadas por Freud. El ámbito de aplicación es fundamentalmente el clínico con funciones modificadoras de la emoción y la conducta (Kirchner, et al., 1998, p. 78).

2. *Estructura de Personalidad.*

Freud concibió que la personalidad se encuentra formada por sistemas opuestos que se encuentran continuamente en conflicto entre sí. El id representa los impulsos psicobiológicos o el yo inferior; el ego represente el agente consciente o el yo controlador y el superego es el centro moral y social, cada sistema lucha por dominar la personalidad lo más posible, el id desprecia las consideraciones de realidad y moralidad y las tensiones asociadas con las necesidades; el ego procura ser racional y realista; el superego busca eliminar los impulsos y se esfuerza por alcanzar objetivos morales o ideales. Pero es imposible suprimir ninguno de los componentes básicos. Como se puede observar Figura 4.10.

Figura 4. 10. Relación herencia-ambiente de la personalidad



Fuente: Boeree (2001) Teorías de Personalidad.

a. *El Ello.*

Puede considerarse como la parte más primitiva de la psique, la personalidad original, es el depósito de la energía psíquica. Representa el complemento psicológico de las necesidades biológicas: para cada necesidad biológica existe un impulso correspondiente en el ello, que se activa al activarse la necesidad (Freud, 1930, citado en Dicaprio, 1985).

Puede experimentarse como un impulso no deseado, que se entromete en la consciencia en el momento más inoportuno. Los impulsos relacionados con el sexo y la agresión son comúnmente los más problemáticos; tiene el trabajo particular de preservar el principio de placer, el cual puede entenderse como una demanda de atender de forma inmediata las necesidades.

b. *El Yo.*

Es el administrador de la personalidad, lo que comúnmente se experimenta como el sujeto y objeto de la acción. Su función principal es encargarse de satisfacer las necesidades. El yo se deriva de la actividad de los centros superiores del cerebro.

Todas las facultades psicológicas (como la percepción, la memoria, el discernimiento, el razonamiento, la solución de problemas, la toma de decisiones) están a disposición del yo, también se apoya en la realidad a través de la conciencia, buscando objetos para satisfacer los deseos que el Ello ha creado para representar las necesidades orgánicas.

El Yo, a diferencia del Ello, funciona de acuerdo con el principio de realidad, el cual estipula que se “satisfaga una necesidad tan pronto haya un objeto disponible” (Freud, 1930, citado en Dicaprio, 1985). Representa la realidad y hasta cierto punto, la razón.

El Yo capta y guarda celosamente todas estas ayudas y obstáculos, especialmente aquellas gratificaciones y castigos que obtiene de los dos objetos más importantes del mundo de un niño: mamá y papá. Este registro de cosas a evitar y estrategias para conseguir, es lo que se convertirá en Superyo.

c. *El Superyo*

Designa el aspecto ideal moral del yo. En ocasiones, trata al superyo como si fuera el yo “mejor”. Cuando alguien sigue su conciencia o persigue sus ideales, el superyo ejerce dominio sobre el ello. Por tanto al ser moralista o perfeccionista compite con el ser realista o busca placer. También se puede designar como la región inconsciente de los procesos aprendida en las primeras etapas de la vida. El superyo se forma en la infancia, cuando el niño percibe a sus padres como seres casi divinos.

Freud (1933), menciona que “la conciencia y los ideales se introyectan y son altamente moralistas o idealistas. Introyectar “significa” convertir algo en una parte integral de uno mismo”. El niño recibe el superyo de sus padres en lugar de la conducta real. Por tanto, el superyo impone al yo demandas morales e idealistas imposibles. No es suficiente para el yo ser moral; debe ser moral y perfecto. El superyo está formado por dos aspectos importantes de la personalidad: la conciencia y el ideal del yo (Citado en Dicaprio, 1985).

d. *Etapas de desarrollo Psico-sexual*¹²

Según Freud, la personalidad se va desarrollando a través de etapas que ocurren en la infancia, que tienen una función biológica como centro y plantea que los acontecimientos que se llevan a cabo en éstas fases pueden ser determinantes en la formación de la personalidad del ser humano (Ver cuadro descriptivo 4.11. de cada una de la etapas de desarrollo psico sexual).

La sexualidad es una dimensión fundamental del ser humano, necesaria para identificar al ser humano como tal y para permitirle realizarse en el amor.

La sexualidad está íntimamente relacionada con la afectividad, la capacidad de amar y la aptitud para relacionarse con los demás. Incluye el funcionamiento del propio cuerpo, el género (masculino o femenino), la identidad de género (cómo nos sentimos acerca de ser mujer u hombre), la orientación sexual (heterosexual, homosexual), los valores sobre la vida, el amor y las personas.

e. *Mecanismos de Defensa.*

Freud tenía mucho que decir sobre el importante papel de los mecanismos de defensa, como medios de afrontar las situaciones difíciles que se le presentan al yo. La porción inconsciente del id y por tanto menos estrictamente restringida por las exigencias de la realidad, actúa para distorsionar, disfrazar y rechazar motivos, percepciones y otros contenidos psicológicos.

Cuadro 4. 1. Etapas del desarrollo psico-sexual de Freud

<i>Etapa</i>	<i>Edad</i>	<i>Descripción</i>
Oral	0 -1 años	Zona erógena: boca. Actividades: chupar, masticar, morder. Destete
Anal	1-3 años	Zona erógena: ano. Actividades: control de micción y defecación. Control de esfínteres
Fálica	3-6 años	Zona erógena: genitales. Complejos de Edipo-Electra Interiorización de las características del papel de género y normas morales (superyo)
		Éxito del mecanismo de represión. Sublimación de la energía sexual en el estudio y ejercicio físico.

¹²Para ver en detalle cada una de las etapas de desarrollo psicosexual de Freud ver, teorías de personalidad de Nicholas Dicaprio, 1985

Latencia	6-11 años	Pubertad: despertar de los impulsos sexuales.
Genital	12-años	Aprendizaje de modos socialmente aceptados de expresión de estos deseos. “Normalidad”: una relación de pareja

Fuente: Realización propia en base a Dicaprio, (1985) Teorías de personalidad.

Cuadro 4. 2. Mecanismos de Defensa de Freud

<i>Mecanismo de defensa</i>	<i>Características que lo identifican</i>
Negación	Negación a aceptar la realidad
Racionalización	Hacer que la conducta parezca racional
Proyección	Ver los propios defectos en los demás
Represión	Prevenir que los pensamientos dolorosos o peligrosos entren en la conciencia.
Reacción-formación	Encubrir un motivo o sentimiento experimentado conscientemente su opuesto.
Regresión	Reaccionar a la tensión con conductas inmaduras y utilizando hábitos infantiles.
Desplazamiento	Encontrar una salida substituida para la agresión.
Sublimación	Encontrarles salidas culturalmente refinadas a los impulsos primitivos.

Fuente: Realización propia en base a Dicaprio, (1985) Teorías de personalidad. Cap. 2, p. 65.

4.4.2.5. Teoría de Personalidad según Carl Rogers (Modelo Fenomenológico)

1. *Perspectiva.*

La teoría de Rogers (1951, citado en Kirchner, et al., 1998), intenta detallar la naturaleza general del desarrollo saludable en su teoría de personalidad. Dice que su teoría “retrata el punto final del desarrollo de la personalidad como una congruencia básica entre el campo fenomenal de la experiencia y la estructura conceptual del yo, situación que, si se logra representaría la libertad de la tensión y la ansiedad interna, y la libertad de las tensiones potenciales”; para Dicaprio (1985), esto representaría lo máximo en una adaptación orientada en forma realista establecería un sistema individualizado, con una considerable identidad con el sistema de valores de cualquier otro miembro igualmente bien adaptado de la raza humana.

Según Dicaprio (1985), esta teoría se asienta en la premisa de que el sujeto es un ser activo, intrínsecamente bueno y con capacidad de crecimiento y autorrealización. El conflicto psicológico proviene de la falta de acuerdo, o incongruencias, entre el “yo”, entendido como el

resultado de la asimilación de experiencias vivenciales, y las necesidades del organismo, que pueden haberse visto distorsionado por las condiciones de valor.

a. *Campo fenomenal.*

Para Roger, es el reino total de las experiencias psicológicas. Es el campo psicológico total, del cual algunas partes están conscientes y otras inconscientes. La estructura conceptual del yo es el concepto de sí mismo, que puede o no puede corresponder al yo real. El inconsciente como experiencia psicológica que esta simbolizada o, en otras palabras, no está disponible para el yo consciente.

b. *Condiciones de valía.*

Los requerimientos impuestos para recibir un respeto positivo; promueve los valores de introyección, absolutiza la operación del proceso de valoración orgánica.

c. *Organismo.*

Es el lugar donde se originan todas las experiencias, tanto internas (percepciones de lo que ocurre dentro del cuerpo) como externas (percepciones de lo que ocurre en el mundo exterior).

d. *Incongruencia*

Discrepancia entre el punto de vista de uno sobre el yo y el yo real; la forma principal de anormalidad de Rogers

e. *Congruencia*

Correspondencia entre el punto de vista de uno sobre el yo y el yo real; estado en el cual los potenciales para el desarrollo funcionan en forma óptima.

Kirchner, et al. (1998), plantean que el “enfoque personalizado” de intervención psicológica de Rogers, se basa en dispensar estimación incondicional al cliente a través de la creación de un clima de compensación, apoyo y aceptación sin condiciones. Cuando las personas son aceptadas por los demás se aceptan más a sí mismas y se facilitan las circunstancias para el cambio personal.

La etapa de evolución propiamente dicha es escasa, ya que Rogers huye de los diagnósticos clásicos clasificadores. Con todo, si se evalúa el sentido del cambio tras la terapia.

La técnica estelar es la entrevista, que desde esta perspectiva adopta la modalidad de no estructurada y libre.

Rogers destaca como pionero en terapias grupales y en la formación de grupos de encuentro psicológico o grupos de crecimiento personal. El ámbito de aplicación es amplio, incluyendo preferentemente el clínico, el escolar, y el consejo personal y de relaciones de pareja (p. 96).

2. *Estructura de Personalidad.*

Dicaprio (1985), menciona que los aspectos más dinámicos de la personalidad, giran en torno a tres conceptos esenciales: el de autorrealización, el de auto conservación y finalmente, el de auto mejora, los cuales serán descritos a continuación.

a. *Autorrealización*

Cabe destacar que para Rogers lo que impulsa la conducta y explica su aparición es la tendencia innata del organismo hacia el crecimiento o autorrealización, concebida como una fuerza interna, con raíz biológica que empuja al ser humano a desarrollar al máximo su potencial. En palabras del propio autor “es una fuerza hacia la totalidad”.

La principal motivación del sujeto es crecer y mejorar su yo. Mediante esta tendencia se desarrollan todas las capacidades de este organismo (Rogers, 1986). En este proceso de autorrealización permite al individuo crearse a él mismo (auto aceptarse y auto conocerse), paso indispensable para ejercer cualquier otra actividad. De este proceso de creación, iniciado en la infancia, surgirán los demás procesos creativos, las obras de arte, las invenciones, los sistemas sociales, etc. (Bischof, 1973). En este proceso de autorrealización es fundamental la vivencia de tantas experiencias como sea posible. Cuantas más experiencias se acumulen en un organismo, más fructífero será su proceso de crecimiento.

b. *Auto conservación.*

La fuerza innata o de autorrealización deberá mantenerse mediante la tendencia que experimenta el organismo a la auto conservación, en este proceso de conservación es esencial que el organismo se mantenga abierto a nuevas experiencias. Como explicita Bischof (1973), “Sólo mientras el ser humano esté dispuesto a probar nuevas cosas, tendrá el yo una retroalimentación constructiva”.

c. *Auto mejora.*

Rogers se refiere al término auto mejora como la aspiración del individuo a perfeccionarse. El camino hacia la auto mejora no es fácil, sino que el sujeto encuentra obstáculos que deberá solventar y que pueden interferir en sus metas.

4.4.2.6. *Teoría de Personalidad según Erick Erickson (Modelo Humanista-Existencial)*

1. *Perspectiva.*

Dicaprio (1985) concluye, que Erikson se basa en las etapas psicosexuales de Freud, pero pone énfasis en los determinantes sociales de la personalidad. Propone el criterio de que el desarrollo de la personalidad consiste principalmente en el crecimiento del ego, conforme la personalidad afronta las principales tareas de la vida.

Muchos conflictos son el resultado del choque entre las necesidades y los deseos del niño y las expectativas y limitaciones que le impone la cultura. Cualquier conducta determinada puede ser entendida en función de adaptaciones biológicas, psicológicas y sociales.

Erikson, no ve al ego como el indefenso sirviente de impulsos básicos, como el títere de un medio ambiente todo poderoso ni la víctima de un superego tiránico, sino más bien como un agente activo dentro de la personalidad, que coordina las necesidades del organismo con las demandadas del ambiente.

El ego adquiere fuerza, si se desarrolla normalmente a lo largo de las ocho etapas de la vida. Erikson, divide el ciclo vital en ocho etapas, cada una de las cuales pone ante el individuo una tarea importante del desarrollo. Las tareas principales son conflictos; la resolución acertada favorece al ego; cualquier fracaso lo debilita. En cada etapa afronta una crisis, la cual es un

punto de decisión. La falta de resolver los problemas tiene como resultado la persistencia de éstos en la siguiente etapa.

Los patrones y prácticas de una cultura son comunicados al joven mediante ritualizaciones que son patrones repetitivos de conducta característicos de una sociedad particular. Los principios de conducta se aprenden a través de *ritualizaciones*. Erikson se refiere a las ritualizaciones falsas como *ritualismo*, los cuales son usos inapropiados de los rituales, que tienen el efecto de limitar las acciones de las personas y producir rigidez en la personalidad. Cada etapa se caracteriza por una ritualización adecuada y un ritualismo que es una forma exagerada de anormalidad. El fracaso del ego en cualquier etapa puede tomar muchas formas de anormalidad. Las ritualizaciones y ritualismos, en orden de etapas son: *Numinosidad* contra *Idolatría*, *Sensatez* contra *Legalismo*, *Autenticidad* contra *Limitación*, *Formalidad* contra *Formalismo*, *Ideología* contra *Totalismo*, *Afiliatividad* contra *Elitismo*, *Generacional* contra *Autoritarismo* e *Integral* contra *Sapientismo*. Las ritualizaciones promueven a la fuerza del ego y capacitan a la persona para encajar en los patrones de cultura.

La teoría de Erikson tiene mucho valor heurístico; por ejemplo, la investigación en el desarrollo del ego en los niños, las etapas del desarrollo, los efectos de culturas específicas en el desarrollo de la personalidad y la comparación de las culturas.

A continuación se mencionan los conceptos básicos de la teoría de personalidad propuesta por Erikson.

- a. *Principio epigenético*. Despliegue maduracional; el surgimiento a través del crecimiento de diversas partes y funciones determinadas genéticamente, apoyadas o entorpecidas por factores del ambiente.
- b. *Crisis de identidad*. Un reto al ego que requiere un cambio de perspectiva, ocurre durante la adolescencia, en la cual la tarea principal que enfrenta el ego es el descubrimiento de los papeles centrales culturalmente aceptables.
- c. *Prácticas culturales*. Convenciones humanas características de un grupo social representadas en forma de costumbres, tradiciones, hábitos, tabús y ceremonias.

2. *Estructura de Personalidad*.

Al analizar las ocho etapas de la vida propuestas por Erikson, hay que tener en cuenta que cada etapa, si es encontrada y vivida exitosamente agrega algo al ego. Erikson (1964), se refiere a esos logros del ego como fuerzas del ego. Es uno de los pocos psicólogos destacados que ha incluido en su sistema, lo que tradicionalmente se llaman virtudes, tales como: la esperanza, la voluntad, el valor, la determinación y la fidelidad. Para él, esas fuerzas del ego no son sublimaciones sino verdaderos logros del ego conforme el niño crece, hay cambios en las potencialidades y las capacidades pero también un aumento en su vulnerabilidad para sufrir daño. A continuación se presenta un cuadro descriptivo de cada una de las ocho etapas de desarrollo de Erikson (Citado en Dicaprio, 1985).

3. *Estadios de Desarrollo Psico-social*

a. Estadio I.

El primer estadio, el de infancia o etapa sensorio-oral comprende el primer año o primero y medio de vida. La tarea consiste en desarrollar la confianza sin eliminar completamente la capacidad para desconfiar.

b. Estadio II.

El segundo estadio corresponde al llamado estadio anal-muscular de la niñez temprana, desde alrededor de los 18 meses hasta los 3-4 años de edad. La tarea primordial es la de alcanzar un cierto grado de autonomía, aun conservando un toque de vergüenza y duda.

c. Estadio III.

Este es el estadio genital-locomotor o la edad del juego. Desde los 3-4 hasta los 5-6 años, la tarea fundamental es la de aprender la iniciativa sin una culpa exagerada.

d. Estadio IV.

Esta etapa corresponde a la de latencia, o aquella comprendida entre los 6 y 12 años de edad del niño escolar. La tarea principal es desarrollar una capacidad de laboriosidad al tiempo que se evita un sentimiento excesivo de inferioridad. Los niños deben “domesticar su imaginación” y dedicarse a la educación y a aprender las habilidades necesarias para cumplir las exigencias de la sociedad.

e. Estadio V.

Esta etapa es la de la adolescencia, empezando en la pubertad y finalizando alrededor de los 18-20 años. (Actualmente está claro que debido sobre todo a una serie de factores

psicosociales, la adolescencia se prolonga más allá de los 20 años, incluso hasta los 25 años). La tarea primordial es lograr la identidad del Yo y evitar la confusión de roles.

f. Estadio VI.

Si hemos podido llegar esta fase, nos encontramos entonces en la etapa de la adultez joven, la cual dura entre 18 años hasta los 30 aproximadamente. Los límites temporales con respecto a las edades en los adultos son mucho más tenues que en las etapas infantiles, siendo estos rangos muy distintos entre personas. La tarea principal es lograr un cierto grado de intimidad, actitud opuesta a mantenerse en aislamiento.

g. Estadio VII.

Este estadio corresponde al de la adultez media. Es muy difícil establecer el rango de edades, pero incluiría aquel periodo dedicado a la crianza de los niños. Para la mayoría de las personas de nuestra sociedad, estaríamos hablando de un período comprendido entre los 20 y pico y los 50 y tantos.

h. Estadio VIII.

Esta última etapa, la delicada adultez tardía o madurez, o la llamada de forma más directa y menos suave edad de la vejez, inicia alrededor de la jubilación, después que los hijos se han ido; digamos más o menos alrededor de los 60 años.

Cuadro 4. 3. Estructura de Desarrollo Psico-Social de Erick Erickson

Estadio (edad)	Crisis Psico-social	Relaciones significativas	Modalidades psico-sociales	Virtudes psico-sociales	Mal adaptaciones y Malignidades
I (0-1) infante	Confianza vs. desconfianza	Madre	Coger y dar en respuesta	Esperanza, fe	Distorsión sensorial y Desvanecimiento
II (2-3) bebé	Autonomía vs. vergüenza y duda	Padres	Mantener y dejar ir	Voluntad, determinación	Impulsividad y Compulsión
III (3-6) preescolar	Iniciativa vs. culpa	Familia	Ir más allá jugar	Propósito, coraje	Crueldad y Inhibición
IV (7-12) escolar	Laboriosidad vs. Inferioridad	Vecindario y escuela	Completar Hacer cosas juntos	Competencia	Virtuosidad Unilateral y Inercia
V (12-18 o más) adolescencia	Identidad yoica vs. confusión de roles	Grupos, Modelos de roles	Ser uno mismo. Compartir ser uno mismo	Fidelidad, lealtad	Fanatismo y Repudio
VI (los 20's) adulto joven	Intimidad vs. aislamiento	Colegas, amigos	Perderse y hallarse a uno mismo en otro	Amor	Promiscuidad y Exclusividad
VII (20's tardíos a 50's) adulto medio	Generabilidad vs. auto absorción	Hogar, Compañeros de trabajo	Lograr ser Cuidar de	Cuidado	Sobre extensión y Rechazo
VIII (50') adulto viejo	Integridad vs. desesperación	Los humanos o los "míos"	Ser, a través de haber sido. Enfrentar el no ser	Sabiduría	Presunción y Desesperanza

Fuente: Realización propia en base a Dicaprio, (1985) Teorías de personalidad. Cap. 5, p. 178-200.

4. *Crisis del desarrollo Psicosocial*¹³

a. *Confianza versus desconfianza.*

La confianza es el sentimiento de ser aceptable para uno mismo y seguro de la satisfacción de las necesidades por parte de los demás, el cual, si se desarrolla completamente, conduce a la virtud de la esperanza. La desconfianza es la falta de confianza en los demás; suspicacia; tendencias paranoicas.

b. *Autonomía versus vergüenza.*

La autonomía se refiere a la expresión sana de la afirmación del ego o fuerza de voluntad, si se desarrolla apropiadamente. La vergüenza se refiere a sentirse inaceptable para los demás. La duda se refiere a defectos en la autoafirmación.

c. *Iniciativa versus culpa.*

La iniciativa es se refiere a un sentido dirigido internamente de lo que es correcto o equivocado para uno mismo.

d. *Laboriosidad versus inferioridad.*

La laboriosidad es el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; un sentido de deficiencia personal en la satisfacción de los requerimientos culturales y en la competencia con los demás.

e. *Identidad versus confusión de papeles.*

La identidad es el sentimiento de ser y ser percibido como una y la misma persona: tener papeles centrales del ego que sean aceptados por los demás y definan el yo. La confusión de papeles es el estado de no tener definidos claramente los papeles centrales.

f. *Intimidad versus aislamiento.*

La intimidad es la capacidad para formar relaciones humanas estrechas y perdurables: sentimiento de amar y ser *amado*. El aislamiento es el sentimiento de ser inaceptable y no amado para los demás.

g. *Generatividad versus estancamiento.*

La generatividad es el sostenimiento del trabajo productivo y del afecto cuando un individuo alcanza la completa madurez física, psicológica y social. La generatividad cuida y perpetúa la cultura para la siguiente generación; la personificación y transmisión de la cultura; un

¹³ Para ampliar cada una de las etapas y crisis revisar Teorías de Personalidad de Nicholas Dicaprio, 1985

sentimiento de productividad. El estancamiento es el sentimiento de que la vida no tiene sentido; es encontrar la vida rutinaria y aburrida.

h. *Integridad del ego versus desesperación.*

La integridad se refiere a un sentido de entereza y plenitud; respeto por el ego caracterizado por la sabiduría, que está definida por la cultura particular. La desesperación es un sentido de futilidad de la vida; temor a la muerte. (Citado en Dicaprio, 1985)

4.4.2.7. *Teoría de Personalidad Según Burrus Skinner. (Modelo Conductista)*

1. *Perspectiva.* (Kirchner, et al., 1998)

Este modelo es parte de la evaluación Psicológica basadas en la teoría del aprendizaje y que otorgan a la variable ambiental el peso principal en la elicitación de la conducta. Suelen distinguirse básicamente dos grandes posicionamientos teóricos que parten de estas premisas generales condicionamiento radical y condicionamiento mediacional.

La evaluación psicológica basada en los presupuestos más radicales del conductismo enfatiza el análisis de las relaciones funcionales entre estímulos y respuestas. Interesa averiguar a qué circunstancias ambientales está unida la conducta objeto de estudio, cuales son las consecuencias que recibe.

Mediante la rigurosa observación (para la que se utiliza tecnología muy variada, como hojas de registro, matrices de interacción, aparatos de laboratorio sofisticados) se establecen estos nexos y se analiza la conducta en parámetros de frecuencia de aparición, intensidad, duración, situación, entre otros. Los constructos más importantes de esta teoría según Dicaprio (1985) son:

- a. *Análisis funcional de la conducta.* Identificar los determinantes ambientales antecedentes y consecuentes de conductas específicas.
- b. *Condicionamiento.* Forma de aprendizaje de hábitos que implican conexiones o vínculos. Los dos tipos básicos incluyen vínculos entre estímulos y respuestas y entre conductas y consecuencias.

- c. *Reforzadores*. Estímulos que incrementan la probabilidad de las conductas; estímulos que fortalecen la conducta.
- d. *Estímulo*. Es un sentido estricto, cualquier energía excitante a la cual sea sensible el organismo, se utiliza ampliamente como situación.

Desde la perspectiva de Kirchner, 1998 el conductismo mediacional, con la introducción de la variable intermediaria supone una ampliación de las unidades de análisis de la evaluación psicológica.

Para la teoría del aprendizaje social, las expectativas del refuerzo, la anticipación de consecuencias y las atribuciones de las consecuencias, son elementos de análisis fundamentales, así como la posibilidad de condicionar conductas y emociones mediante refuerzos vicarios. Aparte de los métodos propios del conductismo, se utilizan cuestionarios para cumplir sus objetivos. Su campo de aplicación es fundamentalmente clínico, con finalidades de modificación de conducta (p. 128).

2. *Estructura de Personalidad*

El sistema completo de Skinner (Citado en Dicaprio, 1985) está basado en el condicionamiento operante. El organismo está en proceso de “operar” sobre el ambiente, lo que en términos populares significa que está irrumpiendo constantemente; haciendo lo que hace. Durante esta “operatividad”, el organismo se encuentra con un determinado tipo de estímulos, llamado estímulo reforzador, o simplemente reforzador.

Este estímulo especial tiene el efecto de incrementar el operante (esto es; el comportamiento que ocurre inmediatamente después del reforzador). Esto es el condicionamiento operante: el comportamiento es seguido de una consecuencia, y la naturaleza de la consecuencia modifica la tendencia del organismo a repetir el comportamiento en el futuro.

Un comportamiento seguido de un estímulo reforzador provoca una probabilidad incrementada de ese comportamiento en el futuro.

a. *Esquemas de refuerzo.*

Skinner (1956), decía que llegó a sus diversos descubrimientos de forma accidental (operativamente). Por ejemplo, menciona que estaba “bajo de provisiones” de bolitas de comida, de manera que él mismo tuvo que hacerlas; una tarea tediosa y lenta. De manera que tuvo que reducir el número de refuerzos que les daba a sus ratas para cualquiera que fuera el comportamiento que estaba intentando condicionar. Así que, las ratas mantuvieron un comportamiento constante e invariable, ni más ni menos entre otras cosas, debido a estas circunstancias (Citado en Dicaprio, 1985).

Skinner, ve la conducta como una estructura real que puede describirse en función de constructos como características, necesidades, valores, hábitos, estilo de vida, sentimientos, el yo, el id, ego, superego y así sucesivamente.

b. *El refuerzo continuo*

Es el escenario original cada vez que la rata comete el comportamiento (como pisar el pedal), consigue una bolita de comida.

c. *El programa de frecuencia fija*

Fue el primero que descubrió Skinner, en donde, la rata pisa tres veces el pedal y consigue comida, o lo pisa cinco, veinte veces o “x” veces, por lo que existe una frecuencia fija entre los comportamientos y los refuerzos: 3 a 1; 5 a 1; 20 a 1, entre otros.

d. *El programa de intervalo fijo*

Utiliza un artilugio para medir el tiempo. Si la rata presiona el pedal por lo menos una vez en un período de tiempo particular (por ejemplo 20 segundos), entonces consigue una bolita de comida. Si falla en llevar a cabo esta acción, no consigue la bolita. Pero, aunque pise 100 veces el pedal dentro de ese margen de tiempo, no conseguirá más de una bolita.

e. *Modelado*

Una cuestión que Skinner tuvo que manejar es la manera en que llegamos a fuentes más complejas de comportamientos. Respondió a esto con la idea del modelado, o “el método de aproximaciones sucesivas”. Básicamente, consiste en primer lugar en reforzar un comportamiento solo vagamente similar al deseado. Una vez que está establecido, se buscan otras variaciones que aparecen como muy cercanas a lo que queremos y así sucesivamente.

Uno de los elementos del modelado es el *Estímulo adverso*, lo cual se conoce contextualmente con el término de *Estímulo aversivo*.

Un estímulo adverso es lo opuesto al estímulo reforzador; algo que notamos como displacentero o doloroso. *Un comportamiento seguido de un estímulo adverso resulta en una probabilidad decreciente de la ocurrencia de ese comportamiento en el futuro.*

Esta definición describe además del estímulo adverso, una forma de condicionamiento conocida como castigo. *Un comportamiento seguido del cese del estímulo adverso resulta en una probabilidad incrementada de que ese comportamiento ocurra en el futuro.*

Con lo que se evidencia, lo difícil que puede llegar a ser diferenciar algunas formas de refuerzos negativos de los positivos.

4.4.2.8. *Teoría de personalidad según George Kelly.*

1. *Perspectiva.*

Kirchner et al. (1998), plantean que la teoría de Kelly empieza con lo que él llama “la metáfora prodigiosa”. Kelly había observado mucho tiempo atrás que tanto los científicos, como los terapeutas usualmente demostraban una actitud peculiar ante las personas mientras que se veían a sí mismos de manera bastante bien, tendían a lo contrario con sus clientes; al tiempo que se consideraban como embarcados en las finas artes de la razón y el empirismo, veían a la gente común como víctimas de sus energías sexuales o de sus historias condicionantes.

Enfoca la conducta humana como resultante del peculiar sistema de construcciones o esquemas mentales que el sujeto ha ido elaborando en el transcurso evolutivo para explicar y predecir los acontecimientos.

Pilar básico de esta teoría es el concepto de constructo, categoría de pensamiento mediante la cual el sujeto construye o interpreta su personal vivencia del mundo y da sentido a sí mismo y a los hechos que acaecen en su entorno, al igual que haría un científico.

Los constructos difieren entre sí por una serie de características intrínsecas, como pueden ser su rango o foco de conveniencia, su elasticidad, su nuclearidad, etc.

La unidad de análisis de la evaluación psicológica desde esta perspectiva es poner de relieve el sistema de constructos de los sujetos mediante diversas técnicas, entre las que resaltan el REP test, su versión Grid Test y el análisis de auto caracterizaciones.

La teoría de los constructos personales tiene múltiples ámbitos de aplicación si bien gozan de mayor popularidad las técnicas que la propia teoría.

La técnica terapéutica propuesta por Kelly es la conocida como terapia de rol fijo que permite al sujeto reestructurar su sistema de construcciones personales y hacerlo más efectivo y satisfactorio.

El ámbito de aplicación es fundamentalmente el clínico, no obstante también se va ampliando su uso hacia el ámbito industrial y la gerontología con finalidades de mejora de la calidad de vida. (p.202).

Según Kelly (Citado en Kirchner, et al., 1998) La clave para entender la Personalidad humana y todos sus procesos psíquicos está en las categorías cognitivas conceptuales que el individuo utiliza para construir el mundo; los individuos, afirma Kelly, buscan encajar sus experiencias en unas pautas o categorías cognitivas; cada día, la experiencia influye para que se consoliden ciertos aspectos de la visión de las cosas, se revisen algunos y se abandonen decididamente otros.

2. *Estructura de Personalidad.*¹⁴ La teoría de Kelly, es, por tanto,

- a. Esencialmente idiográfica, porque está centrada en los modos particulares en que un individuo se enfrenta a su mundo,
- b. Holística, ya que le interesan los aspectos totales de la personalidad, más que modos específicos de funcionamiento, y pretende dar lugar a un sistema psicológico total que elimina aspectos tradicionales como motivación, aprendizaje, "emoción o conducta.

¹⁴ Para conocer más sobre la teoría de G. Kelly, ver Teorías de Personalidad de Dicaprio, 1985

- c. Constructivista, por la noción de que un aspecto decisivo en el hombre es su esfuerzo por construir conceptualmente su mundo; los fenómenos solamente logran significado cuando se relacionan con el modo en que el individuo los construye. Kelly juega constantemente con el modelo del hombre como científico informal. Así, encuentra unas importantes semejanzas entre la actividad intelectual del científico y la actividad diaria del hombre de la calle.

Si la personalidad para Kelly es un compendio del sistema de constructos de un individuo determinado, el evaluador, para entender y cambiar el comportamiento del sujeto determinado, deberá acceder al mismo (Citado en Kirchner, et al 1998). Esto lo logra el individuo haciendo uso de los corolarios propuestos por el autor los cuales serán descritos en el Cuadro 4.4.

Cuadro 4. 4. Los 11 Corolarios de George Kelly

Corolario	Interpretación
1. De Construcción	La persona anticipa los acontecimientos mediante la construcción de sus réplicas
2. De Individualidad	Las personas difieren unas de las otras en su manera de construir los acontecimientos.
3. De Organización	Cada persona desarrolla un sistema de constructos que mantiene entre si un orden jerárquico, de tal forma que se reduzcan las incompatibilidades e incoherencias entre ellos
4. De Dicotomía	El sistema de constructos de una persona se compone de un número finito de constructos dicotómicos.
5. De Elección	Una persona elige aquella alternativa del contacto dicotómico por la que anticipa la mayor posibilidad de extender y definir su sistema.
6. De Ámbito	Cada constructo sólo es apropiado para anticipar un ámbito determinado de acontecimientos.
7. De Experiencia	El sistema de constructos de una persona va variando a medida que ésta va construyendo sucesivas réplicas de los acontecimientos.
8. De Modulación	La variación en el sistema de constructos depende de la permeabilidad de las construcciones.
9. De Fragmentación	Una persona puede utilizar sucesivamente una variedad de subsistemas de constructos incompatibles entre sí.
10. De Comunalidad	Los procesos psicológicos de una persona serán similares al de otra en la medida en que utilizan la misma construcción de experiencias similares
11. De Socialización	En la medida en que una persona construya los procesos de construcción de otra, puede desempeñar un rol importante en el proceso social que implique a dicha persona.

Fuente: Realización propia en base a Krichner, et al., 1998. Cap. 9, p. 190.

4.4.3. El cuestionario de personalidad C.E.P.S.

El Modelo de Rasgos y la Teoría de personalidad según Eysenk, detalladas en el apartado 4.4.2.1, fundamentan la estructura del Cuestionario de Personalidad. Dicho test, junto al Test de matrices Progresivas de Raven, es aplicado en la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador para seleccionar a los aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, del cual se realizará una prueba piloto para contextualizar baremos y normas percentilares, como parte de la modernización de la entidad.

4.4.3.1. Fundamentación Teórica

A través de estudios factoriales se ha logrado aislar diversos rasgos o factores estructurales de personalidad que varían en número según la técnica concreta de análisis factorial utilizada (con rotación ortogonal o con rotación oblicua), así como en función de los presupuestos teóricos subyacentes. Como se ha mencionado en apartados anteriores, las investigaciones de Eysenck lo llevaron a detectar tres dimensiones de personalidad fundamentales: *neuroticismo*, *extraversión* y *psicoticismo*.

Se presenta un esquema Figura 4.11., en el que se pueden apreciar las características comportamentales más sobresalientes de los sujetos con puntajes altos o bajos en cada uno de los tres factores.

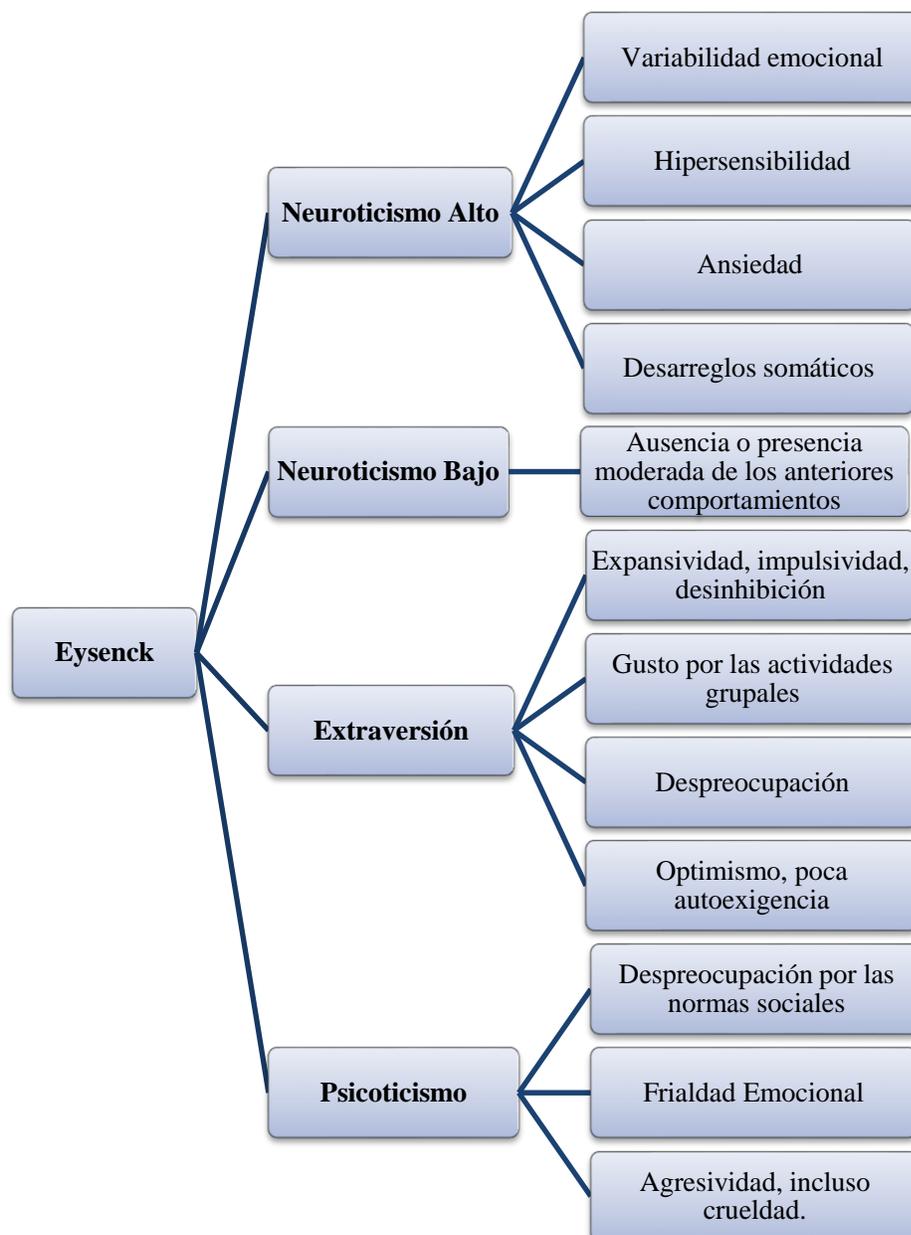
4.4.3.2. Ficha Técnica de Cuestionario de Personalidad de José Luis Pinillos¹⁵

1. *Nombre:* Cuestionario de Personalidad CEPS
2. *Autor:* José Luis Pinillos
3. *Redacción del Manual y Tipificación:* Técnicos Especialistas Asociados, S.A., bajo la dirección de M. Yela.
4. *Aplicación:* Individual y Colectiva
5. *Tiempo de Aplicación:* es una prueba de tiempo libre, y la mayoría de las personas lo completan entre 20 y 25 minutos.
6. *Ámbitos de Aplicación:* Escolar, Organizacional, Clínico y Militar.

¹⁵ Manual CEPS, 1969

7. *Baremos*: Muestra de Escolares (dos niveles) y de profesionales (cinco grupos), para cada una de las cinco escalas.
8. *Significación*: Aprecia aspectos distintos de la personalidad: estabilidad Emocional, Extraversión Social, y Paranoidismo; incluye las escalas auxiliares de Sinceridad y número de interrogantes.

Figura 4. 11. Estructura de Personalidad Según Modelo de Rasgos



Fuente: Elaboración propia, Modelos de Evaluación Psicológica

(Modelo de Rasgos).

4.4.3.3. Descripción del Cuestionario de Personalidad¹⁶

Características Generales:

Las siglas que dan nombre al Cuestionario se refieren a los tres factores bipolares -Control Extraversión y Paranoïdismo- que el autor pretende medir con el mismo. Esta prueba, fue editada en principio por el Instituto Nacional de Psicología Aplicada y por la comisión Nacional de Productividad Industrial, ha sido ideada por su autor teniendo en cuenta algunos cuestionarios ya existentes, como lo son el S.T.D.C.R. De Guilford (adaptado en España por Germain y Secacadas) y las escalas P y E (validez y sinceridad) del cuestionario M.M.P.I. (Minnesota Multiphasic Personality Inventory).

El Cuestionario consta de 154 preguntas, con tres alternativas de respuesta cada una de ellas: Sí, ? y No. La alternativa "Sí" ha de ser elegida cuando la persona que responde al Cuestionario cree que su conducta habitual se parece a la que describe el texto de cada pregunta.

La alternativa "No" se elegirá en aquellos casos en que la persona no se suele comportar como indica la pregunta y la alternativa "?" queda reservada para aquellas ocasiones en que, por la razón que sea, resulta difícil decidir entre el "Sí" y el "No".

En las instrucciones que aparecen al principio de la hoja de respuestas se indica textualmente: "Procure contestar a todas las preguntas, no indican ninguna dificultad y no hay nada malo en ellas. Si falseara las respuestas, no resultaría mejor ni peor, sino solamente distinto. Debe, por tanto, contestar poniendo en ellas toda su buena voluntad y sinceridad. Conteste a las preguntas sin pensarlo demasiado".

Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto se convierten en centiles, existiendo baremos (independientes para cada una de las escalas y cada sexo) para cinco cursos escolares -desde

¹⁶ Manual CEPS, 1969

los 14-15 años- y nueve grupos profesionales. Cada sujeto obtiene cinco puntuaciones en el Cuestionario:

1. *C: Control.*

Hace referencia a las variaciones profundas en la emotividad, no del todo relacionadas con las voliciones del yo. Más asociada, entonces, con la estabilidad emocional que con el control. Esto es el hecho de experimentar o no cambios emocionales sin causa aparente o por razones nimias, estos cambios son de naturaleza eminentemente depresiva.

2. *E: Extraversión.*

Relacionada con la extraversión social, el optimismo y la sociabilidad, el gusto y la facilidad para las relaciones sociales, despreocupación y preferencia por la acción frente a la reflexión. Las características principales son: la animación de del carácter, locuacidad y habilidades para dirigir reuniones, detallismo y planificación vital resultan de hecho bastante independientes de la extraversión social.

3. *P: Paranoidismo.*

Aprecia la agresividad, la suspicacia y la tenacidad rígida, así como la convicción de la propia superioridad sobre los demás, concepción pesimista de las intenciones ajenas, este conjunto de características recuerda el cuadro clínico de la paranoia, de aquí el término Paranoidismo.

4. *S: Sinceridad.*

Está claro si lo que se mide es el grado de sinceridad o la auténtica asimilación de las normas sociales. Constituida por cuestiones relativas a pequeñas faltas morales sociales, cuya omisión se sabe que es un casi todo el mundo, pero cuya confesión pública o en cuestionario que va a ser leído puede resultar molesto e inducir a mentir.

5. *?*

Presenta cierta correlación con S y P, al medir el grado de seguridad con que la persona se evalúa a sí misma.

V. METODOLOGÍA

La Investigación realizada es de tipo interactiva y evaluativa ya que se basa en la clasificación que la Investigación Holística ha realizado. Ésta, divide la investigación en diez tipos, basados en cuatro niveles, de los cuales se retomará el Nivel Integrativo que incluye a la *Investigación Interactiva y Evaluativa*, que pretenden *Modificar*, lo que es necesario para la modernización del proceso administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica y *valorar* resultados, siendo parte del proceso necesario para la comprobación de la efectividad, eficiencia y eficacia de la implementación de las herramientas técnicas específicas.

5.1 Sujetos

La investigación contó con dos tipos de poblaciones y muestras, necesarias para la consecución de los objetivos propuestos, ya que, la modernización del proceso administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica requiere de la población que ha participado y que colabora actualmente en ella. Por otra parte, para llevar a cabo la prueba piloto de la contextualización de baremos y normas percentilares del test de Matrices Progresivas J. C. Raven y el Cuestionario de Personalidad CEPS se necesita de otro tipo de sujetos.

5.1.1 Población

La población que se requería para la modernización del proceso administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica, estuvo conformada por todas aquellas personas que participaron y que colaboran actualmente en la entidad, desde el surgimiento de la misma en el año 2003 hasta el 2009, realizando las funciones necesarias para la consecución del desempeño administrativo en la asistencia a la Universidad de El Salvador a través de los diferentes servicios que la Unidad ofrece.

La segunda, población para la contextualización de baremos y normas percentilares del test de Matrices Progresivas J. C. Raven y el Cuestionario de Personalidad CEPS, estuvo constituida por los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado de la Universidad de El Salvador desde el año 2003 hasta el año 2008.

5.1.2 Muestra

El tipo de muestreo a empleado es por *Conglomerados*.

La primera muestra se dividió por el año en el que las personas colaboraron a la Unidad de Evaluación Psicológica, siendo 6 conglomerados, de los cuales se retomó el ultimo correspondiente al año 2008 que resultó la muestra más satisfactoria por ser reciente y en la que se han ejecutado todos los servicios sumados al pasar de los años desde la creación de la Unidad.

En el momento de recolección de la información, se encontraron muchas dificultades por ajustes de horarios y resistencia a participar para poder llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, por lo que el grupo investigador optó por retomar además del conglomerado del año 2008 el conglomerado 2007, con el cual se solventaban dichas dificultades.

Finalmente ambos grupos de conglomerados hicieron un total de 6 sujetos de sexo femenino, siendo 3 sujetos por parte del grupo de conglomerados del 2007, y a su vez 3 sujetos del grupo de conglomerados del 2008.

La segunda muestra estuvo dividida por los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado por año, desde el 2003 al 2008, a los y las cuales se les ha aplicado el test de Matrices Progresivas de J. C. Raven y Cuestionario de Personalidad CEPS, siendo 6 conglomerados, retomando el ultimo correspondiente al año 2008 habiéndose aplicado el año anterior, ya que resulta la muestra más satisfactoria por ser reciente y por poseer los datos sistematizados. Esta muestra contó con 558 sujetos, siendo 413 del sexo femenino y 145 del sexo masculino.

Finalmente se consideró, no como muestra estadística, al Coordinador de la Unidad de Evaluación Psicológica, debido a que es éste quien posee información histórica y administrativa de la organización.

5.2 Instrumentos

5.2.1 Entrevista Dirigida.

Realizada al coordinador general de la Unidad a fin de conocer el accionar de la misma, con la finalidad de conseguir una visión ampliada del funcionamiento de la Unidad a lo largo de su ejercicio y desarrollo (Ver Anexo 1).

5.2.2 Cuestionario de Análisis de cargo.

Aplicada al coordinador y Asistentes de la Unidad de Evaluación Psicológica para obtener una visión más amplia de los datos generales del cargo, la descripción genérica de las funciones del cargo y la descripción analítica de las actividades realizadas en el cargo medidas en tiempo, luego se retomará los requerimientos del cargo que incluye las habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo del cargo, y finalmente el perfil de el/la ocupante del cargo (Arias, F. 1996). (Ver Anexo 2).

5.2.3 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Organización

El FODA fue empleado en dos contextos, uno individual y otro grupal. En ambos el instrumento se aplicó al coordinador y a las Asistentes de la Unidad de Evaluación Psicológica, con el fin de recolectar las opiniones individuales y del equipo con respecto a la percepción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas manifestadas dentro de la Unidad. Permitiendo obtener información de base para el plan operativo anual o POA (Ver Anexo 3).

5.2.4 Test de Inteligencia de J.C. Raven.

Aplicada a los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorados en el año 2008, del cual se describe su ficha técnica en el apartado 4.3.5.2.

5.2.5 Cuestionario de Personalidad CEPS.

Aplicado a los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorados en el año 2008, del cual se describe su ficha técnica en el apartado 4.4.3.2.

5.3 Procedimiento

La investigación se dividió en nueve pasos básicos que van desde la construcción de un marco teórico hasta el análisis de datos que permitieron acciones técnicas de modernización de la Unidad de Evaluación Psicológica. Los pasos mencionados, se describen a continuación:

1. Construcción de marco teórico.

Basado en documentos del área de administración de recursos humanos y/u organizacionales, de evaluación psicológica, modelos y técnicas, teorías de personalidad, psicometría y estadística, a la vez que diccionarios básicos o de sinónimos, entre otros.

2. Diseño y validación de instrumentos.

Se diseñaron los instrumentos necesarios para la realización del diagnóstico situacional de la Unidad de Evaluación Psicológica, a la vez que aquellos que permitieran la creación de herramientas de modernización de la misma.

3. Aplicación de instrumentos y sistematización de datos.

Este inició con la aplicación de los instrumentos especificados para la obtención del diagnóstico situacional. Estos fueron el cuestionario de entrevista y el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Unidad.

El cuestionario de entrevista se realizó el día 9 de julio, mientras que el empleo del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se realizó en los días 7, 8, 17, 22 y 29 de agosto de forma individual, y el 17 de agosto el grupal.

La aplicación del Cuestionario de Análisis de cargo a la muestra retomada de las personas participantes como coordinador y colaboradores en la Unidad de Evaluación, se llevó a cabo en los mismos días de las aplicaciones del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de forma individual. Finalmente se sistematizaron los datos a través de cada uno de los instrumentos para la obtención del diagnóstico situacional de la unidad como también la base para la elaboración de las herramientas técnicas de modernización.

4. Diseño de herramientas técnicas.

El diseño de estas herramientas surgió para el fomento de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa de la Unidad de Evaluación Psicológica a través de la creación de la estructura organizacional, procesos formales y estructurados de reclutamiento y selección de personal, manual de bienvenida, manual de inducción, manual de descripción y análisis de cargos, un sistema de Evaluación y compensación del desempeño, a la vez que un sistema de capacitación de desarrollo de personal y organizacional.

5. Contextualización de normas percentilares y baremos.

La base de datos que se retomó en este proyecto es la de los test aplicados a personas aspirantes a ingresar en las carreras de profesorado en el año 2008 habiéndose aplicado estos el año anterior por la Unidad de Evaluación Psicológica para la contextualización de normas percentilares y baremos de las pruebas psicológicas de J. C. Raven y el Cuestionario de Personalidad CEPS.

6. Creación de guías metodológicas para la elaboración de baremos.

El haber realizado una prueba piloto de contextualización de tests que miden la inteligencia y personalidad, permitió la generación de guías metodológicas para la creación de normas percentilares y baremos contextualizados de ese tipo de medición a través de tests psicológicos.

7. Elaboración y validación del informe final.

Terminado a través de la sistematización de resultados finales del proceso de modernización administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica y de la aplicación de las pruebas pilotos de contextualización de baremos de test psicológicos que miden inteligencia y personalidad. Luego se ingresó al proceso de validación del informe a cargo del docente director y del coordinador general del proceso de grado.

8. Defensa del trabajo.

A través de una exposición oral del informe final.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se hizo en base a dos nociones constituyentes de esta investigación: *la modernización del proceso administrativo y la sistematización de datos de los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, para la creación de baremos y normas percentilares del Test de Matrices Progresivas de Raven y el Cuestionario de Personalidad (CEPS)*. Dichas nociones, se extrajeron de la estructura organizacional de la Unidad de Evaluación Psicológica, del Departamento de Psicología, de la Universidad de El Salvador.

En un primer momento, para la modernización del proceso administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica, se procedió a describir los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para la realización del diagnóstico situacional, y posteriormente se efectuó un análisis estadístico de todos los resultados. Para esto se usó el análisis de estadística descriptiva.

En la presente investigación se ha retomado el uso de una herramienta evaluativa y diagnóstica llamada FODA, que se utiliza para definir indicadores de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS que posea la institución, en este caso la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador. Dicha herramienta permitió la obtención de todos los aspectos mencionados en un período corto de tiempo, desde una perspectiva individual y grupal, a través de una metodología participativa que permite a la vez resultados puntuales y objetivos.

Resultó importante para obtener el diagnóstico de la Unidad la valoración de aspectos positivos y negativos del trabajo que realizan, haciéndolo desde una visión interna a través de los indicadores de FORTALEZAS Y DEBILIDADES, y una visión externa a través de OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, retomando la dicotomía de cómo lo externo actúa en lo interno y viceversa.

6.1.1. Análisis Cuantitativo

De Colaboradores/as en forma individual

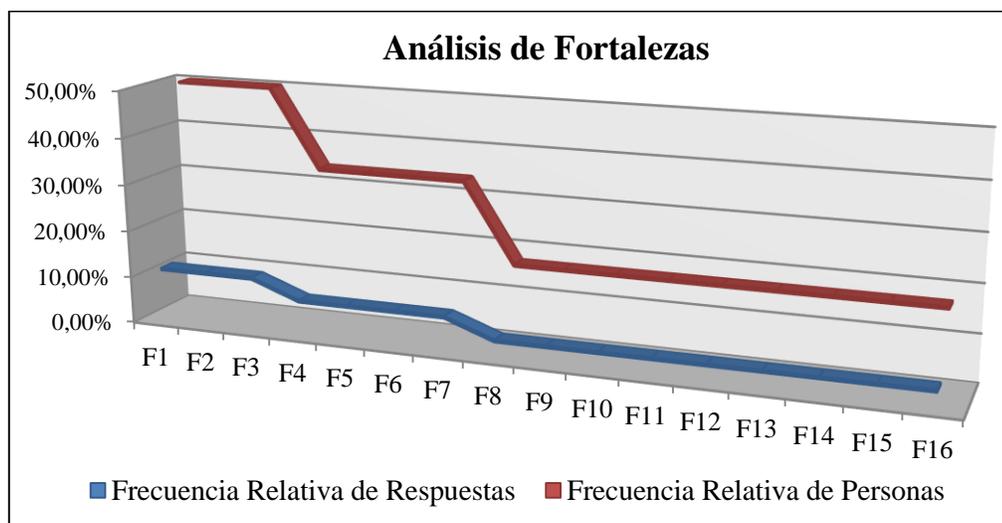
1. Análisis Interno:

a. Categoría: Fortalezas

Objetivo: Conocer las fortalezas que posee la Unidad de Evaluación Psicológica perceptibles para el equipo de colaboradores/as.

Cuadro 6.1. Análisis de Fortalezas

Fortalezas	Análisis interno				
	Frecuencias de Respuestas			Frecuencia de Personas	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
F1. Coordinador con el conocimiento adecuado del rubro.	3	11.53%	3	3	50%
F2. Organización en las tareas asignadas (distribución equitativa de las tareas).	3	11.53%	6	3	50%
F3. Ambiente de trabajo agradable.	3	11.53%	9	3	50%
F4. Capacitaciones en el área, con el cual se profundiza el conocimiento y se adquiere experiencia.	2	7.69%	11	2	33.33%
F5. Condiciones físicas ambientales.	2	7.69%	13	2	33.33%
F6. Entrega de tareas asignadas en un tiempo establecido.	2	7.69%	15	2	33.33%
F7. Horarios accesibles.	2	7.69%	17	2	33.33%
F8. Liderazgo democrático.	1	3.85%	18	1	16.67%
F9. Como organización, la Unidad aporta a la Universidad.	1	3.85%	19	1	16.67%
F10. Diversidad de pruebas psicológicas.	1	3.85%	20	1	16.67%
F11. Equipo de computadoras.	1	3.85%	21	1	16.67%
F12. Material didáctico.	1	3.85%	22	1	16.67%
F13. Comunicación constante con el/la Coordinador/a.	1	3.85%	23	1	16.67%
F14. Confianza que ha ido obteniendo la Unidad de sus usuarios.	1	3.85%	24	1	16.67%
F15. Ética profesional.	1	3.85%	25	1	16.67%
F16. Responsabilidad de los/as colaboradores/as.	1	3.85%	26	1	16.67%
Total de respuestas:	26	100%	26	Total de personas:	6



Fuente: Elaboración propia retomada del Cuadro 6.1 *Análisis de Fortalezas*

Las fortalezas que son perceptibles para los/as colaboradores/as fueron manifiestas en 16 categorías. La mitad de los/as colaboradores/as (50%) consideran que la Unidad de Evaluación Psicológica cuenta con la fortaleza de un Coordinador General que posee el conocimiento adecuado del rubro (F1), además que cuenta con la adecuada organización al momento de asignar tareas, debido a que la distribución de éstas se hace de manera equitativa (F2), y que el ambiente de trabajo (F3) forma parte de las mejores fortalezas con las que cuenta la entidad. Por otra parte, la tercera parte de los/as colaboradores/as entrevistados (33.33%) considera como fortalezas de la Unidad de Evaluación Psicológica las capacitaciones en el área (F4), con las cuales se profundiza el conocimiento de evaluación psicológica y se adquiere experiencia en el área ampliamente, además que las condiciones físicas ambientales (F5) son aptas, asimismo, el equipo de trabajo entrega oportunamente las tareas asignadas en el tiempo establecido y/o requerido (F6) y que los horarios para realizar la jornada laboral son accesibles (F7).

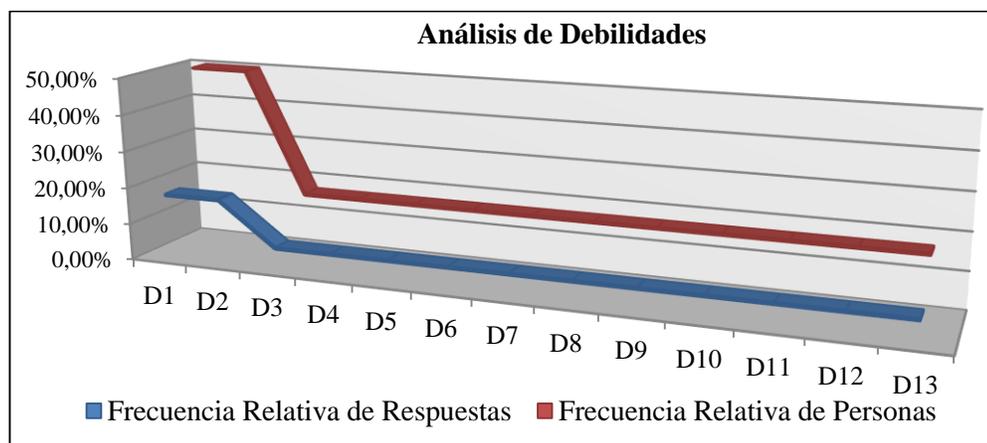
Finalmente, la sexta parte de los/as colaboradores/as (16.67%) amplió la perspectiva de las fortalezas de la Unidad de Evaluación Psicológica al mencionar que esta cuenta con un liderazgo democrático (F8), que es una organización que aporta a la Universidad de El Salvador en el proceso de selección estudiantil y profesional (F9) y que ha ido obteniendo la confianza de sus usuarios (F14) por su ética profesional (F15); posee diversas pruebas psicológicas (F10), además cuenta con un equipo de computadoras (F11), material didáctico (F12); por otro lado, los/as colaboradores/as tienen una comunicación constante con el/la Coordinador/a General (F13); finalmente, perciben como fortaleza la responsabilidad de los/as colaboradores/as (F16) dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica.

b. Categoría: Debilidades

Objetivo: Identificar las debilidades que posee la Unidad de Evaluación Psicológica que sean perceptibles para el equipo de colaboradores/as.

Cuadro 6.2. Análisis de Debilidades

Debilidades	Análisis interno				
	Frecuencias de Respuestas			Frecuencia de Personas	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
D1. Maquinaria adecuada y actualizada.	3	17.66%	3	3	50%
D2. Personal limitado en algunos períodos de trabajo.	3	17.66%	6	3	50%
D3. No se cuenta con un/a colaborador/a que pueda trabajar permanentemente con el/la Coordinador/a.	1	5.88%	7	1	16.67%
D4. Desconocimiento o poco manejo de paquetes de software pertinente a la actividad.	1	5.88%	8	1	16.67%
D5. Ausencia de un sistema de evaluación adecuado.	1	5.88%	9	1	16.67%
D6. Espacio físico es reducido.	1	5.88%	10	1	16.67%
D7. Incumplimientos de horarios o en la culminación de tareas específicas, por parte de colaboradores/as.	1	5.88%	11	1	16.67%
D8. Falta de comunicación entre el equipo de colaboradores/as.	1	5.88%	12	1	16.67%
D9. Falta de un proceso adecuado para selección de colaboradores/as que regule que las personas seleccionadas cumplan con el perfil idóneo para el puesto.	1	5.88%	13	1	16.67%
D10. No se actualizan la base de datos.	1	5.88%	14	1	16.67%
D11. Exigencias de los resultados por parte de los/as usuarios/as o de las entidades que han solicitado el servicio. Falta de coordinación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y las entidades que solicitan el servicio.	1	5.88%	15	1	16.67%
D12. No existe un proceso en donde los/as colaboradores/as salientes apoyen al equipo entrante (proceso de inducción).	1	5.88%	16	1	16.67%
D13. Omite la respuesta en ésta categoría.	1	5.88%	17	1	16.67%
Total de preguntas:	17	100%	17	Total de personas:	6



Fuente: Elaboración propia retomada del Cuadro 6.2 *Análisis de Debilidades*.

Dentro de esta categoría surgieron 13 elementos específicos que indican las características internas de la Unidad de Evaluación Psicológica, que son desfavorables para la misma. La mitad de los/as entrevistados/as hizo énfasis en que la Unidad no cuenta con la maquinaria adecuada y actualizada (D1); y en segundo que el personal es limitado durante algunos períodos de trabajo en donde más se solicita el servicio (D2).

Cada una de 6 personas, sostiene que la Unidad de Evaluación Psicológica no cuenta, por una parte, con un/a colaborador/a que pueda trabajar permanentemente con el/la Coordinador/a General (D3); que existe un desconocimiento parcial o total del manejo de paquetes de software, parte del componente informático que se utiliza (D4), falta un sistema actualizado para realizar las evaluaciones psicológicas (D5); el espacio es reducido, sobre todo al guardar todos los productos que surgen año con año (D6); existen incumplimientos de horarios o irresponsabilidad en la culminación de tareas específicas por parte de colaboradores/as (D7), hay deterioro en la comunicación entre el equipo de colaboradores/as (D8), falta de un proceso adecuado para selección de colaboradores/as que regule que las personas seleccionadas cumplan con el perfil idóneo para el puesto (D9); no se cuenta con una adecuada actualización de la base de datos (D10); asimismo, existe ausencia de negociación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y las entidades o personas que han solicitado el servicio, en calidad de tiempos, materiales y recursos (D11), No existe un proceso en donde los/as colaboradores/as salientes apoyen al equipo entrante (proceso de inducción) (D12); en definitiva, llama la atención que la misma cantidad de la muestra (una de cada seis) no quiso comprometer su respuesta absteniéndose de responder (D13), lo que puede indicar la ausencia de debilidades dentro de la Unidad o la falta de implicación de los/as colaboradores/as en la detección de situaciones que no favorecen a la organización.

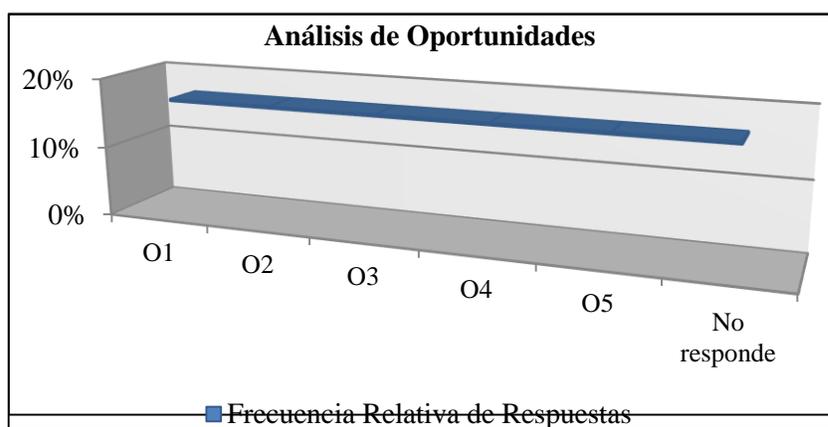
2. Análisis externo

a. Categoría: Oportunidades

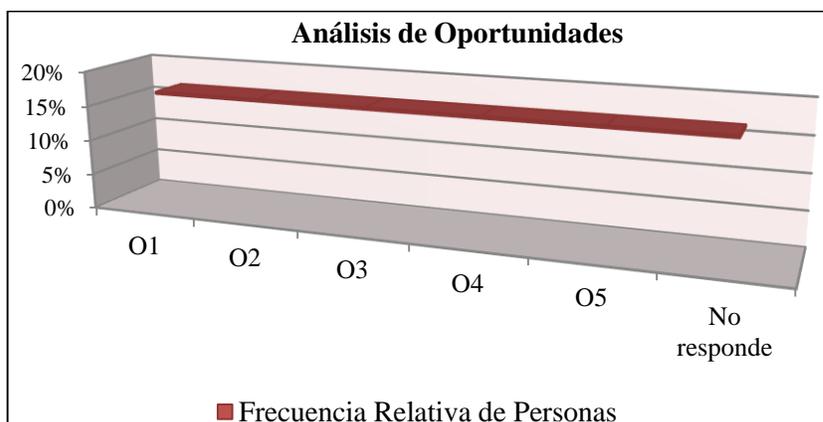
Objetivo: Enunciar las oportunidades detectadas por los/as colaboradores/as dentro del sistema organizacional de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Cuadro 6.3. Análisis de Oportunidades

Oportunidades	Análisis externo				
	Frecuencias de Respuestas			Frecuencia de Personas	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
O1. Brindar incentivos para el equipo de trabajo de colaboradores/as.	1	16.66%	1	1	16.66%
O2. Espacios físicos de la Universidad de el Salvador que están sin uso.	1	16.66%	2	1	16.66%
O3. Visión externa de la Unidad de Evaluación Psicológica.	1	16.66%	3	1	16.66%
O4. Existencia de servicios de salud físico y emocional.	1	16.66%	4	1	16.66%
O5. Demanda constante de los servicios de Evaluación Psicológica.	1	16.66%	5	1	16.66%
No responde.	1	16.66%	6	1	16.66%
Total de preguntas:	6	100%	6	Total de personas:	6



Fuente: Elaboración propia retomada del Cuadro 6.3 *Análisis de Oportunidades*



Fuente: Elaboración propia retomada del Cuadro 6.3 *Análisis de Oportunidades*

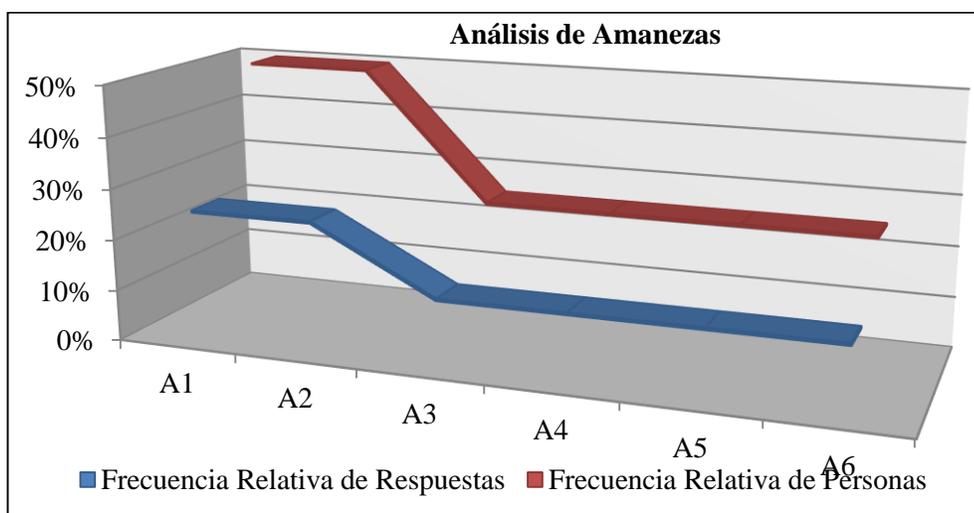
Las oportunidades enunciadas por los/as colaboradores/as son 6, las cuales puede aprovechar la Unidad de Evaluación Psicológica para obtener ventajas competitivas. Por lo que uno de cada seis colaboradores/as (16.66%) hizo mención sobre dichas oportunidades que conciben dentro de la organización, estas son, brindar incentivos para el equipo de trabajo de colaboradores/as (O1), los espacios físicos de la Universidad de el Salvador que están sin uso (O2), la visión externa de la Unidad de Evaluación Psicológica (O3), existencia de servicios de salud físico y emocional (O4), demanda constante de los servicios de Evaluación Psicológica (O6); finalmente el 16.66% de la muestra no da respuesta a esta categoría (O5).

b. Categoría: Amenazas:

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los/as colaboradores/as sobre las amenazas que afectan de forma relevante a la Unidad de Evaluación Psicológica.

Cuadro 6.4. Análisis de Amenazas

Amenazas	Análisis externo				
	Frecuencias de Respuestas			Frecuencia de Personas	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A1. Entregas de informes en fechas demasiadas cortas que imponen las instancias que solicitan el servicio.	2	25%	2	2	33.33%
A2. Cierre de las instalaciones.	2	25%	4	2	33.33%
A3. Cortes de energía eléctrica.	1	12.5%	5	1	16.67%
A4. Aglomeración de personas.	1	12.5%	6	1	16.67%
A5. Acumulación de trabajo.	1	12.5%	7	1	16.67%
A6. Omite la respuesta en ésta categoría.	1	12.5%	8	1	16.67%
Total de preguntas:	8	100%	8	Total de personas:	6



Fuente: Elaboración propia retomada del Cuadro 6.4 *Análisis de Amenazas*

En esta categoría surgieron 8 respuestas, en donde los/as colaboradores/as expresan cuáles amenazas afectan desfavorablemente a la Unidad de Evaluación Psicológica. La tercera parte de los/as colaboradores/as (33.33%) manifestaron que entre las amenazas, una de las más presentes, tanto como para el personal como para la organización, son las entregas de los informes psicológicos en plazos reducidos de tiempo, establecidos por las instancias que han solicitado el servicio (A1); además de los cierres de las instalaciones, es decir, de la Universidad de El Salvador, los cuáles son incontrolables por parte de la Unidad de Evaluación Psicológica (A2); por otra parte, un pequeño porcentaje (16.67%) expresó otras amenazas igualmente importantes, tales como, cortes de energía eléctrica (A3), aglomeración de personas que solicitan el servicio (A4) y por último la acumulación de trabajo que se hace durante ciertos períodos de tiempo, al no poder dar abasto a todos los requerimientos del servicio que brinda la Unidad de Evaluación Psicológica, por no contar con el número de personal idóneo que se requiere para ejecutar la labor de una manera efectiva y rápida (A5); cabe mencionar que también en ésta categoría, una muestra mínima no brindó su opinión sobre el tema (A6).

6.1.2. Análisis Cualitativo

La aplicación de la técnica Análisis FODA, en la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador, se hizo para conocer la visión de cada uno/a de los/as miembros/as del equipo de trabajo del año 2007 y 2008, junto con el Coordinador General; a partir de aquí surgieron diversos hallazgos en relación a los servicios que se brindan al externo y a los procesos que se desarrollan al interno de la misma.

6.1.2.1. Análisis Cualitativo de Colaboradores/as de forma individual

En la consulta realizada a los/as colaboradores/as 2007 y 2008, se retomó el análisis de la visión interna que estos/as tienen de la Unidad de Evaluación Psicológica, a través de las fortalezas y debilidades que encuentran en la organización.

1. Fortalezas

Algunas fortalezas reflejan que hay un sistema de alimentación que abarca una planificación básica de las actividades, ya que visibilizan que existe organización en las tareas que se asignan a través de una distribución equitativa de las mismas.

En el subsistema de aplicación, se ha identificado que el desempeño humano es responsable, con ética profesional, en donde existe un liderazgo democrático y una comunicación constante entre colaboradores/as y Coordinador General, lo cual ha permitido un ambiente de trabajo favorable.

En la evaluación del desempeño humano dentro de la Unidad, algo que ha favorecido para que los/as colaboradores/as realicen sus tareas de una manera idónea, es debido a que cuentan con un equipo básico de informática y con una diversidad de pruebas psicológicas facilitadas por el Coordinador General.

En el subsistema de mantenimiento, dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, los participantes visibilizan que parte de la compensación del trabajo que realizan en la Unidad son los horarios accesibles, ya que los/as colaboradores/as organizan sus funciones y establecen sus horarios más convenientes de acuerdo a sus necesidades o prioridades personales, permitiéndoles un mejor desempeño en sus funciones.

A su vez, los/as participantes distinguen que las condiciones físicas y ambientales del espacio que ocupan son favorables, lo que ha permitido que el ambiente de trabajo del equipo de colaboradores/as sea comfortable.

En el subsistema de desarrollo, las personas consultadas reconocen la existencia de procesos que abarcan capacitaciones en el área y de mejora al personal, permitiéndoles profundizar su conocimiento y la adquisición de experiencia.

Así mismo, distinguen que han existido acciones que han permitido el desarrollo organizacional, tales como, la entrega precisa (en tiempo y horas establecidos o idóneos) de productos en los servicios psicológicos, el aporte tangible que la Unidad da a la Universidad de El Salvador, y la confianza que se ha ido obteniendo con los/as usuarios y usuarias que solicitan el servicio; también es de reconocer que entre las fortalezas que posee la misma destaca, que los/as colaboradores/as obtienen gran parte de la noción del área, gracias a que el Coordinador General posee amplios conocimientos del rubro.

2. Debilidades

Algunas debilidades reflejan que hay un sistema de alimentación, en el reclutamiento y selección de personal, poco controlado; la inexistencia de un manual de cargos en donde se definan perfiles de puesto idóneos, ha generado la selección de colaboradores/as con desconocimiento o poco manejo de software, pertinentes para realizar las actividades propias de la Unidad de Evaluación Psicológica, y/o personas que no asumen su papel a largo plazo de manera responsable, a esto se une, la falta de un proceso de selección amplio y preciso, lo cual genera personal limitado en algunos períodos de trabajo.

Dentro del subsistema de aplicación, no existe un Manual de Análisis de cargo en donde se establezca la necesidad de un Sub Coordinador/a que pueda estar permanentemente dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, y que tenga la función general de inspeccionar el desempeño que realizan los/as colaboradores/as y dar seguimiento al interior de la Unidad.

No se genera un proceso de inducción formal, necesario ante la realidad que la Unidad de Evaluación Psicológica tiene un proceso rotativo de personal anualmente, lo que vuelve esencial dicho proceso. Se observan dificultades en el subsistema de mantenimiento, ya que al aumentar la demanda del servicio, el espacio físico para la organización se ve reducido.

En el subsistema de desarrollo, las personas consultadas reconocen que hay una ausencia de un adecuado procesamiento de datos, lo que ha limitado el avance externo de la Unidad.

No hay procesos de capacitación en temáticas de modificación de actitudes, lo cual se refleja en la poca empatía entre los/as miembros/as del equipo de trabajo. A su vez se retomó la ausencia de alianzas estratégicas que garanticen negociaciones formales en beneficio equitativo de ambas partes, es decir, entre la Unidad y las entidades que solicitan el servicio.

Por consiguiente, la ausencia de un subsistema de control, ha ocasionado la inexistencia de una base de datos actualizada de forma continua en la Unidad de Evaluación Psicológica.

3. Oportunidades

Los resultados demuestran que el compromiso de proyección social del Departamento de Psicología, puede garantizar una negociación al interno del mismo, para financiar los servicios que presta la Unidad.

A su vez se retomó que hay una ausencia de rentabilización de algunos espacios físicos dentro de la Universidad que, a mediano plazo, pueden convertirse en la posibilidad de expansión o ampliación de la Unidad, ante la creciente demanda de la misma. Así también, la visión externa del servicio que presenta la Unidad, puede garantizar que en un futuro se integre al aparataje del área de recursos humanos de la Universidad, incluyéndose en el organigrama y formando parte del proceso y funciones de esta área, ya que hasta el momento, sin visibilizarse en el organigrama cumple diferentes funciones que le correspondería únicamente a la Sub Gerencia de Personal.

Esta misma visión puede permitir el financiamiento completo de la logística que implica el proceso de evaluación psicológica a aspirantes a profesorado y cambios de carrera, a personal administrativo y docente, para así seguir contribuyendo de manera eficiente a las entidades o facultades que necesiten de los servicios de la Unidad y de igual forma, se refleja la existencia de servicios de salud físico y mental dentro de la Universidad de El Salvador, que pueden favorecer al Sub-Sistema de Mantenimiento para la creación de un sistema de beneficio al personal que colabora dentro de la Unidad.

4. Amenazas

Los resultados ponen en evidencia, la ausencia de procesos de selección adecuados, provocando la aglomeración de personas o entidades que solicitan los servicios de la Unidad, a la vez que hay una acumulación de trabajo en ciertos momentos del año y para ciertas personas. Esto refleja que, en el Sub-Sistema de Alimentación, no existe una organización en base a una planificación anual, de mediano o largo plazo, debido en parte a las situaciones que se presentan en la Universidad de El Salvador, como cierre de las instalaciones por tiempo indefinido o el choque de actividades administrativas con las que ofrece la Unidad.

Asimismo, los/as participantes opinaron que existe una ausencia de conocimiento y división de las actividades para cada cargo, limitando el funcionamiento de la Unidad, lo cual demuestra que en el Sub-Sistema de Aplicación, no existe un Manual diseñado para la especificación de funciones para cada cargo, diferenciando responsabilidades concretas.

A la vez, existen situaciones externas que no promueven las condiciones físicas y de seguridad idóneas para la ejecución de un servicio adecuado, ocasionando que el Sub-Sistema de Mantenimiento se vea afectado, ya que hay circunstancias en las que la Universidad de El Salvador, cancela actividades por la tendencia a la resolución de conflictos poco asertiva, lo cual entorpece la consecución cronológica de las actividades en la Unidad.

Los resultados ponen en evidencia, que hay una ausencia de un sistema escrito, a través del uso de formularios u hojas, que dejen claras las condiciones del servicio, lo cual pone de manifiesto que en el Sub-Sistema de Desarrollo, no existe una adecuada negociación de la Unidad de Evaluación Psicológica con las entidades que solicitan sus servicios, ocasionando que las fechas de entrega sean demasiado cortas para la cantidad de trabajo demandada.

6.1.2.2. Análisis Cualitativo de Colaboradores/as de forma Grupal

En la consulta realizada a los/as colaboradores/as 2007 y 2008, y al Coordinador general, se retomó el análisis de la visión interna que estos/as tienen de la Unidad de Evaluación Psicológica, aplicando la Técnica de Análisis FODA, de manera conjunta, obteniendo de esta manera un enfoque más amplio de las fortalezas y debilidades con las que cuenta dicha organización.

1. Fortalezas

De los resultados obtenidos, se pone de manifiesto la existencia de un sub-sistema de alimentación que cuenta con una planificación a corto plazo al interno del grupo de trabajo de la Unidad, permitiendo de esta forma la obtención de algunas acciones en tiempo y forma planteadas.

En el sub-sistema de aplicación, se reflejó que el desempeño humano es coordinado, tanto entre los/as colaboradores/as de la Unidad como con el Coordinador general de la misma; con mucha disposición y responsabilidad en las actividades que se realizan.

Este desempeño humano, se ha visto beneficiado por las autoevaluaciones constantes con las que cuentan, logrando identificar áreas de mejora. También se mencionó que se contaba con los materiales necesarios para la ejecución de los procesos de evaluación psicológica a aspirantes a carreras de profesorado, puesto que siempre se les proporcionaba con los recursos en cada aplicación de pruebas psicológicas anualmente.

En el sub-sistema de mantenimiento, se evidenció que como compensación por el trabajo realizado se identifican horarios accesibles y flexibles, puesto que los/as colaboradores/as cuentan con la libertad de escoger un horario que vaya acorde a sus necesidades individuales, así como también un sistema de incentivo verbal. De igual manera, los/as participantes mencionaron que el espacio físico era adecuado para la realización de sus actividades, contando con muebles y equipos básicos que les facilitaban su labor.

Con respecto al sub-sistema de desarrollo, se destacó la existencia de capacitaciones que propiciaron la adquisición de nuevos conocimientos, así como de experiencia en temáticas relacionada con la selección de personal y estudiantes.

2. Debilidades

Se retomó como debilidad el reclutamiento y selección de personal en el sub-sistema de alimentación, ya que se cuenta con un inadecuado proceso de selección, ocasionando dificultades en la realización de actividades y dejando el espacio para que exista una ausencia de personal considerable.

En el sub-sistema de aplicación, se manifiesta la ausencia de procesos inductivos suficientes para el logro de la adaptación al ritmo de trabajo de la Unidad, así como la inexistencia de un Manual de Análisis de Cargo, en donde se establezcan las actividades correspondientes a cada cargo con el que cuenta la Unidad.

Además, es importante mencionar que se evidenció una ausencia de evaluaciones grupales que permitiría identificar áreas de mejora.

Con respecto al sub-sistema de Control, los/las participantes reconocieron la ausencia de orden en los archivos computacionales, destacando dificultades para ubicarlos por el desconocimiento de los nombres de los mismos, o la existencia del mismo archivo varias veces, así como la inexistencia de una base de datos homogénea que pueda servir de referencia para diferentes actividades dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica y la ausencia de equipo computacional suficiente y actualizado para llevar a cabo las labores.

3. Oportunidades

Las oportunidades reflejan que en el sub-sistema de alimentación existe el compromiso de proyección social en el Departamento de Psicología, dando pie a una posible negociación al interno del mismo, para financiar los servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica a los/as usuarios/as que lo solicitan.

En el subsistema de desarrollo, las personas consultadas reconocen la credibilidad que la Unidad ha acumulado desde sus inicios con las diferentes personas y entidades que ha hecho uso de sus servicios, que puede favorecer la visibilización de la Unidad dentro del organigrama del Departamento de Psicología, logrando más fondos para su sostenimiento.

4. Amenazas

Los resultados obtenidos de los/las participantes, reflejan algunas amenazas relacionadas con el sub-sistema de alimentación, dejando en evidencia la ausencia de una planificación anual por parte de la Universidad de El Salvador, ya que con frecuencia hay interrupción de actividades por cierres o cualquier otro evento.

De la misma manera, se evidencia la inexistencia de procesos de reclutamiento y selección que puedan garantizar el personal necesario para dar entrega a los resultados pertinentes en un tiempo preciso.

En relación al sub-sistema de aplicación, se muestra la ausencia de instructivos proporcionados por la Unidad de Evaluación Psicológica, acerca del proceso a seguir, dirigido a las entidades y/o usuarios/as que solicitan los servicios de la misma, así como la presencia de un desorden, tanto externo como interno, en relación a exigencias de información que no le compete a la Unidad, puesto que existe un desconocimiento de los procesos de nuevo ingreso, provocando atrasos en las entregas de resultados.

Con respecto al sub-sistema de desarrollo, los resultados ponen de manifiesto amenazas que reflejan la ausencia de negociaciones con las entidades y/o usuarios/as que permitan fijar fechas y horas adecuadas para entrega de resultados.

6.1.2.3. Análisis Cualitativo de Coordinador General

En la consulta realizada al Coordinador general de la Unidad de Evaluación Psicológica, se retomó la visión interna que él tiene de dicha Unidad, aplicando la Técnica de Análisis FODA, obteniendo de esta manera un enfoque más amplio de las fortalezas y debilidades con las que cuenta dicha organización, además que las oportunidades y amenazas que le circundan.

1. Fortalezas

Las fortalezas reflejan, que existe un sub-sistema de aplicación con un desempeño humano con disposición al trabajo tanto en la Coordinación general, como también del equipo de colaboradores/as con el que cuenta la Unidad, permitiendo la realización de las actividades en un ambiente de trabajo adecuado.

Con respecto al sub-sistema de mantenimiento, se muestra la existencia de equipos y materiales básicos, que facilitan las actividades realizadas dentro de la organización.

En relación al sub-sistema de desarrollo, las fortalezas van orientadas a la experiencia acumulada dentro de la Unidad, durante la realización de todos los servicios que ésta brinda a sus usuarios/as.

2. Debilidades

En el sub-sistema de alimentación, las debilidades mencionadas reflejan un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ocasionando que exista un sobrecargo de trabajo tanto para el Coordinador general como para los/as colaboradores/as que forman parte de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Con respecto al sub-sistema de desarrollo, se manifiesta una carencia de materiales especializados, sistemas y/o herramientas administrativas, utilizadas para la realización de las tareas correspondientes a la evaluación psicológica, atención al usuario/a y el procesamiento de la información, obstaculizando de manera directa el desarrollo organizacional de la Unidad.

3. Oportunidades

Los resultados obtenidos muestran que, en el sub-sistema de desarrollo, la necesidad de las diferentes facultades de recibir los servicios que la Unidad de Evaluación Psicológica presta, puede garantizar una negociación para el financiamiento de todos estos servicios, generando una mayor rentabilidad de los mismos hacia el exterior de la Universidad de El Salvador.

4. Amenazas

Parte de las amenazas están orientadas al sub-sistema de alimentación, dejando en evidencia la ausencia de procesos de reclutamiento y selección que garanticen el personal necesario para la prestación de los servicios técnicos que la Unidad de Evaluación Psicológica brinda, y para responder adecuadamente a la demanda que recibe dicha Unidad.

6.1.2.4. *Análisis Global*

La Unidad de Evaluación Psicológica, nace en el año 2000, como resultado de la necesidad de tener en la Universidad de El Salvador un área específica que se encargara de la selección de los/as aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado, requisito solicitado por el Ministerio de Educación; siendo el Departamento de Psicología el idóneo para realizar dicha labor.

Desde sus inicios, la Unidad contó con poco apoyo para su funcionamiento. La Unidad de Ingresos Universitarios se encargó de proveer cierta papelería y materiales físicos (escritorios, sillas, impresora, entre otros), sin embargo el resto de materiales, incluidas las pruebas psicológicas empleadas son proporcionados por el Coordinador general de la Unidad.

Luego de realizar el Diagnóstico Situacional en la Unidad de Evaluación Psicológica con los/as colaboradores de los años 2007 y 2008, y el Coordinador general, se logró apreciar una amplia visión del funcionamiento interno de la misma, dejando claro como el trabajo realizado dentro de ella les sirve de experiencia a los/as colaboradores, fomentándoles el conocimiento de temáticas relacionadas con la Evaluación Psicológica, así como de brindarles un aprendizaje vicario respecto a la ética profesional y a la aplicación de todo tipo de pruebas psicológicas.

Es importante mencionar, que el diagnóstico, también pone de manifiesto como la Unidad, prácticamente, se sostiene por sí sola, dado que carece del apoyo que como institución debe de tener, careciendo de recursos materiales, humanos y financieros, recurriendo a encontrar dichos recursos dentro de la Unidad misma, pues de lo contrario no se lograría salir adelante con las actividades establecidas en el tiempo esperado.

De igual manera, los resultados de la aplicación de la Técnica de Análisis FODA reflejan como la Unidad de Evaluación Psicológica, carece de una definición clara para cada uno de los cargos que existen dentro de ella, ocasionando que cada colaborador/a realice todo tipo de actividades en todo momento, sin contar con una estructura básica de cómo deben realizarse las actividades.

Esta inadecuada distribución de actividades, provoca que a largo o mediano plazo, los/as colaboradores/as se sobrecarguen de trabajo, puesto que no existe una planificación real que permite establecer límites de tiempo para cada labor específica, influyendo en las relaciones interpersonales que el equipo mantiene. Esta falta de planificación causa que el trabajo de la Unidad se apoye solo en los resultados obtenidos de experiencias pasadas, como una forma de preparación inicial antes de iniciar toda labor.

Es necesario hacer mención, que la Unidad de Evaluación Psicológica tiene gran importancia para la Universidad de El Salvador, y posee gran demanda en relación a los servicios que provee (selección de personal administrativo, selección de personal docente, entre otros), sin embargo ésta no busca la manera de promover los servicios de la Unidad fuera de la Institución, respondiendo a la proyección social más ampliamente.

Un aspecto importante, retomado de la entrevista realizada al Coordinador general, es la invisibilización de la Unidad en el Departamento de Psicología, en el sentido que no es incluida dentro del organigrama que desglosa todas las áreas que le componen, ocasionando que la Unidad carezca de cierta formalidad necesaria dentro del departamento.

El diagnóstico realizado también revela que la Unidad cuenta con recursos internos que pueden canalizarse de diferentes maneras para obtener resultados óptimos, que podrían permitir la negociación con las diferentes entidades que solicitan los servicios, para obtener financiamiento que puede utilizarse en beneficio de la Unidad.

6.1.2.5. Hallazgos

1. La Unidad de Evaluación Psicológica posee diversas dificultades para ejecutar el cronograma de actividades propuesto, por razones externas que se vuelven amenazas, como cierres de la universidad, o actividades inesperada, limitando así la consecución de procesos organizados; por otra parte diversos procesos internos limitan la ejecución de una planificación, como la falta de responsabilidad del equipo de trabajo en la entrega de tareas de una forma oportuna, siendo ello agravado por la demanda que sobrepasa la capacidad de respuesta.
2. El reclutamiento y selección de personal carece de presencia al interior de la estructura, lo cual hace que el mismo equipo de trabajo tenga mínimas nociones en sus funciones, resolviendo de forma ineficiente las dudas o problemáticas en la marcha de los procedimientos realizados para brindar los diferentes servicios, siendo así procesos de prueba-error que retardan aun más la entrega de resultados en tiempo y forma adecuados.

3. La Unidad de Evaluación Psicológica, carece de un adecuado proceso de inducción que conlleva a que los/as colaboradores/as que ingresan a la Unidad, no lleven a cabo las tareas asignadas a su cargo de forma eficiente. A su vez, no existe un sistema de evaluación de desempeño consistente, que logre minimizar aquellas acciones que se están llevando a cabo de manera inadecuada.
4. El sistema de incentivos con el que cuenta la Unidad, es ineficiente ya que, se enfoca en la obtención de horas sociales, y no en otro tipo de incentivos que pueden propiciar motivación en los/as colaboradores/as. Así mismo la ausencia de actividades recreativas que fomentan el esparcimiento del equipo de trabajo. De igual manera, la Unidad no cuenta con un plan preventivo que eviten riesgos en la salud física y emocional del equipo de colaboradores/as, lo cual conlleva al ausentismo.
5. Las capacitaciones en temáticas que cubran el rubro de Evaluación Psicológica, son obviadas por Coordinación general de la Unidad, limitando el conocimiento que los/as colaboradores/as puedan adquirir y reutilizar en situaciones complejas en donde requiere toma de decisiones respecto a cómo realizar una evaluación adecuada. Es necesario mencionar la poca negociación que la Unidad ha creado con toda las entidades que solicitan su servicio, viéndose perjudicado el recurso humano y financiero.
6. La Unidad de Evaluación Psicológica ha presentado un bajo rendimiento en la forma que ordenan y sistematizan la información que surge de las funciones que realiza.

6.1.2.6. Propuestas de Solución

1. Diseñar una Planificación Anual, la cual ayudará a reorganizar las actividades que debe realizarse durante diversos momentos del año, contribuyendo así con un seguimiento más riguroso que permitirá verificar la ejecución de cada actividad.
2. Crear un Manual de Cargos que posibilite el reclutamiento y selección adecuado a través de perfiles idóneos para cada cargo, como también la distribución equitativa de funciones y responsabilidades a cada uno/a de los/as miembros/as de la Unidad de

Evaluación Psicológica, de tal manera que conozcan y entiendan como contribuirán a cada proceso, evitando de esta forma el recargo de trabajo en algunos/as colaboradores/as o el/la sub-coordinador/a.

3. Crear un Manual de Bienvenida y un Manual de Procedimientos, los cuales permitirán la realización de un proceso de inducción eficiente, desarrollando sentido de pertenencia dentro de la Unidad en cada uno/a de los colaboradores/as y sub. Coordinador/a para desempeñar su trabajo adecuadamente. Así como, la creación de un Sistema de Evaluación de Desempeño óptimo, que permita verificar áreas de mejoría.
4. Compensar la colaboración de los/as miembros/as del equipo de trabajo, brindando atención médica, física y emocional, así como también el aumento de los conocimientos de los/as mismos/as en temáticas relacionadas a Psicometría y Evaluación Psicológica.
5. Fomentar la importancia de mantener la base de datos ordenada, sistematizada y actualizada, para poder ubicar con mayor rapidez y efectividad la información que sea de uso inmediato.

6.2. Contextualización de Pruebas Psicológicas

El código de Ética de la Profesión en Psicología plantea la necesidad de contextualizar todas las pruebas que se utilicen, en contextos diferentes a los que fueron creados, ya que existe una tendencia a que los resultados tengan mayor rango de sesgo debido a las diferencias socioeconómicas, culturales y educativas de las distintas sociedades. En la Unidad de Evaluación Psicológica se utilizan el test de Matrices Progresivas de J.C. Raven y el Cuestionario de Personalidad CEPS de J.L. Pinillos, en el proceso de selección de aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado de la Universidad de El Salvador.

6.2.1 Test Matrices Progresivas de J.C. Raven.

La inteligencia es un área de mucho interés para la Evaluación Psicológica, desde tiempos antiguos se ha pretendido medir o cuantificar, sin embargo con el pasar de los años se ha comprendido la diversidad de usos que se da al término, sin embargo J.C. Raven creó en el año 1979 el tests de Matrices Progresivas y se adaptó en muchos países siendo la adaptación más reciente la desarrollada en Argentina en el año 1993; además éste test se utiliza año con año para evaluar a los/as aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado en la Universidad de El Salvador; por lo que ameritaba su contextualización, a la población Salvadoreña

Retomándose una muestra representativa de la Zona Central y Occidental de la República de El Salvador, a través de los/as aspirantes a ingresar a carreras de profesorado para el año 2008, siendo evaluados/as el año anterior. (Ver Cuadro 6.4 y 6.5)

Los resultados obtenidos con la estandarización del test al contexto Salvadoreño revela diferencias en los baremos generales en cuanto a los puntajes reales, que van desde **8 a 19 puntos** en relación a los puntajes reales de los/as sujetos evaluados/as en La Plata, Argentina; y de **1 a 18 puntos** en cuanto a puntajes reales en relación a los/as sujetos evaluados/as en Aguascalientes, México; relacionando sujetos de las mismas edades en las investigaciones anteriores y la presente.

Lo anterior hace evidente la necesidad de estandarización de todas las pruebas psicológicas que se utilizan en contextos diferentes a en los que fue creada la misma; además refleja que las diferencias socioeconómicas y culturales influyen mucho en cuanto al desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, entre otras; por lo que debería ser una norma en el Código de Ética de la Profesión en Psicología, la contextualización y actualización de las pruebas utilizadas, con la finalidad de realizar una evaluación psicológica más apegada a la realidad de la población con la que se contrastan los sujetos evaluados.

Cuadro 6.4. Baremos de Zona Central y Occidental, República de El Salvador

Escala General

Total de casos: 558

Percentil	EIDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53	52	53	52	52		52	53	51	52	52
90	50	49	49	49	49	49	50	48	49		49
75	47	45	46	45	46	45	46	46	47	47	46
50	43	42	42	41	41	42	41	40		43	41
25		35	36	35	37	36	37	35	35		36
10		28	29	32	30	26	32	29		28	29
5		20	21	21	17	13	17	16		17	20
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia la base de datos de aspirantes a ingresar a profesorado en la Universidad de El Salvador, en el 2008.

Cuadro 6.5. Baremos por sexo:

Femenino

Zona Central y Occidental, República de El Salvador

Percentil	EIDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53	52	54	52				53			52
90	50	49	49	49	49	49	50	48	50		49
75		46	46	45	46	46	46	47	47	47	46
50	43	42	41	40	41	41	41	41		43	41
25		35	35	35	36	36	35		35		35
10		28	28		28	27		26		29	28
5		20	21	21	10	14	15	16		17	20
N	4	51	103	86	44	21	14	17	7	5	61

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia la base de datos de aspirantes a ingresar a profesorado en la Universidad de El Salvador, en el 2008.

Cuadro 6.6. Baremos por sexo:

Masculino

Zona Central y Occidental, República de El Salvador

Percentil	EIDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-44
95			54	52	52		52	52	51	52	53
90			49	49	48	49			48		49
75	47		46	45	46	44					45
50		42	42	41	42	42	41	41			41
25		45	35	36	35	35	38	38			35
10		49	28		31	25				28	29
5		52			24	12	18	18			22
N	1	11	29	27	20	13	6	13	2	2	21

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia la base de datos de aspirantes a ingresar a profesorado en la Universidad de El Salvador, en el 2008.

6.2.2. Cuestionario de Personalidad CEPS

La presente prueba psicológica se contextualizó ya que se utiliza con mucha frecuencia en la Unidad de Evaluación Psicológica, surgiendo así la importancia de su estandarización con muestra Salvadoreña, ya que con esta permitirá la correlación de las personas evaluadas con grupos normativos de iguales condiciones socioeconómicas, culturales y educativas, lo que contribuye a la contrastación de puntajes directos con sujetos de características sociales similares.

Se retomó una muestra representativa de la Zona Central y Occidental de la República de El Salvador, a través de los/as aspirantes a ingresar a carreras de profesorado para el año 2008, siendo evaluados/as el año anterior. (Ver Cuadro 6.7)

Los resultados obtenidos con la estandarización del Cuestionario de Personalidad C.E.P.S. al contexto salvadoreño, revela la valor de la investigación ya que la actualización de los baremos y normas percentilares es necesaria ya que los contextos y condiciones socioeconómicas y culturales son cambiantes; al igual que las sociedades.

Haciendo una correlación entre los resultados de la presente investigación y los baremos que se utilizan actualmente en la Unidad, se hace visible dicha necesidad.

Por ejemplo para una persona que obtuvo los siguientes puntajes directos:

C: 21 E: 26 P: 12 S: ...09 ?: .28

Le corresponderían los siguientes percentiles

Según resultados en Baremos de la investigación Salvadoreña:

C	E	P	S	?
85	95	20	60	95

Según resultados en Baremos Españoles

C	E	P	S	?
95	65	10	45	90

De acuerdo a los resultados anteriores surgen las siguientes aseveraciones: en las sub-escalas *Control* y *Extraversión* al evaluado le favorece el percentil de los baremos españoles; sin embargo con la sub-escala *Paranoidismo* y *Sinceridad* sucede lo contrario ya que los resultados que favorecen al evaluado/a son los de la contextualización actual y la sub-escala *Duda* es en ambos baremos desfavorable para la persona evaluada.

Lo anterior hace evidente como las diferencias socioeconómicas y culturales influyen dado que demuestran que estos factores influyen en las habilidades y destrezas de las personas, y solo realizando esta contextualización se logrará una evaluación psicológica verdadera que permitirá brindar resultados adecuados.

**Cuadro 6.7. Conversión de Puntajes Directos en Percentiles
Zona Central y Occidental, República de El Salvador**

PERCENTIL	C	E	P	S	?	PERCENTIL
100	26	37	33	19	59	100
99	25	32	30	16	46	99
95	23	30	26	14	28	95
90	22	29	24	13	19	90
85	21	28	22	12	16	85
80	20	28	21	11	12	80
75	19	27	20	10	10	75
70	18	27	20	10	8	70
65	18	26	19	9	6	65
60	17	26	18	9	5	60
55	16	25	18	8	4	55
50	16	25	17	8	3	50
45	15	24	16	7	2	45
40	14	24	16	7	2	40
35	13	23	15	6	1	35
30	13	23	14	6	1	30
25	12	22	13	5	1	25
20	10	21	13	5	0	20
15	9	19	12	4	0	15
10	7	18	11	3	0	10
5	5	15	9	2	0	5
1	3	8	5	1	0	1
N	558					N
Media	16	24	18	8	10	Media
DT	6.23	6.06	6.62	4.53	15.65	DT

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia la base de datos de aspirantes a ingresar a profesorado en la Universidad de El Salvador, en el 2008.

VII. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON ÉNFASIS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS

A partir de la recolección de información para la elaboración del diagnóstico situacional que refleje la ausencia de un proceso administrativo formal y moderno, se diseñan como propuesta de modernización de dicho proceso distintas herramientas, retomando la lógica de Administración de Recursos Humanos propuesta por Chiavennato (1992) la cual incluye diversos subsistemas, las cuales se describen a continuación:

7.1 Subsistema de Alimentación

7.1.1 Planificación de Recursos humanos

Planificación anual 2010; se propone la elaboración de un plan anual que explique cada uno de los servicios y procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Evaluación Psicológica, con el objetivo de que se tenga una visión proactiva de cada una de las actividades específicas que se desarrollan, disminuyendo los atrasos por diferentes situaciones que se salen del control del cronograma de actividades de la Unidad. (Ver Anexo 4)

7.1.2 Reclutamiento y Selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal empleado dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica se ha realizado con candidatos/as externos/as a la misma, siendo necesario mantenerlo de esta forma, ya que los/as candidatos/as son estudiantes que realizan sus horas sociales, volviendo rotativo el proceso de reclutamiento y selección semestral y/o anualmente según lo decida cada uno/a de ellos/as. Ante este mecanismo que presenta la necesidad constante de procesos de reclutamiento y selección idóneo se propone un procedimiento organizado retomando perfiles de cargo, volviendo así, dicho proceso en una ejecución más responsable que garantiza el reclutamiento y selección de las personas más aptas para el cargo, evitando con ello situaciones pasadas de ausentismo y/o irresponsabilidad ante el cargo. (Ver Anexo 5)

7.2 Subsistema de Aplicación

7.2.1 Descripción y análisis de cargos

Parte de las dificultades encontradas en el subsistema anterior evidencian la ausencia de categorización de los cargos, por lo que se plantea un Manual de Cargos que refleja los siguientes apartados:

1. Generalidades del cargo
2. Descripción Genérica del Cargo
3. Funciones Internas y Externas del Cargo
4. Objetivo del Cargo,
5. Esfuerzo Físico, Mental, y Visual, necesario para el Cargo
6. Responsabilidad en el Cargo
7. Perfil del Cargo.

Estos apartados han sido creados para facilitar la distribución de funciones y responsabilidades de cada cargo, retomando en esta investigación la necesidad planteada en el diagnóstico situacional de la Unidad de que la Coordinación General contase con un apoyo que diera seguimiento a todos los procedimientos que se llevan a cabo en la misma, creando así un cargo de Sub coordinador/a, el cual acompañará al Coordinador/a General en la modernización del proceso administrativo con énfasis en el procesamiento de datos.

En el Manual de Cargo también se presentan los perfiles idóneos que deberán cumplir los/as candidatos/as aspirantes al cargo, con lo que se disminuye la tendencia a distribuir de forma poco equitativa las funciones y responsabilidades de cada procedimiento, que implica la consecución de los servicios que la Unidad presta, como también los procesos del aparataje administrativo de la misma, retomando las características de personalidad de los seleccionados/as al cargo potenciando las capacidades de los/as mismos/as. (Ver Anexo 6)

Finalizado el proceso de selección se vuelve necesario realizar un entrenamiento con el/la nuevo/a Sub coordinador/a y/o los/as nuevos/as colaboradores/as, retomando la asistencia del Sub coordinador/a y/o colaboradores salientes para que faciliten un proceso de inducción al personal entrante, de los cargos a desempeñar, todo esto a través del uso del Manual de

Bienvenida, el cual incluye el logo de la Unidad de Evaluación Psicológica que refleja la diversidad de personas, pensamientos, formas de ser y actuar; todo ello representado en el eslogan “*La Evaluación Psicológica nuestra razón de ser*”, lo cual implica que la evaluación psicológica no es excluyente, sino que se enfoca en la contrastación de los resultados de las pruebas aplicadas retomando a las personas que más se apegan al perfil solicitado.

Además, se incluye la historia de la Unidad, una carta de bienvenida, se describen la misión, visión, valores, objetivos, descripción de los cuatro servicios que brinda la Unidad de Evaluación Psicológica, que son la Evaluación Psicológica Estudiantil, Evaluación Psicológica a Personal Administrativo y Docentes, Orientación Vocacional y Desarrollo de temáticas enfocadas en psicometría y la evaluación psicológica, así como la organización de la Unidad, prestaciones sociales, días de pago, vacaciones, ubicación del servicio, normas de la organización, políticas y croquis de la organización (Ver Anexo 7).

Asimismo, para ayudar al proceso de inducción, el equipo de trabajo saliente de la Unidad empleará el Manual de Cargos (Ver Anexo 5) y el Manual de Procedimientos (Ver Anexo 4). Siendo estos tres manuales, creados y diseñados por el grupo investigador.

7.2.2 Evaluación del desempeño humano

Uno de los aspectos más importantes encontrados en el análisis de datos fue la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño estructurado, que permita dar seguimiento a las acciones que se realizan al interno de la Unidad, por lo que se diseñó un Sistema de Evaluación del Desempeño¹⁷ (Ver Anexo 8) con un método mixto el cual propone autoevaluaciones diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales y heteroevaluaciones verificadas en los mismos rangos de tiempo, a excepción de las diarias.

Enfocándose el método de autoevaluación en la *evaluación del desempeño* de las funciones y características individuales, como también en la *evaluación de el/la empleado/a*, en relación a la producción, calidad, responsabilidad, cooperación-actitud, buen sentido e iniciativa y presentación personal.

¹⁷ Retomado del Capítulo 8 “*Evaluación de Desempeño Humano*”, Chiavenato (1992), pág. 268 -284

Y el método heteroevaluativo plantea una *evaluación inicial* del desempeño de cada funcionario/a, el cual se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio. Luego un *análisis complementario*, que surge al definir la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario/a, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de un especialista. Y finalmente el *planteamiento*. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que pueda implicar consejería al funcionario/a, readaptación del funcionario/a, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo actual y seguimiento. Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

7.3 Subsistema de Mantenimiento

Este sub sistema plantea procesos de compensación, beneficios sociales, e higiene y seguridad, que en la realidad de la Unidad han sido inexistentes, ya que fuera de la obtención de la carta de certificación de las 500 horas sociales cumplidas, no se había promovido un sistema de incentivos formal que generase mayor motivación en el personal, teniendo a la base la ausencia de financiamiento económico que lleva a la limitación de la expansión interna y externa de la Unidad. Por lo que se plantea la consecución de procedimientos de compensación, beneficios sociales e higiene y seguridad a través de la generación de alianzas específicas para contribuir a la salud física y emocional del personal, como también el acercarlos a conocimientos novedosos que garanticen un mejor desempeño laboral, aunado a horarios accesibles y rotativos, y finalmente el mantener un espacio físico que promueva la comodidad y tranquilidad. (Ver Anexo 4)

7.4 Subsistema de Desarrollo

7.4.1 Capacitación y desarrollo personal

La Unidad de Evaluación Psicológica no ha contado con un sistema de capacitación formal que permita el desarrollo continuo del personal, por lo que parte de la visión es resaltar la importancia de garantizar mejoras continuas en el mismo, ya que es a partir de este que el resto de procesos hacia lo externo se ejecuta.

La propuesta a través del manual de procedimientos y de cargo plantea una serie de pasos básicos que al seguirse fomentaran el desarrollo del personal a través de la formación en temáticas de Psicometría, Evaluación psicológica y modificación de actitudes.

7.4.2 Desarrollo Organizacional

Un hallazgo sobresaliente en el diagnóstico situacional fue la ausencia de mecanismos que garanticen el avance organizacional en función de una visión de expansión. Encontrándose que los servicios no poseen un valor económico ni de intercambio a través de negociaciones concretas con los/as solicitantes de los servicios, surgiendo de esto el desarrollo de pasos concretos a seguir que conllevan al establecimiento de alianzas estratégicas y la visibilización de los servicios a nivel universitario a fin de obtener un financiamiento concreto, dejando así de lado la auto sostenibilidad que recae en la coordinación general.

Dando respuesta a lo encontrado también se propuso en las funciones del cargo incorporado de sub coordinación la elaboración de proyectos alcanzables que pueden generar apoyo de otras instancias permitiendo con ello de manera paulatina el desarrollo de la Unidad.

7.5 Subsistema de Control

El diagnóstico reflejo la ausencia de base de datos y sistemas de información adecuados en la Unidad, por lo que a partir del Manual de cargos se plantea la división de funciones y responsabilidades entre la coordinación general y la sub coordinación para generar un ordenamiento de datos necesario para acciones futuras en la búsqueda del desarrollo organizacional. (Ver Anexo 5)

Retomando los sub sistemas anteriores con todos sus procedimientos que en su ejecución arrojaran distintas informaciones se propone la construcción de un sistema de información que sistematice la experiencia concreta de la ejecución, a fin de obtener anualmente un diagnóstico empresarial que permita año con año la diversificación de acciones y la construcción de mecanismos y procedimientos cada vez más actualizados y contextualizados a la realidad de la Unidad.

Y finalmente, para garantizar el control de cada acción de mejora del procedimiento administrativo se retoma la auditoría de Recurso Humano como la posibilidad de verificar que todas las herramientas sean compatibles con la administración que el recurso humano les da anualmente, dando seguimiento a la participación de los/as colaboradores/as en los talleres y capacitaciones en el sistema de compensación y desarrollo personal. Permittedose en este sistema de control la coordinación del conteo de horarios efectivos para los cargos de sub coordinación y colaboración.

7.6 Procesamiento de información

7.6.1 La contextualización de Normas percentilares y Baremos del tests de inteligencia Matrices Progresivas de J. C. Raven y del Cuestionario de Personalidad CEPS de J. L. Pinillos

Las Pruebas psicológicas utilizadas en la Unidad para la selección de aspirantes a la carrera de profesorado hacen uso de Normas percentilares y baremos de investigaciones realizadas en países como España, Argentina y México, volviéndose importante para la modernización del procesamiento de datos la contextualización de las pruebas psicológicas que son utilizadas para el proceso de selección, ya que el margen de error es más grande en la corrección cuando la correlación de los datos de un sujeto salvadoreño/a se hace con otro de un país alejado social y culturalmente.

Siendo así que la presente investigación muestra la forma de elaborar normas percentilares y baremos con muestras salvadoreñas, disminuyendo así el margen de error, con lo que se logra una evaluación psicológica a los/as aspirantes a profesorado más cercana a su realidad sociocultural y educativa.

Haciendo tangible el interés de que cada vez la psicología salvadoreña se acerque más a su contexto, por lo que se realizó una guía para elaborar normas percentilares y baremos de tests que miden inteligencia y personalidad, con una muestra de aspirantes a carreras de profesorado en la Universidad de El Salvador en el año 2008. (Ver Anexo 9 y 10)

7.6.2 Modernización de Carpetas y pruebas psicológicas

7.6.2.1 Carpeta del test Matrices Progresivas de J. C. Raven y del Cuestionario de Personalidad CEPS de J. L. Pinillos

Se han incorporado en las Carpetas de cada una de las pruebas psicológicas mencionadas los hallazgos en relación a las Normas percentilares y baremos de investigaciones con muestras de países con diferencias socioeconómicas y culturales distante de la realidad salvadoreña. Por lo que se agrega a la misma, la investigación realizada de la contextualización del test Matrices Progresivas de J. C. Raven y del Cuestionario de Personalidad CEPS de J. L. Pinillos, ya que los hallazgos demuestran las diferencias del entorno social en un sujeto influyen en su forma de analizar y percibir la vida, y de aprender de formas determinadas. (Ver Anexo 11 y 12)

7.6.2.2 Cuadernillos de Prueba B, C, E y F

El proyecto de modernización de los cuadernillos de las cuatro pruebas psicológicas, surgió con el fin de crear una versión con un diseño innovador y adaptada al lenguaje nativo de los salvadoreños/as al momento de realizar las pruebas. Se incluyeron en este plan dos pruebas que miden inteligencia (MPR y OTIS) y dos pruebas que miden personalidad (CEPS y EPQ), las cuales son empleadas habitualmente en el proceso de evaluación psicológica.

Se retomaron para tal proyecto, dos pruebas adicionales (OTIS y EPQ), ya que desde el inicio de la Unidad de Evaluación Psicológica, solo se utilizaba una prueba de inteligencia (MPR), y una prueba de personalidad (CEPS) para la selección de aspirantes a carreras de profesorado, provocando la posibilidad de disminuir la fiabilidad de las mismas debido a que las personas que no pasaron dicho proceso, pueden regresar al año siguiente, conociendo las pruebas y teniendo más posibilidad de obtener mejores resultados por ello.

Además, se consideró el uso de nombres claves para el manejo dentro del sistema de evaluación psicológica, renombrando las pruebas como: Prueba B para el Test de Matrices Progresivas de Raven (MPR), Prueba C para el Cuestionario de Personalidad (CEPS), Prueba E para la prueba OTIS; y finalmente, Prueba F para el test EPQ. (Ver Anexo 13)

7.6.2.3 Manual de baremos de las pruebas: Prueba B, C, E y F

Este manual incluye la tabla de baremos, para las pruebas psicológicas Matrices Progresivas de J.C. Raven, O. S. OTIS Sencillo, Tests de Inteligencia General de A. S. Ortis, Cuestionario de Personalidad de J.L. Pinillos CEPS y Eysenck Personality Questionnaire- Junior & Adult, de H. J. Eysenck y S. B. Eysenck, que la Unidad de Evaluación Psicológica considera que se adapta de mejor forma a las características personales de los evaluados a aspirantes a las carreras de profesorado, para facilitar la calificación e interpretación de las mismas. En el caso de Matrices Progresivas de J.C. Raven y Cuestionario de Personalidad de J.L. Pinillos CEPS, se incluye además las tablas de baremos contextualizadas con una muestra de la población salvadoreña. (Ver Anexos 14)

7.6.2.4 Instructivo para la corrección de Prueba B, C, E y F

El instructivo incluye la explicación de los pasos para el uso adecuado de plantillas en la calificación de las pruebas psicológicas Matrices Progresivas de J.C. Raven, O. S. OTIS Sencillo, Tests de Inteligencia General de A. S. Ortis, Cuestionario de Personalidad de J.L. Pinillos CEPS y Eysenck Personality Questionnaire- Junior & Adult, de H. J. Eysenck y S. B. Eysenck, para de tal forma corregir adecuadamente la prueba aplicada, haciéndolo con el uso de plantillas traslucidas lo cual garantiza una corrección manual más rápida y certera. (Ver Anexo 15)

VIII. CONCLUSIONES

- 8.1. La Unidad de Evaluación Psicológica presenta ausencia de un proceso administrativo que retome todos los procedimientos formales necesarios, para el buen funcionamiento interno de la organización, lo que se ve agravado con una demanda descontrolada y masiva que sobrepasa la capacidad de respuesta.
- 8.2. La Unidad de Evaluación Psicológica, no cuenta con procesos de negociación con los/as solicitantes del servicio, viéndose amenazada su sostenibilidad financiera; ya que entidades de la Universidad de El Salvador, tales como la Facultad de Ciencias y Humanidades y el Departamento de Psicología, a través de su Jefatura, invisibilizan a la misma, porque hasta hoy ésta no cuenta con un financiamiento garantizado mensualmente, dado que no es parte del presupuesto universitario, a pesar de que contribuye con sus servicios a la visión social que responde a uno de los objetivos de la misión de la Universidad.
- 8.3. La Unidad de Evaluación Psicológica se ve limitada a partir de las debilidades internas del proceso administrativo que ejecuta y las amenazas externas ante la falta de apoyo financiero, para el cumplimiento de lo que el Código de Ética para el ejercicio de la Profesión de Psicología establece respecto a la contextualización a la realidad salvadoreña del material que se utiliza para la evaluación psicológica, desfavoreciendo a la población evaluada ya que es correlacionada con contextos distantes socioeconómica y culturalmente.
- 8.4. La Unidad de Evaluación Psicológica se ha limitado en la investigación y sistematización de datos a la hora de contextualizar tests que miden inteligencia o personalidad, llevando ello a que investigaciones previamente realizadas no sean tomadas en cuenta por la ausencia del uso de métodos y técnicas adecuados que validen los hallazgos.

IX. RECOMENDACIONES

- 9.1. Incorporar un sistema que vincule la importancia de procesos administrativos genéricos y de rigor para toda organización como lo es la planificación, la organización, la ejecución, el seguimiento de las actividades, la evaluación y el replanteamiento de lo planificado, garantizando mejor calidad en los servicios siendo estos eficientes, eficaces y efectivos.
- 9.2. La Coordinación general de la Unidad de Evaluación Psicológica debe tomar conciencia de la importancia de realizar procesos administrativos organizados, guiados y fortalecidos por un sistema equitativo, a partir de generar alianzas estratégicas, visibilizándose como un ente ejecutor o colaborador de acciones en beneficio de grupos grandes en la Universidad de El Salvador, proyectando ante la Facultad de Ciencias y Humanidades y el Departamento de Psicología el papel fundamental que cumple lo que vuelve necesario, el financiamiento de recursos materiales y humanos de forma permanente.
- 9.3. Retomar lo planteado por el Código de Ética para el ejercicio de la Profesión de Psicología respecto a la importancia de hacer mediciones o correlaciones de las pruebas psicológicas que se utilizan, con los sujetos evaluados partiendo de datos lo más cercanos posibles al propio contexto, por lo que es necesario fomentar en la Unidad de Evaluación Psicológica el interés por la investigación y experimentación a fin de conseguir que los test que utilizan sean contextualizados a partir de muestras salvadoreñas.
- 9.4. Utilizar los hallazgos obtenidos en la presente investigación en la contextualización de los tests Matrices Progresivas de J.C. Raven y el Cuestionario de Personalidad CEPS de J.L. Pinillos; ya que estos demuestran los rangos de diferenciación en las normas percentilares y baremos que son estandarizados a la realidad salvadoreña en comparación con los utilizados por la Unidad de Evaluación Psicológica de investigaciones en contextos distantes socioeconómica y culturalmente, todo ello favorecido con una sistematización de los pasos estadísticos seguidos para la consecución de la contextualización.

X. CRONOGRAMACIÓN

N°	ACTIVIDAD	FEBRO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO					
		SEMANA				SEMANA				SEMANA					SEMANA				SEMANA				SEMANA					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
NIVEL PERCEPTUAL																												
1	Sondeo de opinión e investigación bibliográfica	■	■																									
2	Delimitación del tema			■	■																							
3	Recopilación de información de Estudios anteriores					■	■	■																				
4	Elaboración, Revisión y Presentación del Perfil						■	■	■																			
5	Elaboración de Marco Teórico								■	■	■	■	■	■	■													
6	Revisión y aprobación del proyecto																	■	■	■	■							
NIVEL APREHENSIVO																												
7	Inicio de Investigación de Campo (Elaboración y Validación de instrumentos)																				■	■	■	■	■			
8	Investigación de Campo																									■	■	■
9	Sistematización de información																									■	■	■

CONTINUACIÓN DE CRONOGRAMACIÓN

N°	ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPT.	
		SEMANA				SEMANA	
		1	2	3	4	1	2
NIVEL COMPRENSIVO							
8	Investigación de campo						
9	Sistematización de información						
10	Elaboración de Diagnostico Situacional						
11	Diseño de Herramientas técnicas						
12	Creación de Baremos y normas percentilares para el Test de Matrices Progresivas de J.C. Raven (aplicado en el 2008)						
NIVEL INTEGRATIVO							
13	Sistematización de Resultados finales						
14	Elaboración de Informe Final						
15	Exposición Oral de Informe Final						

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía del capítulo de Procesos de modernización organizacional

Administración de Recursos Humanos. Sao Pablo: McGraw Hill.

Arias, F. (1996). Administración de Recursos Humanos (Cuarta edición ed.). México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. En Cap. 7 Descripción y Análisis de cargos (págs. 237-258).

Bibliografía del capítulo de La Psicometría en la evaluación psicológica

Aiken, L. R. (1996). *Test Psicologicos y Evaluacion*. Mexico D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Tests Psicologicos*. Mexico, D.F.: Prentice Hall.

Cerda, E. (1972). *Psicometría General*. Barcelona: Editorial Herder.

Morales, M. L. (1980). *Psicometría Aplicada*. Mexico: Editorial Trillas.

Psicología, J. d. (2002). *Código de Ética para el ejercicio de la profesión de Psicología en El Salvador*. San Salvador: Imprenta Cuscatlán.

Bibliografía del capítulo de Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la inteligencia

Agramonte, R. (1949). *Tratado de Psicología General* (Sexta edición ed., Vol. I). Habana, Cuba: CULTURAL, S. A.

Amador, J., Forns, M., & Kirchner, T. (18 de Abril de 2005). *Test de factor g y facotriales: Diposit Digital de la UB*. Recuperado el 16 de Marzo de 2009, de Diposit Digital de la UB: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/344/1/145.pdf>

Bernstein, J. *Carpeta de evaluación del Test de Matrices Progresivas de J. C. Raven*.

Fernández-Ballesteros, R. (1992-1998). *Introducción a la evaluación psicológica II*. España: Ediciones Piramide, S. A.

Font, A. (26 de Febrero de 2004). *Naturaleza de la Inteligencia: El Rincón del Vago*.

Recuperado el 2 de abril de 2009, de El Rincón del Vago:

<http://html.rincondelvago.com/naturaleza-de-la-inteligencia.html>

García-Pelayo, R., & Gross. (1964). Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires: Editorial Larousse Argentina.

- Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología 2001-2003. (2002). *Código de ética para el ejercicio de la profesión de Psicología en El Salvador*. San Salvador: Imprenta Cuscatlan.
- Kirchner, T., Torres, M., & Forns, M. (1998). *Evaluación Psicológica: modelos y técnicas* (Primera edición ed.). (M. Cubí, Ed.) Barcelona, Sta. Perpetua de Mogoda, España: Paidós.
- Maldonado, M. L. (4 de Marzo de 2003). *Test de Matrices progresivas de Raven: Psicolectivo. Psicología para todos*. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de Psicolectivo. Psicología para todos.:
<http://www.psicock.com/libros/Test%20de%20Matrices%20progresivas%20de%20Raven.PDF>
- Merani, A. L. (1979). *Diccionario de Psicología*. Distrito Federal, México: Grijalbo, S. A.
- Sternberg, R. J., & O'Hara, L. (28 de Diciembre de 2005). *Creatividad e Inteligencia: Dialnet*. Recuperado el 22 de Abril de 2009, de sitio Web Dialnet:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1349385>
- Vallejo, R. (8 de Octubre de 2005). *Trastornos del Comportamiento: Ministerio de Salud de Nicaragua*. Recuperado el 2 de Abril de 2009, de Ministerio de Salud de Nicaragua:
http://www.minsa.gob.ni/enfermeria/doc_inter/TRASTORNOSDELCOMPORTAMIEN TO.pdf

Bibliografía del capítulo de Procesos de Evaluación Psicológica en la medición de la personalidad

- Boerre, & George. (2001). Obtenido de www.psicologiaonline/e-book/teoriasdepersonalidad
- Dicaprio, N. S. (1985). *Teorías de Personalidad* (Segunda edición ed.). (J. A. Velásquez Arellano, & A. M. Palencia Guerrero, Trads.) México: Editorial McGraw Hill.
- Ediciones TEA, S. A. (1969). *Manual CEPS* (Segunda Edición ed.). Madrid, España: Ediciones TEA, S. A.
- Kirchner, T., Torres, M., & Forns, M. (1998). *Evaluación Psicológica: modelos y técnicas* (Primera edición ed.). (M. Cubí, Ed.) Barcelona, Sta. Perpetua de Mogoda, España: Paidós.
- Merani, A. L. (1979). *Diccionario de Psicología*. Distrito Federal, México: Grijalbo, S. A.

XII. ANEXOS

Contenido

Anexo 1. Cuestionario de entrevista

Anexo 2. Cuestionario de Análisis de cargo

Anexo 3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Anexo 4. Plan Operativo Anual

Anexo 5. Manual de Procedimientos

Anexo 6. Manual de Cargos

Anexo 7. Manual de Bienvenida

Anexo 8. Sistema de Evaluación del desempeño

Anexo 9. Guía para la contextualización de tests que miden inteligencia

Anexo 10. Guía para la contextualización de tests que miden personalidad

Anexo 11. Carpeta de test Matrices Progresivas de J. C. Raven

Anexo 12. Carpeta del Cuestionario de Personalidad CEPS de J. L. Pinillos

Anexo 13. Manual de baremos y normas percentilares de las pruebas BCEF

Anexo 14. Instructivos de las pruebas BCEF

Anexo 15. Cuadernillo de aplicación de BCEF

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Objetivo

Identificar los datos principales de la historicidad de la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador a fin de obtener una visión ampliada del funcionamiento de la Unidad a lo largo de su ejercicio y desarrollo.

Historicidad

1. ¿Cuál es la fecha en que se inauguro la Unidad de Evaluación Psicológica?
2. ¿Cuál es el objetivo de la creación de la Unidad de Evaluación Psicológica?
3. ¿Cómo surge la Unidad de Evaluación Psicológica?
4. ¿Cuál fue la posición de la Unidad en el organigrama del departamento de Psicología en sus inicios?
5. ¿Cómo se financia el funcionamiento de la Unidad desde su creación hasta la actualidad?
6. ¿Quiénes contribuyeron a la creación de la Unidad de Evaluación Psicológica desde su creación hasta la actualidad?
7. Mencione los logros y dificultades que la Unidad de Evaluación Psicológica ha presentado desde su inicio hasta la actualidad.

Sistematización

1. ¿Qué acciones retomarías de lo ya realizado del tiempo de vigencia de la Unidad de Evaluación Psicológica para la implementación de éstas a futuro?
2. ¿Qué acciones no retomarías de lo ya realizado del tiempo de vigencia de la Unidad de Evaluación Psicológica?

3. ¿Cuáles son las proyecciones que visualiza a corto, mediano y largo plazo para la Unidad, y que acciones son necesarias para la consecución de las mismas, y las principales dificultades para lograrlas?

Fase diagnóstica

1. ¿Cuáles considera que son las principales contribuciones que le ha dado tanto al Departamento de Psicología como a la Universidad la unidad durante el tiempo que tiene de funcionar?
2. ¿Cuál ha sido el proceso de gestión para obtener los recursos con lo que cuenta la Unidad de evaluación psicológica desde sus inicios hasta el presente?
3. ¿Qué recursos humanos, materiales y financieros son necesarios para el mejor funcionamiento de la Unidad?

Aspectos Organizacionales

1. ¿Cuál es la Misión y Visión de la Unidad?
2. ¿Cuáles son los servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica?
3. ¿Cuál es la población que más se beneficia de la Unidad (Estudiantes, Trabajadores, Departamento y Facultades)?
4. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la selección de los/as colaboradores/as de la Unidad?
5. ¿Cuáles son las principales funciones de los/as colaboradores/as de la Unidad?
6. ¿Cuál es la descripción de las actividades que se realizan en la Unidad?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO¹⁸

OBJETIVO

Obtener una visión más amplia de los datos generales de cada uno de los cargo, con los que cuenta la Unidad de Evaluación Psicológica, así como la descripción genérica de las funciones del cargo y la descripción analítica de las actividades realizadas en el cargo medidas en tiempo, detallando las habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de los cargos.

INDICACIONES

A continuación se le presentan una serie de aspectos relacionados con el cargo que usted desempeña en la Unidad de Evaluación Psicológica, léalos detenidamente y conteste cada uno de ellos. Recuerde que la información es de carácter confidencial por lo que se le solicita sinceridad en sus respuestas.

Fecha _____

1. GENERALES

1.1. *Denominación del puesto* _____

¿Qué otra(s) denominación(es) tiene? _____

1.2. *Localización en la organización*

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización.

1.3. *Jefe inmediato superior*

Nombre _____ Puesto _____

¹⁸ Arias, F. (1996). Administración de Recursos Humanos (Cuarta edición ed.).

México: Editorial Trillas.

1.4. *Jornada de trabajo* (día)

De _____ a _____. Alimentación de _____ a _____ de _____ a _____

Observaciones: (Jornadas u horarios extraordinarios): _____

1.5. *Localización física (señalar el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentra el puesto)* _____

2. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividad	Dias					Quincena		Meses												Eventuales (especificar)
	L	M	M	J	V	1 ^a	2 ^a	E	F	M	A	M	J	JU	AG	S	O	N	D	

3. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Función	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función	Observaciones

4. REQUERIMIENTOS

4.1. *Habilidad*

4.1.1. Escolaridad

- Primaria
- Bachillerato o vocacional
- Carrera técnica o comercial

Especificar: _____

- Profesional; especificar: _____

- Posgrado, especificar: _____

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: _____

4.1.3. Idiomas:

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo)

4.1.4. Experiencia:

Necesaria: _____ Deseable: _____ No necesaria: _____

En caso de ser necesaria: _____ en puesto similar _____ en el área _____

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	No hace falta más de un mes	
	Es necesario más de un mes; promedio de 3	
	Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)	
	Más de un año (especificar)	

4.1.5. Capacitación requerida: (Marcar solo un concepto).

- Menos de un mes
- Más de un uno, pero menos de tres
- Tres meses, pero menos de 6
- Mas de seis meses (especificar) _____

Observaciones: _____

4.1.6. Iniciativa

- Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

4.2. *Esfuerzo*

4.2.1. Mental y/o visual

- ___ Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- ___ Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- ___ Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- ___ Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

4.2.2. Físico

- ___ El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- ___ El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- ___ Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- ___ El trabajo existe esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

4.3. Responsabilidad

4.3.1. En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Niveles					
	Total	Gerencial	Funcionarios	Empleados	Obreros calificados	Obreros no calificados
Directa						
Indirecta						

4.3.2. En trámites y procesos

- ___ Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
- ___ La marcha del departamento
- ___ La marcha de la división

___ La marcha de la organización

4.3.3. En valores y/o equipo

- ___ Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1 000.00
 ___ Los perjuicios pueden ser por más de \$ 1 000.00, pero menos de \$ 5 000.00
 ___ Por más de \$ 5 000.00, pero menos de \$ 25 000.00
 ___ Por más de \$ 25 000.00 (especificar).

4.4. *Condiciones de trabajo*

4.4.1. Ambiente

	Pésima(os)	Deficiente(s)	Bueno(a)	Excelente(s)
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

4.4.2. Tipo

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventuales
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Maquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
De Pie						
Sentado						
Caminando						

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Manejando						

4.4.3. Riesgos

4.4.3.1. Accidentes de trabajo

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

4.4.3.2. Enfermedades profesionales

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Saturnismo				
Otros				

5. Perfil

Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa el sexo _____

Estado Civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa el estado civil _____

Rasgos físicos deseables _____

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Características psicológicas deseables _____

Nombre del entrevistado _____

_____ Antigüedad en el puesto _____

Revisó: Nombre _____ Puesto _____

Modificaciones hechas _____

Aprobó _____ Fecha _____

(Firma)

Entrevistador _____

Observaciones _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y
AMENAZAS DE LA UNIDAD DE EVALUACION PSICOLOCIGA**

OBJETIVO

Conocer la percepción que tienen el coordinador y los asistentes de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

INDICACIONES

Lea detenidamente las definiciones de cada uno de los apartados del FODA que se le presentan a continuación; posteriormente y de acuerdo a su experiencia de trabajo, enumere en los cuadros de vaciado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentaron durante el tiempo que usted colaboró en la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología.

DEFINICIONES¹⁹

¹⁹ Orlich, Jessie M (s.f.) “*El Análisis FODA*”, 2pp.,

<http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/AnalisisFODA.pdf> [Revisión del 12 de Mayo de 2009].

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que ésta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de ésta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

CUADROS DE VACIADO

<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Plan Operativo Anual



PLAN OPERATIVO ANUAL



UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Plan Operativo Anual

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

Unidad de Evaluación Psicológica

Plan Operativo Anual

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</u>	4
<u>Objetivo Estratégico General - Anual</u>	4
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Servicios</u>	4
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema de Alimentación</u>	6
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema de Aplicación</u>	6
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema Mantenimiento</u>	6
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub Sistema de Desarrollo</u>	7
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub Sistema de Control</u>	7
<u>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</u>	8
<u>Objetivo Estratégico General - Anual</u>	8
<u>Objetivo de Servicio 01</u>	8
<u>Objetivo de Servicio 02</u>	8
<u>Objetivo de Servicio 03</u>	8
<u>Objetivo de Servicio 04</u>	8
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema de Alimentación</u>	9
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema de Aplicación</u>	9
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub sistema Mantenimiento</u>	9
<u>Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub Sistema de Desarrollo</u>	9

Objetivo Estratégico Anual Específico - Sub Sistema de Control.....10

Unidad de Evaluación Psicológica

Plan Operativo Anual

INTRODUCCIÓN

La Unidad de Evaluación Psicológica, en su administración organizacional requiere de una estructuración ordenada de las actividades que realiza en todo el año, ello denota la necesidad de estructurar un Plan Operativo Anual, con el fin último de ser usado como un efectivo ordenador de las actividades organizacionales de la entidad, en función de servicios y del proceso administrativo interno de la misma, las cuales engloban 5 subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, los cuáles son, el Sub Coordinador/a-sistema de alimentación, subsistema de aplicación, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo y subsistema de control. El plan que a continuación se plantea, tiene la lógica de organizar e ir retomando una forma de descripción estratégica para los servicios y todos los subsistemas, integrando los resultados que cada una de las estrategias puede generar, a su vez que se plantean las fuentes de verificación de dichas estrategias.

Por otra parte, también se presentan las actividades genéricas a realizarse en cada servicio y en cada subsistema del aparataje de la Unidad de Evaluación Psicológica, como además se hace el planteamiento claro del responsable y/o responsables de la misma actividad. Finalmente, todo lo mencionado anteriormente es de mayor fortalecimiento para la Unidad de Evaluación Psicológica, cuando se observa que las actividades planificadas en el Plan Operativo se ejecutan y surgen espacios en donde se pueda hacer una revisión total del proceso realizado en la actividad.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

	Descripción	Resultados	Fuentes de verificación
Objetivo Estratégico General Anual	Garantizar personal administrativo y docente, como de aspirantes a estudiantes que cumplan con los estándares necesarios exigidos como parte de perfiles idóneos, a través del uso de herramientas técnicas y tecnológicas durante el proceso de Evaluación Psicológica, contribuyendo así al desarrollo educativo, cultural, científico, económico, social e integral de la sociedad salvadoreña.	<p>R1. Aumentar eficiencia y estructura a la Evaluación Psicológica para la población estudiantil para profesorado y personal administrativo y docente de la Universidad de El Salvador.</p> <p>R2. Visibilizar la Unidad de Evaluación Psicológica como parte importante de la Universidad de El Salvador.</p> <p>R3. Integrar a la Unidad de Evaluación Psicológica como parte del área de Recursos Humanos de la Universidad de El Salvador y de la Dirección de Atención Psicológica del Departamento de Psicología.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Observación directa de la Coordinación General de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F3. Informe de resultados del Sub sistema de Desarrollo Organizacional.</p>

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Objetivo Estratégico Anual Específico Servicios	Realizar un proceso de selección de personal administrativo y docente con las habilidades, capacidades e intereses adecuados para el cargo que desempeñará en la Universidad de El Salvador.	<p>R1. Incrementar la relación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y Sub Gerencia de Personal Administrativo.</p> <p>R2. Aumentar la relación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y la Jefatura de departamentos o diferentes Facultades de la Universidad de El Salvador.</p> <p>R3. Incluir en el Proceso de Selección la coordinación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y los/as usuarios/as del servicio de Evaluación Psicológica para la construcción del perfil de puesto.</p> <p>R4. Aumentar la eficiencia del Proceso de Evaluación psicológica que permita reunir a un grupo de trabajo calificado con las características propias para el puesto a desempeñar dentro de la Universidad de El Salvador.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica en el proceso de aplicación, calificación e interpretación de las Pruebas Psicológicas.</p> <p>F2. Observación directa de la Coordinación General de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F3. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p>
	Descripción	Resultados	Fuentes de verificación
Objetivo Estratégico Anual Específico Servicios	Lograr niveles de calidad, eficiencia y efectividad en el proceso de evaluación psicológica y selección de la población universitaria.	<p>R1. Incrementar la relación entre la Unidad de Evaluación Psicológica y la Unidad de Ingreso Universitario.</p> <p>R2. Aumentar el uso de tests psicológicos contextualizados.</p> <p>R3. Aumentar la eficiencia del Proceso de Evaluación psicológica que permita reunir a un grupo de estudiantes idóneos con las características propias para carreras de profesorado dentro de la Universidad de El Salvador.</p>	<p>F1. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p> <p>F2. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica en el proceso de aplicación, calificación e interpretación de las Pruebas Psicológicas.</p> <p>F3. Observación directa de la Coordinación General de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p>

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	<p>Proporcionar Orientación Vocacional visibilizando a la Unidad de Evaluación Psicológica como un ente que promueve la proyección social en la Universidad de El Salvador, siendo así este servicio un medio para la obtención de recursos financieros.</p>	<p>R1. Generar ingresos económicos en la Unidad de Evaluación Psicológica como resultado del servicio que presta, promoviendo medios de autosostenibilidad.</p> <p>R2. Aumento de la promoción del servicio a través del marketing de persona a persona.</p> <p>R3. Aumento en la diversificación de los servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica.</p>	<p>F1. Control económico, que permita verificar la rentabilidad de este servicio.</p> <p>F2. Control mensual de la cantidad de personas a las cuales se les brindo el servicio, así como para verificar la efectividad del proceso.</p>
	<p>Desarrollar talleres relacionados con temáticas de Psicometría y Evaluación Psicológica, a los estudiantes del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, siendo así este servicio un medio para la obtención de recursos financieros.</p>	<p>R1. Generar ingresos económicos en la Unidad de Evaluación Psicológica como resultado de la realización de estos talleres, promoviendo medios de autosostenibilidad.</p> <p>R2. Aumentar la terna de prospectos a colaboradores en la Unidad de Evaluación Psicológica, a través de talleres sobre temáticas relacionadas con Psicometría y Evaluación Psicológica.</p>	<p>F1. Evaluación de Conocimiento acerca de las temáticas impartidas.</p> <p>F2. Control económico, que permita verificar la rentabilidad de este servicio.</p> <p>F3. Control mensual de la cantidad de personas a las cuales se les brindó el servicio, así como para verificar la efectividad del proceso.</p>
	<p>Descripción</p>	<p>Resultados</p>	<p>Fuentes de verificación</p>

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

<p>Objetivo Estratégico Anual Específico Sub sistema de Alimentación</p>	<p>Garantizar la creación anual de una planificación que permita la guía para la ejecución de las actividades, así mismo procesos de reclutamiento y selección de personal idóneos.</p>	<p>R1. Disminuir la tendencia de ejecución de actividades con tiempos limitados.</p> <p>R2. Aumentar la calidad del proceso de reclutamiento contando con los perfiles adecuados para cada cargo.</p> <p>R3. Disminuir la rotación de personal previo a fechas establecidas según el proceso de selección.</p> <p>R4. Aumentar la posibilidad de la ejecución de procedimientos efectivos, eficientes y eficaces.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Sistema de información del record de cada colaborador/a y sub colaborador/a.</p> <p>F3. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p>
<p>Objetivo Estratégico Anual Específico Sub sistema de Aplicación</p>	<p>Ejecutar un proceso de inducción, que contribuya a generar sentido de pertenencia en el personal entrante, a la vez que el logro de eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios que se brindan, con la diferenciación de funciones idóneas retomando las capacidades de cada persona del equipo de trabajo verificando el desempeño de las mismas.</p>	<p>R1. Disminuir acciones erróneas en los procedimientos internos de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>R2. Disminuir los tiempos de realización de las actividades.</p> <p>R2. Ausencia de problemas relacionales y/o un clima laboral denso a causa de sobre carga de funciones y responsabilidades.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p>

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Objetivo Estratégico Anual Específico Sub sistema Mantenimiento	Satisfacer en mayor medida las necesidades del personal en cuanto a salud física y emocional, a la vez que la estimulación de capacidades y actitudes que fomentan relaciones laborales cordiales.	<p>R1. Disminuir el ausentismo del equipo de trabajo de la Unidad de Evaluación Psicológica, debido a enfermedades.</p> <p>R2. Aumentar la motivación de cada uno de los/as miembros/as del equipo de trabajo hacia el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.</p> <p>R3. Potencializar las capacidades, habilidades y destrezas de cada una de las personas que conforman el equipo.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p>
	Descripción	Resultados	Fuentes de verificación
Objetivo Estratégico Anual Específico Sub Sistema de Desarrollo	Beneficiar a los/as colaboradores/as a través de talleres de capacitación en psicometría y Evaluación Psicológica, así como promover el desarrollo organizacional de la Unidad de Evaluación Psicológica.	<p>R1. Aumentar los conocimientos de los/as miembros/as del equipo de trabajo, teórica y prácticamente sobre la evaluación psicológica.</p> <p>R2. Disminuir las dificultades en el proceso de aplicación, calificación, interpretación y elaboración de informes de evaluación de pruebas psicológicas.</p> <p>R3. Aumentar el financiamiento de recursos adecuados y necesarios para la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>R4. Aumentar la participación de componente humano en contrataciones a largo plazo.</p>	<p>F1. Informe de la Sub-Coordinación del Sistema de evaluación del desempeño de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Observación directa de la Coordinación General de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F3. Informe de resultados del Diagnóstico empresarial Anual.</p>

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

<p>Objetivo Estratégico Anual Específico Sub Sistema de Control</p>	<p>Realizar un sistema de control de datos que permita que la información dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, sea ordenada y actualizada fácilmente, a la vez que garantizar mecanismos que contribuyan a la sistematización de la auditoria del recurso humano.</p>	<p>R1. Disminuir tiempos de búsqueda y recopilación de información.</p> <p>R2. Aumentar la confiabilidad de la base de datos actualizándola anualmente.</p> <p>R3. Aumentar la productividad de los/as colaboradores/as al verificar que realicen 25 horas efectivas semanales.</p> <p>R4. Aumentar la productividad de la sub coordinación al verificar las horas de trabajo que realiza y su efectividad.</p>	<p>F1. Observación directa de la Coordinación General de la Unidad de Evaluación Psicológica.</p> <p>F2. Informe de resultados del Diagnostico empresarial Anual.</p>
---	---	---	---

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
--	-----------	-------------	--------	----------

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Objetivo Estratégico General Anual	Ejecutar eficientemente procesos administrativos internos en la Unidad de Evaluación Psicológica de planificación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica.	Durante todo el año lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación anual ▪ Manual de bienvenida ▪ Manual de cargos ▪ Manual de procedimiento ▪ Sistema de evaluación ▪ Base de datos ▪ Sistema de información
Objetivo de Servicio 01	Realizar el proceso de Evaluación Psicológica a aspirantes a puestos administrativos y docentes.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica.	Durante todo el año lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Procedimientos. ▪ Hoja de Requisición. ▪ Pruebas Psicológicas. ▪ Protocolos de Calificación. ▪ Computadora. ▪ Espacio físico. ▪ Materiales didácticos.
Objetivo de Servicio 02	Realizar el proceso de Evaluación Psicológica a aspirantes a ingresar a las carreras de profesorados o cambio de carrera.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica.	Julio Agosto Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Procedimientos. ▪ Hoja de Requisición. ▪ Pruebas Psicológicas. ▪ Protocolos de Calificación. ▪ Computadora. ▪ Espacio físico. ▪ Materiales didácticos.
Objetivo de Servicio 03	Ejecutar el proceso de psicológico de orientación vocacional.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica.	Durante todo el año lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Procedimientos. ▪ Hoja de Requisición. ▪ Pruebas Psicológicas. ▪ Protocolos de Calificación. ▪ Computadora. ▪ Espacio físico. ▪ Materiales didácticos.
Objetivo de Servicio 04	Promoción de jornadas de talleres y capacitación.	Coordinador/a general Sub coordinador/a	Durante todo el año lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Procedimientos. ▪ Computadora. ▪ Espacio físico. ▪ Materiales didácticos.
	Desarrollo de la temática			
	Evaluación de los resultados de la actividad.			

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
Objetivo Estratégico Anual Específico Sub sistema de Alimentación	Diseñar una planificación anual que comprenda todas las actividades de forma cronológica que debe cumplir la Unidad de Evaluación Psicológica.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica.	Diciembre	▪ Informe de resultados del Diagnóstico empresarial Anual.
	Ejecutar el proceso de Reclutamiento a los/as aspirantes para el cargo de colaboradores/as y sub coordinador/a.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Diciembre Enero Junio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Cargos ▪ Manual de procedimientos ▪ Candidatos/as al puesto
	Realizar el proceso de Selección de los/as aspirantes para el cargo de colaboradores/as y sub coordinador/a.			
Objetivo Estratégico Sub sistema de Aplicación	Ejecutar el proceso de inducción con los/as colaboradores/as y el/la sub-coordinador/ha seleccionado para cada cargo.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica, retomando al equipo saliente de los cargos.	Febrero Marzo Junio Julio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Bienvenida ▪ Manual de Cargos ▪ Manual de procedimientos
	Aplicación del proceso de Evaluación del desempeño humano.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Durante todo el año lectivo	▪ Sistema de evaluación del desempeño.
Objetivo Sub sistema de Mantenimiento	Incorporar un programa básico de compensación para el equipo de trabajo.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Durante todo el año lectivo	▪ Manual de procedimientos.
	Promover la implementación de nuevos beneficios sociales para el equipo de trabajo.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Durante todo el año lectivo	▪ Manual de procedimientos.
	Implementación de un programa de higiene y seguridad que garantice el bienestar del equipo de trabajo.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Durante todo el año lectivo	▪ Manual de procedimientos.
Objetivo Sub Sistema de	Aumentar el conocimiento de temáticas relacionadas a la psicometría y evaluación psicológica, a través de la aplicación de capacitaciones especializadas	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a	Bimensualmente	▪ Manual de procedimientos.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Desarrollar los procesos estratégicos para el desarrollo organizacional necesario para que la Unidad de Evaluación Psicológica, tenga avances financieros, relacionales y de imagen.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica	Durante todo el año lectivo	<ul style="list-style-type: none"> Manual de procedimientos.
--	---	-----------------------------	---

	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
Objetivo Sub Sistema de Control	Garantizar una base de datos actualizada y ordenada.	Todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica	Durante todo el año lectivo	<ul style="list-style-type: none"> Manual de cargos.
	Diseñar un sistema de información que sistematice de forma constante los resultados de la ejecución de todas las actividades.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a.	Durante todo el año lectivo	<ul style="list-style-type: none"> Manual de cargos.
	Implementar actividades de seguimiento a las actividades ejecutadas por el equipo de trabajo, retomando la evaluación del desempeño humano.	Coordinador/a general y Sub-Coordinador/a.	Durante todo el año lectivo	<ul style="list-style-type: none"> Manual de cargos. Sistema de evaluación del desempeño.

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica**

Manual de Procedimientos

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

INDICE

<u>Simbología</u>	1
<u>Procedimiento: Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional</u>	2
<u>Procedimiento: Proceso de Orientación Vocacional</u>	7
<u>Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y Evaluación Psicológica</u>	10
<u>Procedimiento: Sub sistema de Alimentación</u>	16
<u>Procedimiento: Sub sistema de Aplicación</u>	320
<u>Procedimiento: Sub sistema de Mantenimiento</u>	26
<u>Procedimiento: Sub sistema de Desarrollo</u>	27

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad guiar las principales actividades que ejecuta el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador, facilitando la realización del trabajo en la prestación de los cuatro servicios que lleva a cabo, los cuales son: la evaluación psicológica a personal administrativo y docente, la evaluación psicológica a la población estudiantil, Orientación Vocacional y desarrollo de temáticas enfocadas a la psicometría y la evaluación psicológica. A la vez que el conocimiento de los procesos al interior de la Unidad de Evaluación Psicológica desde la lógica de sub sistemas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Todo ello detallado con pasos en una secuencia encadenada, logrando con esto eficiencia en la prestación de servicios y procesos internos.

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

Simbología

Pág. N°. 1
De 29

<p><i>Inicio - Fin</i></p>  <p>Marca el Inicio o el Fin de un procedimiento.</p>	<p><i>Conector de página</i></p>  <p>Conexión de una página a otra en la que continua el flujo.</p>
<p><i>Operación</i></p>  <p>Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.</p>	<p><i>Conector de flujo</i></p>  <p>Enlaza una parte del diagrama con otra parte del mismo, indicando la dirección del flujo de información del procedimiento.</p>
<p><i>Documento</i></p>  <p>Se emplea para la utilización de formularios o cualquier documento que interviene en el proceso.</p>	<p><i>Decisión</i></p>  <p>Indica decisión o alternativa en el flujograma. Evidencia la situación que genera 2 o 3 caminos.</p>
<p><i>Inspección</i></p>  <p>Señala supervisión de un proceso.</p>	<p><i>Indicador del flujo del proceso</i></p>  <p>Se utiliza para conectar el orden del procedimiento.</p>

<p>Archivo</p>  <p>Indica que se guarda un recurso y/o documento en forma temporal o permanente.</p>	<p>Actividad Control</p>  <p>Actividades reguladas que son indispensables al proceso.</p>
--	---

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional

Pág. N°. 2
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades</i>
Coordinador/a General	1	Recibe la hoja de requisición desde la Unidad de ingresos universitarios, Recursos Humano y Administración Académica de la Universidad y/o personas naturales que soliciten el servicio.
	2	Establece las fechas de apertura y de límite para poder realizar el proceso de evaluación psicológica, así como hora y lugar en que se realizara la prueba. A la vez que el Acuerdo de intercambio de servicios o recursos materiales con el/la usuario/a del servicio.
	3	Confiere al sub-coordinador/a la responsabilidad de estructurar cada jornada de evaluación psicológica.
Sub-coordinador/a	4	Asume la responsabilidad de preparar y llevar a cabo la logística de cada una de las jornadas de evaluación y distribuye las mismas con los/as colaboradores/as.
Coordinador/a General	5	Supervisa que los materiales sean estrictamente los que se ocuparan en la jornada de evaluación psicológica.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	6	Lleva a cabo el proceso inductivo con todo el personal, sobre la estructura de la evaluación psicológica que se empleara.
Sub-coordinador/a	7	Prepara previo a la aplicación de pruebas psicológicas, los materiales didácticos e instrumentos de evaluación psicológica.
Colaboradores/as	8	Ejecuta la función o desempeño que el sub-coordinador/a le asigne llevar a cabo antes y durante cada una de las jornadas de la evaluación psicológica.
	9	Reparte los materiales y apoya aclarando dudas sobre las instrucciones a los/as evaluados/as, recolecta las hojas de respuestas y las pruebas psicológicas.
Coordinador/a General	10	Intercede en aquellos momentos en donde existe una justificación respaldada por su experiencia en el área.

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Pág. N°. 3
De 29

Procedimiento: Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades</i>
Sub-coordinador/a	11	Asigna la cantidad de pruebas que cada colaborador/a evaluara y la fecha en que los informes deben estar estructurados.
Colaboradores/as	12	Calificar e interpretar las pruebas aplicadas.
Sub-coordinador/a	13	Dar seguimiento al proceso de calificación y análisis de las pruebas realizada por los/as colaboradores/as.
Colaboradores/as	14	Redacción de informes psicológicos
Sub-coordinador/a	15	Reúne en la fecha establecida los informes diagnósticos que los/as colaboradores/as han elaborado para ser entregados al coordinador/a general.
Coordinador/a General	16	Revisa y corrige los informes diagnósticos, retornando en tres días al sub-coordinador/a aquellos informes deficientes.
Sub-coordinador/a	17	Retornar los informes diagnósticos que necesiten cambios a los/as colaboradores/as encargados de ellos.
Colaboradores/as	18	Efectuar cambio a los informes que el coordinador/a general amerite.
Coordinador/a General	19	Aprueba la entrega de informes psicológicos a la entidad o persona natural que ha solicitado el servicio.
Colaborador/a	20	Realizar una copia de certificado en caso de ser solicitada por algún usuario/a del servicio.
Coordinador/a General	21	Aprueba certificados solicitados por algún usuario/a del servicio.
Sub-coordinador/a	22	Promueve que los datos estadísticos del proceso sean ingresados a base de datos, por el equipo de colaboradores/as en un periodo de tres días.
Colaboradores/as	23	Inserta datos estadísticos en la base de datos propuesta.
Coordinador/a General	24	Constata semanalmente que la información estadística de los productos que surgen en la Unidad de Evaluación Psicológica ha sido actualizada e integrada a la base de datos de manera ordenada.

Unidad de Evaluación Psicológica

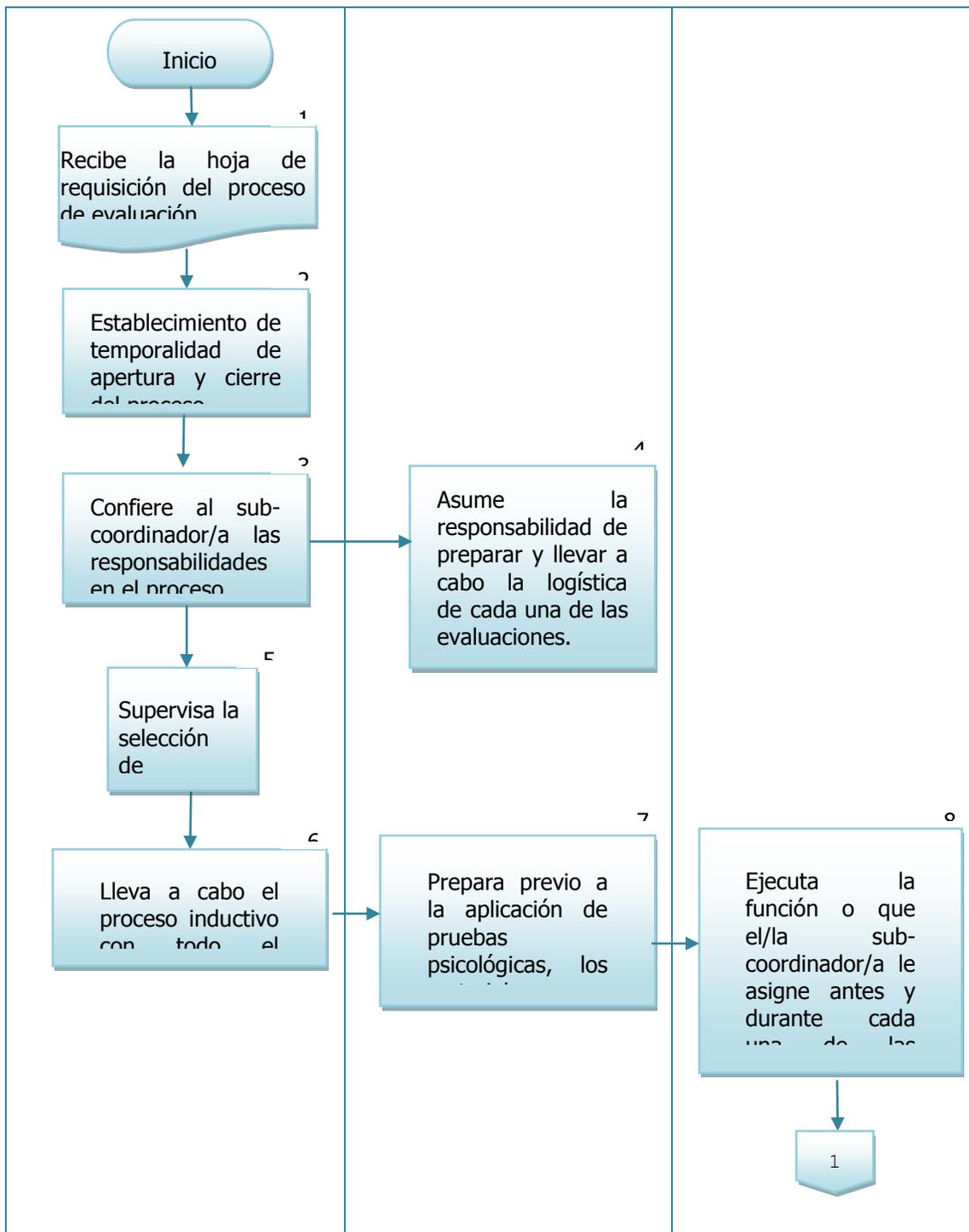
Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: *Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional*

Pág. N°. 4
De 29

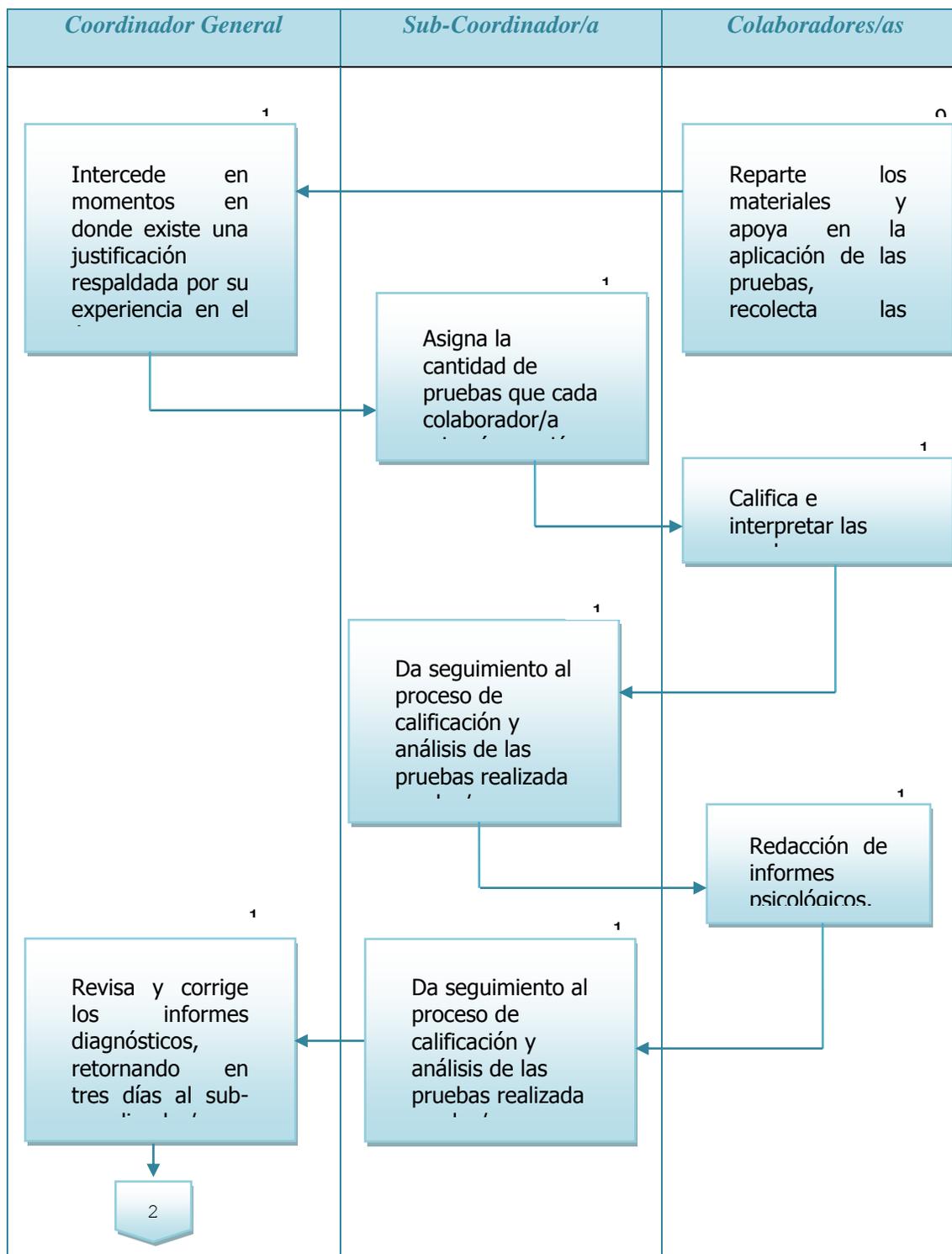
<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
 Departamento de Psicología
 de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

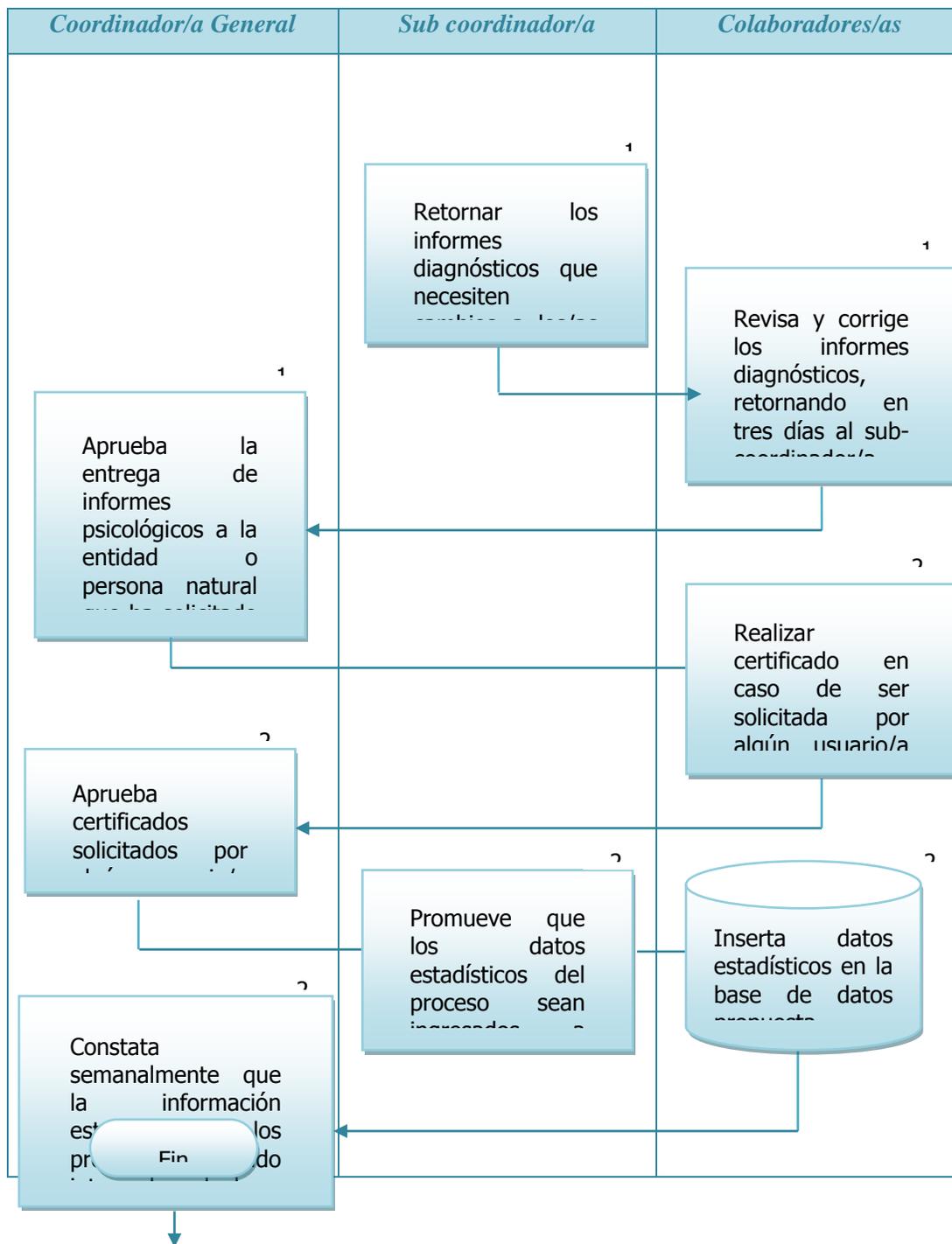
Procedimiento: Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional



Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: Evaluación Psicológica Estudiantil y Profesional



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

--	--	--

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: Proceso de Orientación Vocacional

Pág. N°. 7
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades</i>
Coordinador/a General	1	Recibe la hoja de Solicitud del servicio ²⁰ , por parte de Estudiantes, hijos e hijas de Trabajadores/as de la Universidad de El Salvador.
	2	Establece las fechas de inicio y finalización del proceso de Orientación Vocacional, así como hora y lugar en que se realizaran las actividades.
	3	Define la batería de pruebas psicológicas a utilizar en el proceso.
	4	Confiere al sub-coordinador/a la responsabilidad de estructurar cada jornada de evaluación psicológica y el intercambio económico del servicio a prestar.
Sub-coordinador/a	5	Asume la responsabilidad de preparar y llevar a cabo la logística de cada una de las jornadas del proceso y distribuye las mismas con los/as colaboradores/as.
	6	Da un recibo al usuario/a del servicio por el intercambio económico establecido para ese rubro.
Coordinador/a General	7	Realiza la primera sesión del proceso aplicando una Entrevista inicial.
Colaboradores/as	8	Aplicación, calificación e interpretación de la batería de pruebas psicológicas.
	9	Elabora el informe de los resultados de las pruebas psicológicas aplicadas.
Sub-coordinador/a	10	Revisa el informe de resultados elaborado por los/as

²⁰ Revisar al final del manual un ejemplo de una Hoja de Solicitud del Servicio

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

		colaboradores/as.
Coordinador/a	11	Revisa y devuelve el informe de resultados al usuario/a del servicio.

Unidad de Evaluación Psicológica

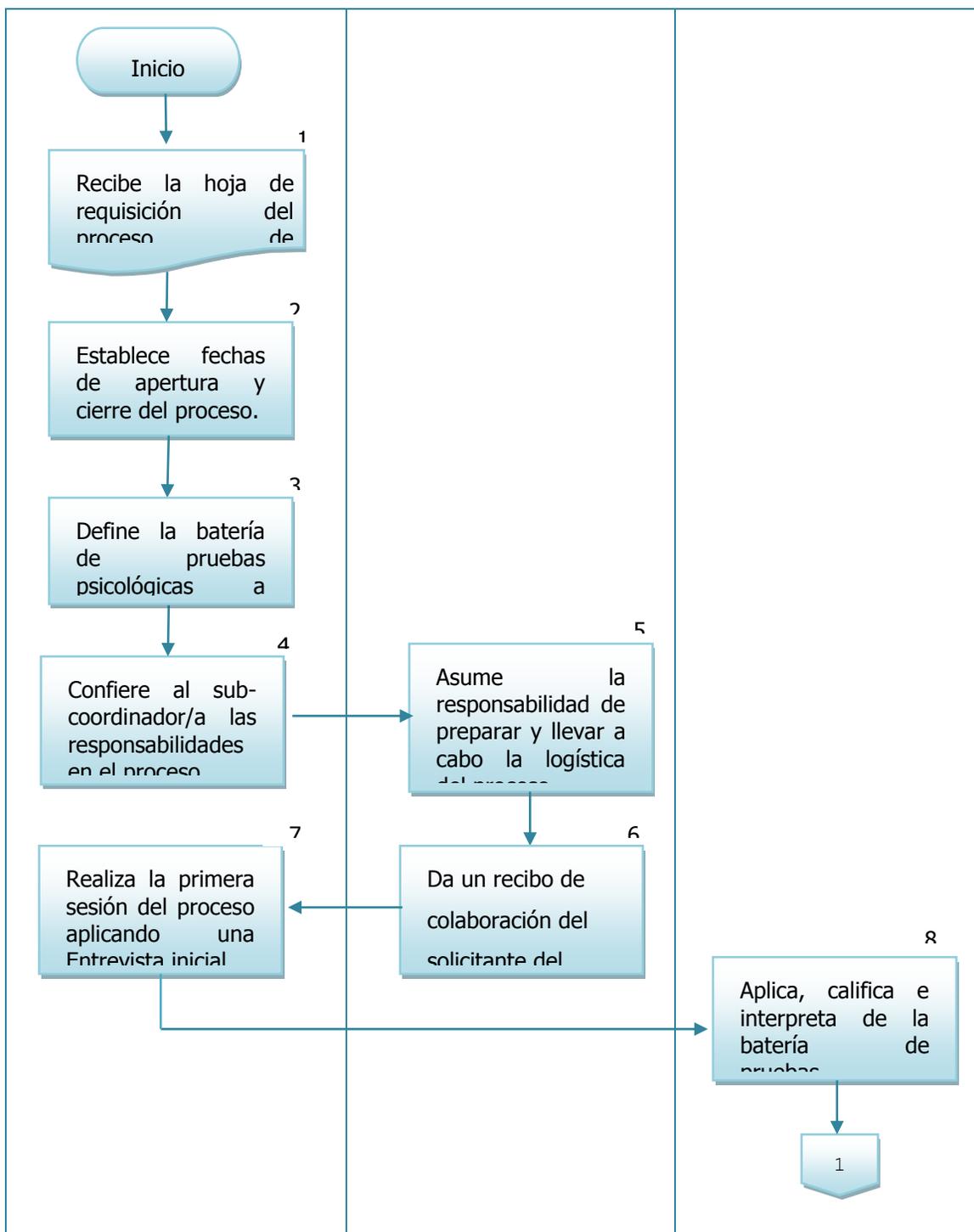
Manual de Procedimientos Externos

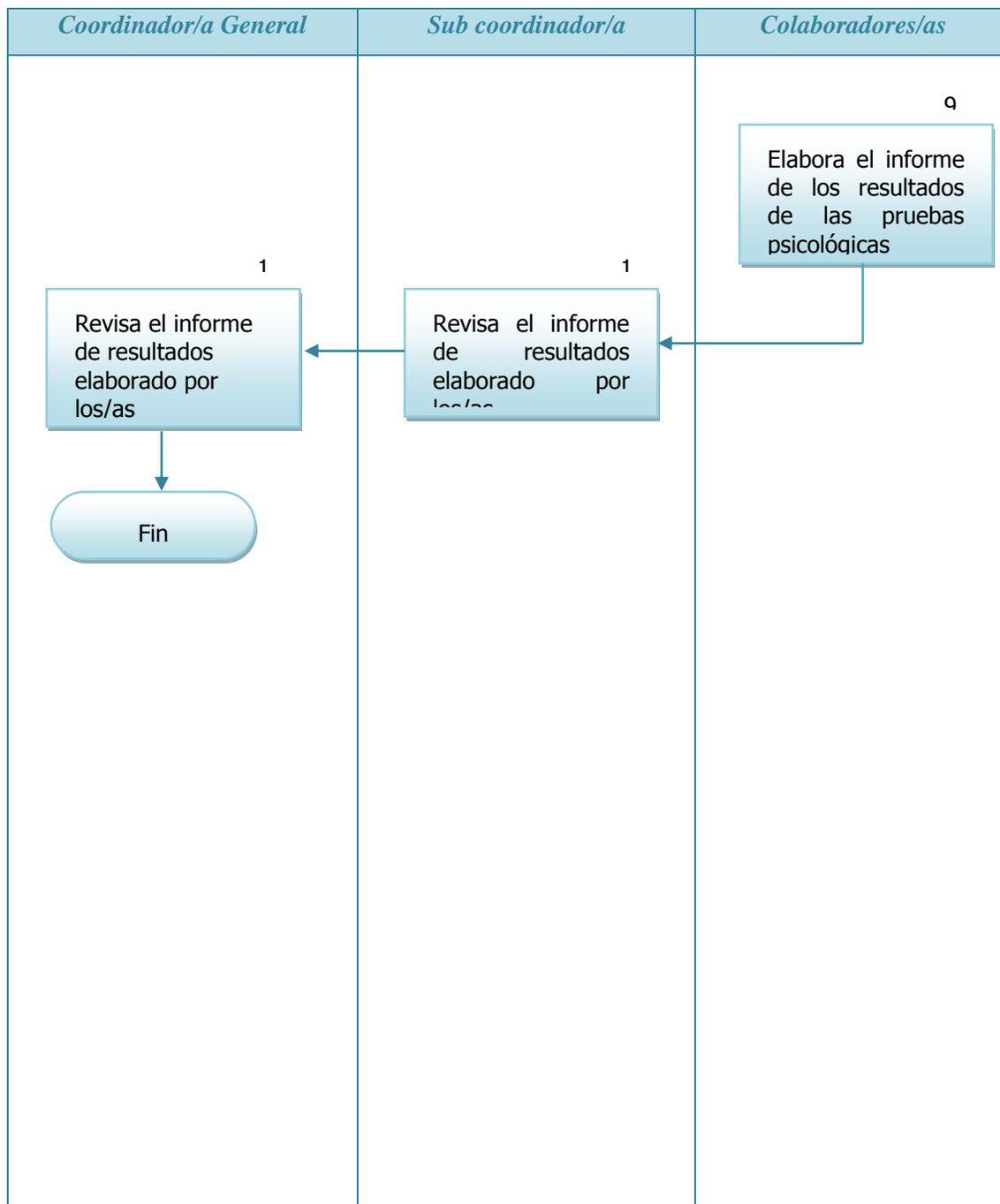
Procedimiento: Proceso de Orientación Vocacional

Pág. N°. 8
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos





Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Pág. N°. 10
 De 29

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
 Evaluación Psicológica

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades</i>
Coordinador/a General	1	Selecciona las/os participantes idóneos a ingresar al círculo de estudio.
	2	Elije fecha, hora y lugar para la convocatoria inicial a fin de determinar la participación efectiva de los/as seleccionados/as.
	3	Confiere al sub-coordinador/a la elaboración y entrega de invitaciones a participantes seleccionados/as.
	4	Confiere al sub-coordinador/a la logística de la reunión inicial.
Sub-coordinador/a	5	Asume la responsabilidad de preparar y entregar las invitaciones a participantes seleccionados/as.
	6	Asume la responsabilidad de preparar la logística de la reunión inicial.
Coordinador/a General	7	Determina las temáticas, beneficios y responsabilidades que conlleva la participación en el círculo de estudio y facilita los recursos para los materiales de promoción del servicio.
Sub-coordinador/a	8	Prepara los promocionales del servicio determinando temáticas, beneficios y responsabilidades que conlleva la participación en el círculo de estudio.
Coordinador/a General	9	Ejecuta la reunión inicial del círculo de estudio basándose en los promocionales creados a fin de resaltar la responsabilidad de los/as participantes de devolver los conocimientos adquiridos en jornadas próximas de capacitación a estudiantes y/o interesados/as.
	10	Negocia con los/as seleccionados/as hora, fecha y lugar para cada reunión semanal de estudio y las temáticas a desarrollarse.
	11	Preparar la metodología a ejecutar en cada jornada.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	12	Confiere al sub-coordinador/a la responsabilidad de preparar y ejecutar la logística para cada jornada.
--	----	---

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
Evaluación Psicológica

Pág. N°. 11
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades</i>
Sub-coordinador/a	13	Asume la responsabilidad de preparar y ejecutar la logística de cada una de las jornadas.
Coordinador/a General	14	Determina en la finalización de cada temática el/la participante que maneja de mejor forma el conocimiento de la misma.
	15	Coordina con el/la participante elegido la fecha, hora y lugar para la facilitación de la temática a los/as estudiantes y/o interesados/as.
	16	Prepara previo a la aplicación de pruebas psicológicas, los materiales didácticos e instrumentos de evaluación psicológica.
	17	Confiere al sub-coordinador/a la responsabilidad de preparar y ejecutar la promoción y logística para el taller.
Sub-coordinador/a	18	Asume la responsabilidad de preparar y ejecutar la promoción y logística para el taller.
	19	Promover la venta de tarjetas previas al taller enlistando a los participantes.
Sub-coordinador/a	20	Coordina con el Coordinador/a General la elaboración y firma de diplomas de participación al taller.
Coordinador/a General	21	Facilitará en coordinación con el participante elegido la temática al grupo de estudiantes.
	22	Intercede en aquellos momentos del taller en donde existe una justificación respaldada por su experiencia en la temática.
	23	Ejecuta el cierre del taller y entrega de diplomas de participación.

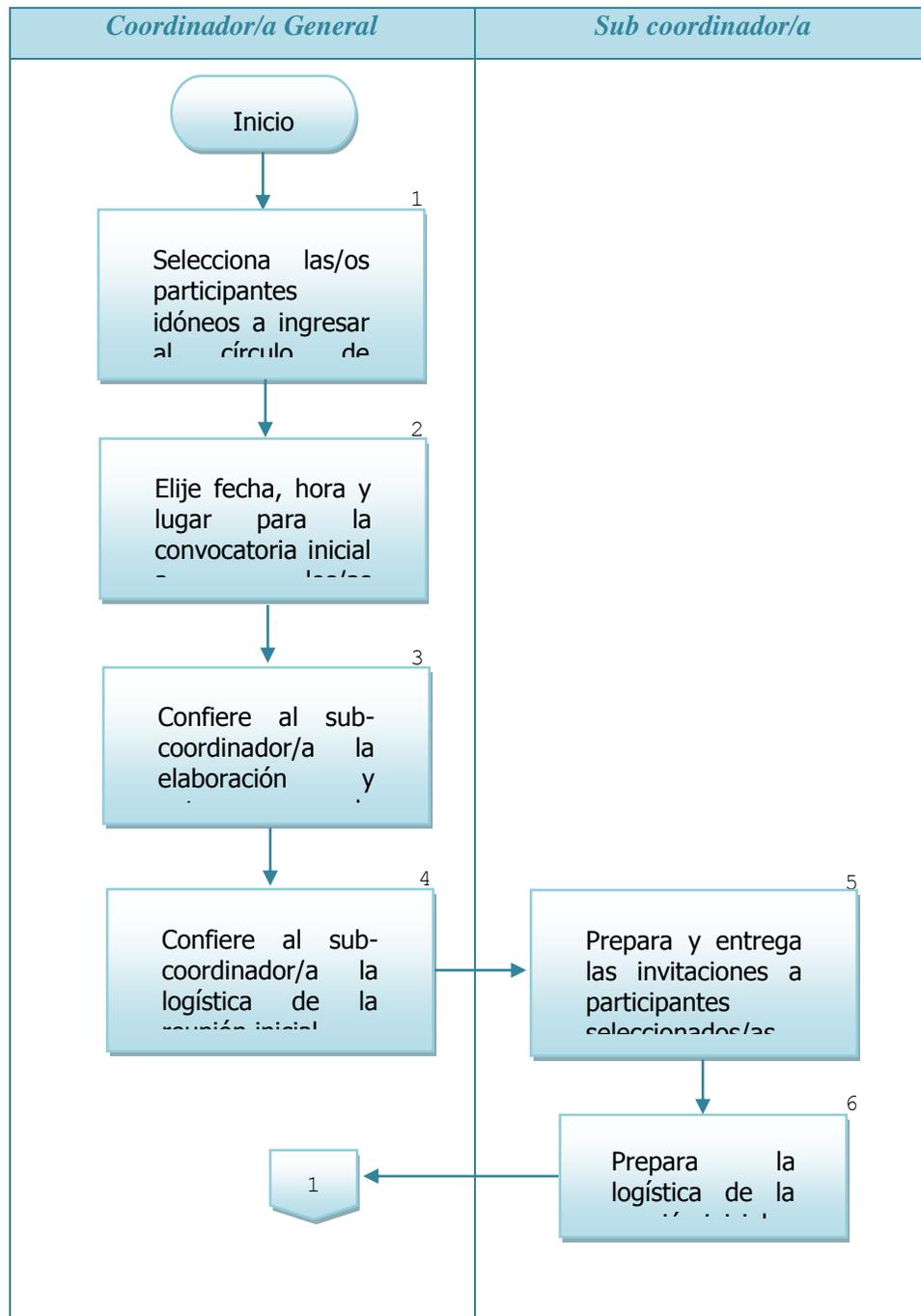
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos externos

Pág. N°. 12

De 29

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
Evaluación Psicológica



Unidad de Evaluación Psicológica

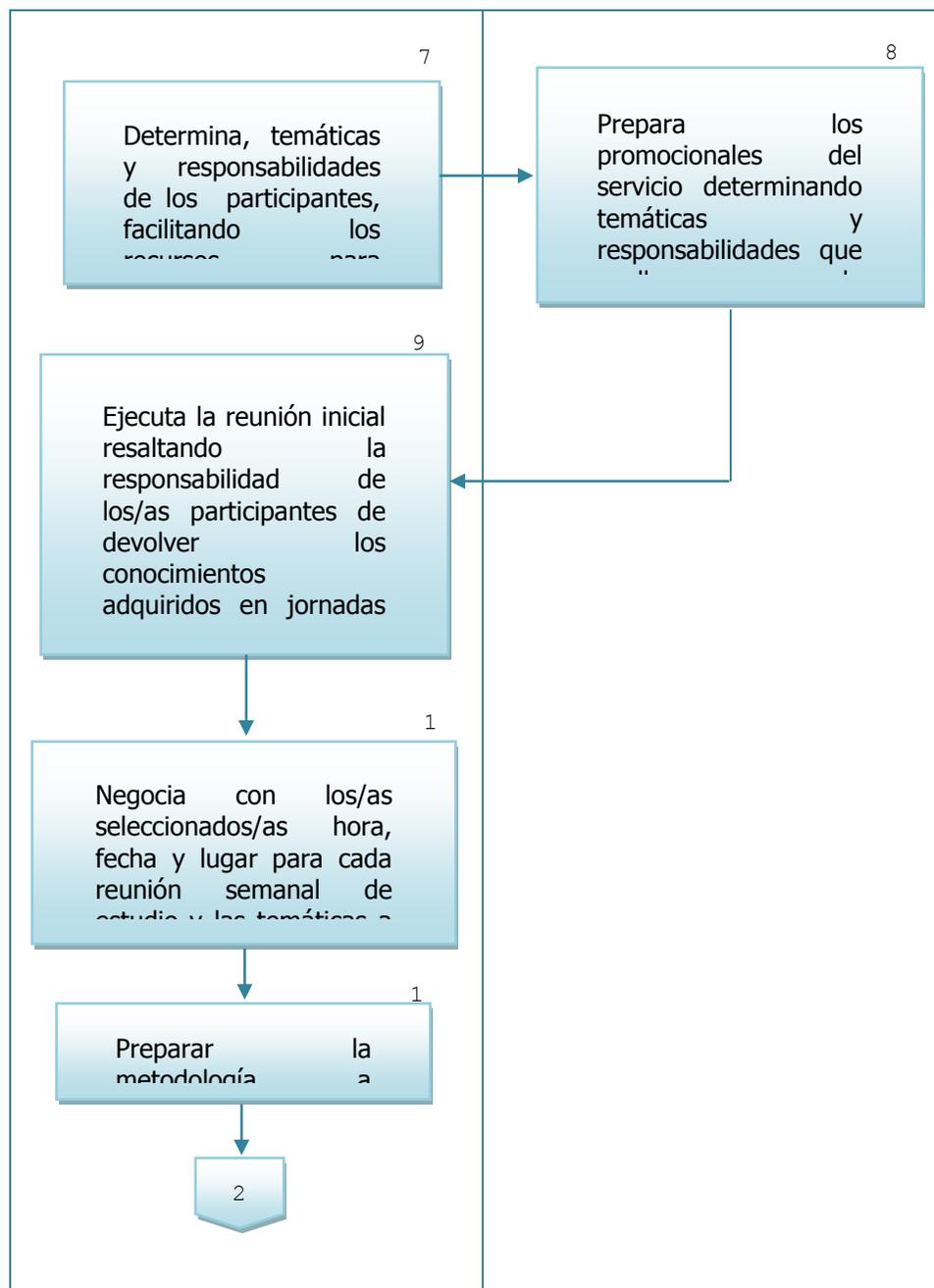
Manual de Procedimientos externos

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
Evaluación Psicológica

Pág. N° 13
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>
------------------------------	--------------------------

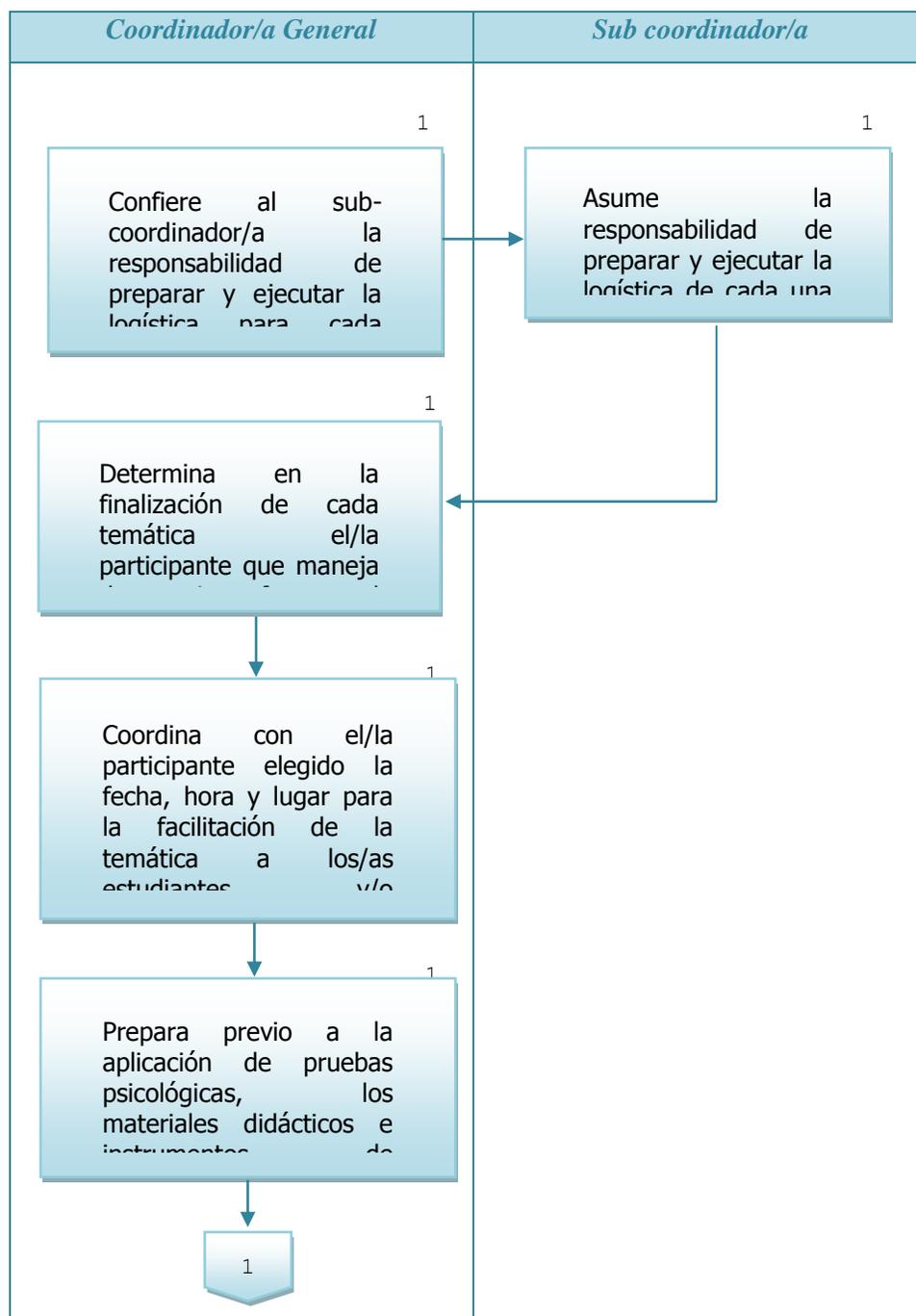
Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos externos

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
 Evaluación Psicológica



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

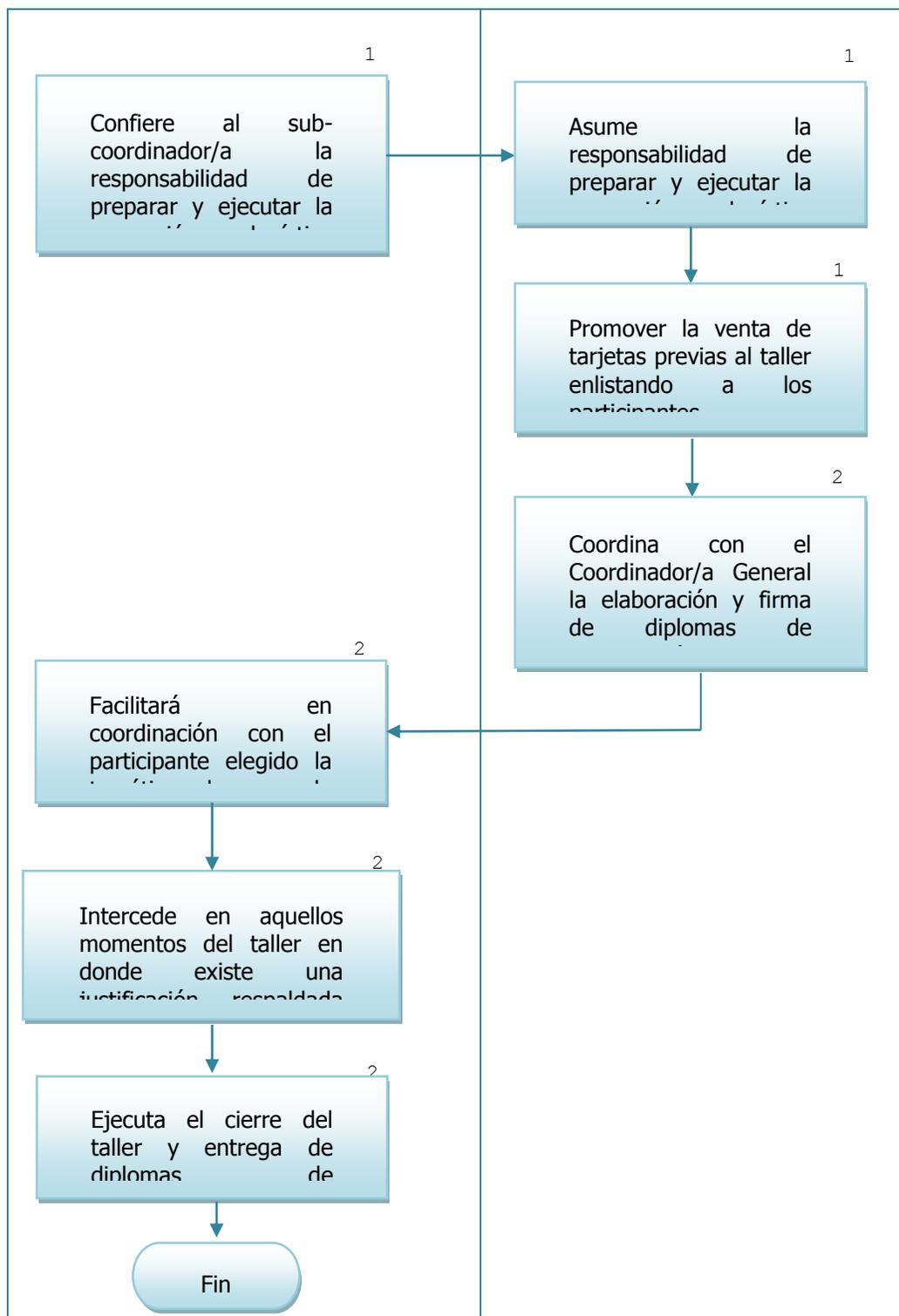
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos Externos

Procedimiento: Desarrollo de temáticas enfocadas a la Psicometría y
Evaluación Psicológica

Pág. N°. 15
De 29

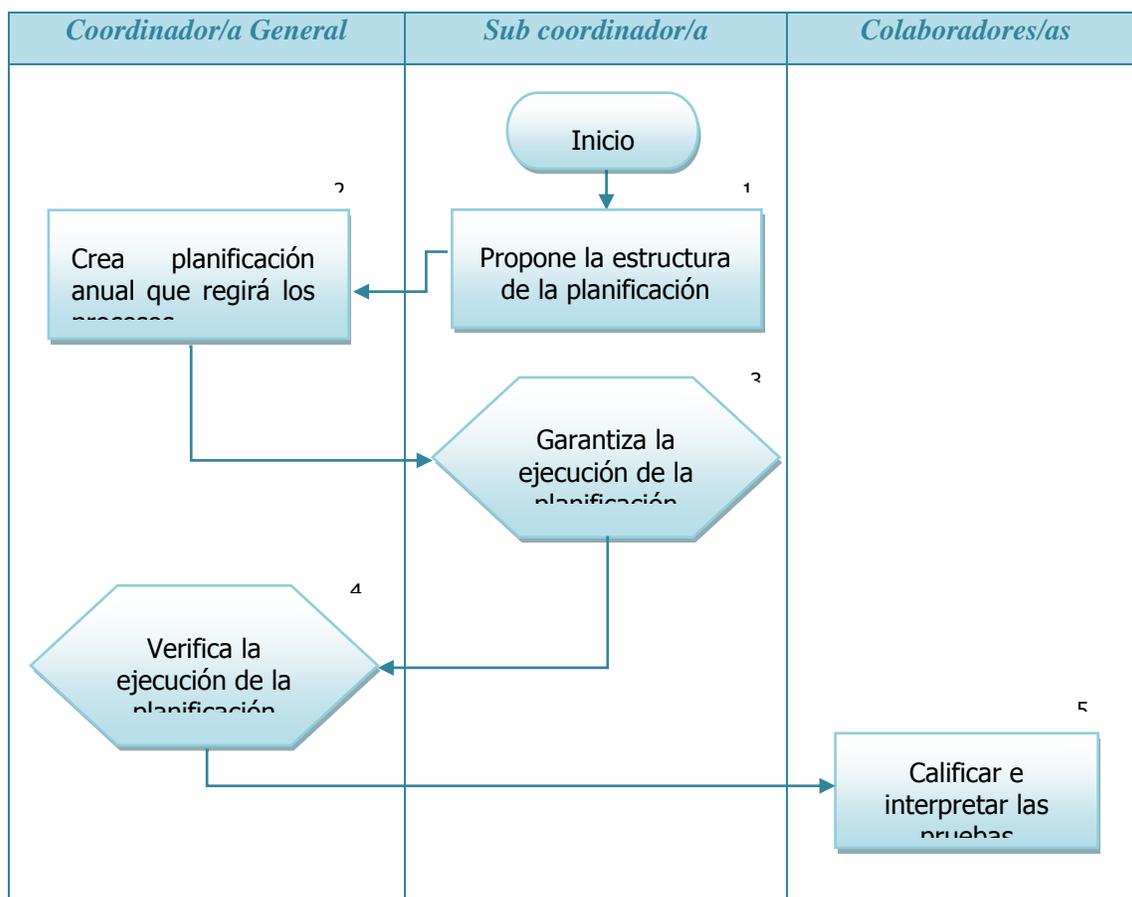
<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>
------------------------------	--------------------------



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Procedimiento: Sub sistema de Alimentación

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades en la Planificación de Recursos humanos</i>
Sub-coordinador/a	1	Propone la estructura de la planificación anual.
Coordinador/a General	2	Crea la planificación anual con la cual se registrarán los procesos al interno de la Unidad de Evaluación Psicológica.
Sub-coordinador/a	3	Garantiza que la planificación anual se vaya ejecutando de manera oportuna.
Coordinador/a General	4	Verifica que lo proyectado en la planificación anual se ejecute.
Colaboradores/as	5	Ejecutan las acciones o actividades que han sido programadas en la planificación, en tiempo y forma oportuna.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos internos

Procedimiento: Sub sistema de Alimentación

Pág. N°. 17
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal</i>
Sub-Coordinador/a	1	Promociona el reclutamiento del sub-coordinador/a entrante en la población estudiantil de quinto año de la carrera de Licenciatura en Psicología.
	2	Promociona el proceso de reclutamiento del personal para los cargos de colaborador/a, en la población estudiantil de cuarto año o aquellos/as estudiantes que poseen como mínimo el 80% de materias aprobadas de la Licenciatura en Psicología.
Coordinador/a General	3	Verifica y da seguimiento a la promoción del proceso de reclutamiento del equipo de apoyo entrante.
Sub-Coordinador/a	4	Propone al Coordinador/a general la batería psicológica a ser empleada según el perfil del cargo de colaboradores/as.
Coordinador/a General	5	Determina la batería psicológica empleada según los perfiles del cargo del sub-coordinador/a y los/as colaboradores/as.
Coordinador/a General	6	Ejecuta el proceso de reclutamiento del cargo del/la sub-coordinador/a, de un grupo de seleccionados/as al cargo, realizando la entrevista y la aplicación de baterías psicológicas.
Sub-Coordinador/a	7	Ejecuta el proceso de reclutamiento de los/as colaboradores/as, obteniendo un listado de 5 posibles seleccionados/as al cargo, realizando la entrevista y la aplicación de baterías psicológicas.
	8	Califica las pruebas psicológicas aplicadas a los/as aspirantes a ambos cargos y contrasta los resultados obtenidos con los perfiles.
	9	Coordina con el/la Coordinador/a una reunión que abarque el tema de selección para ambos cargos.
	10	Compara los resultados de la entrevista y las pruebas psicológicas aplicadas con los perfiles de los cargos.
Coordinador/a General	11	Verificar la comparación de la entrevista y las pruebas psicológicas aplicadas con los perfiles de los cargos.
	12	Decide el grupo de personas aplicando para Sub Coordinador/a y colaboradores/as.
	13	Entrevista a los/as colaboradores/as seleccionados/as para formar parte del equipo de trabajo de la Unidad de Evaluación Psicológica.
Sub-Coordinador/a	14	Verifica que el grupo seleccionado tenga la expectativa de cumplir sus horas sociales en seis meses o un año.
	15	Garantiza que si el grupo seleccionado cubre su jornada laboral en seis meses, deberá reclutar y seleccionar un nuevo grupo que cubra la vacante.
Coordinador/a General	16	Reúne a los/as seleccionados/as para comunicarles que han sido admitidos/as como colaboradores/as y Sub Coordinador/a.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

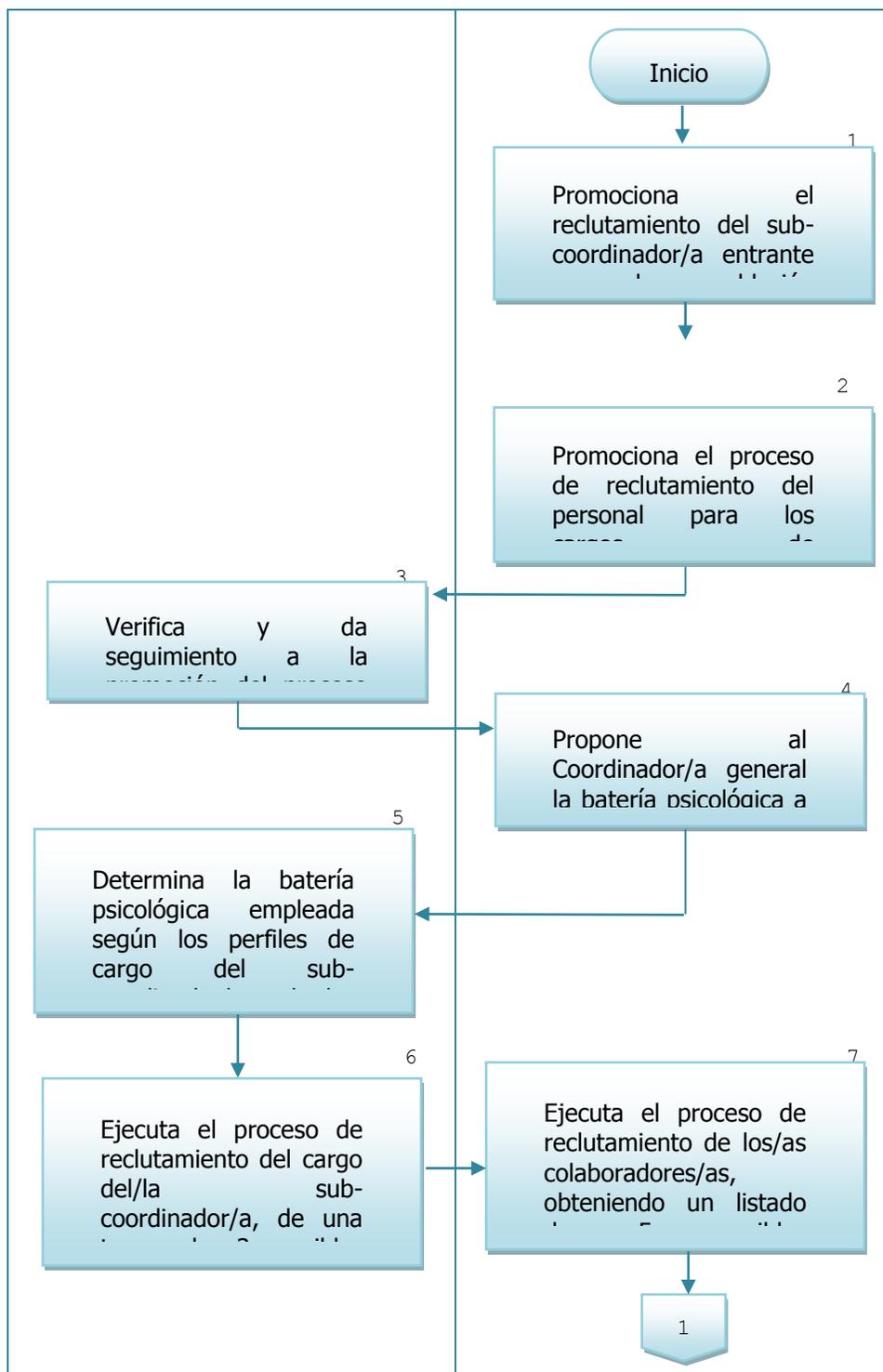
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos internos

Procedimiento: Sub sistema de Alimentación

Pág. N°. 18
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>
------------------------------	--------------------------



Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación

Pág. N°. 20
 De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Actividades de Descripción y Análisis de cargo</i>
Coordinador/a General	1	Ejecuta el proceso de inducción al Sub Coordinador/a entrante, en base al Manual de Bienvenida y el Manual de Cargos.
Sub-Coordinador/a	2	Apoya el proceso de inducción del/la Sub Coordinador/a entrante, en base al Manual de Bienvenida y el Manual de Cargos.
	3	Ejecuta el proceso de inducción a los/as colaboradores/as, en base al Manual de Bienvenida y el Manual de Cargos.
Coordinador/a General	4	Da seguimiento al proceso de inducción de los/as colaboradores/as entrantes.
	5	Explica las funciones y/o responsabilidades al Sub Coordinador/a entrante, en base al Manual de procedimientos.
Sub-Coordinador/a	6	Explica las funciones y/o responsabilidades a los/as colaboradores/as entrantes, en base al Manual de procedimientos, enseña a estos/as las herramientas que se emplean dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, así como su adecuado uso.
Coordinador/a General	7	Provee las herramientas necesarias para todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica, para la ejecución de sus funciones.
Colaboradores/as	8	Apoyan al Sub Coordinador/a en el proceso de inducción de los/as colaboradores/as entrantes sobre la base del Manual de Bienvenida y del Manual de Cargos.

Unidad de Evaluación Psicológica

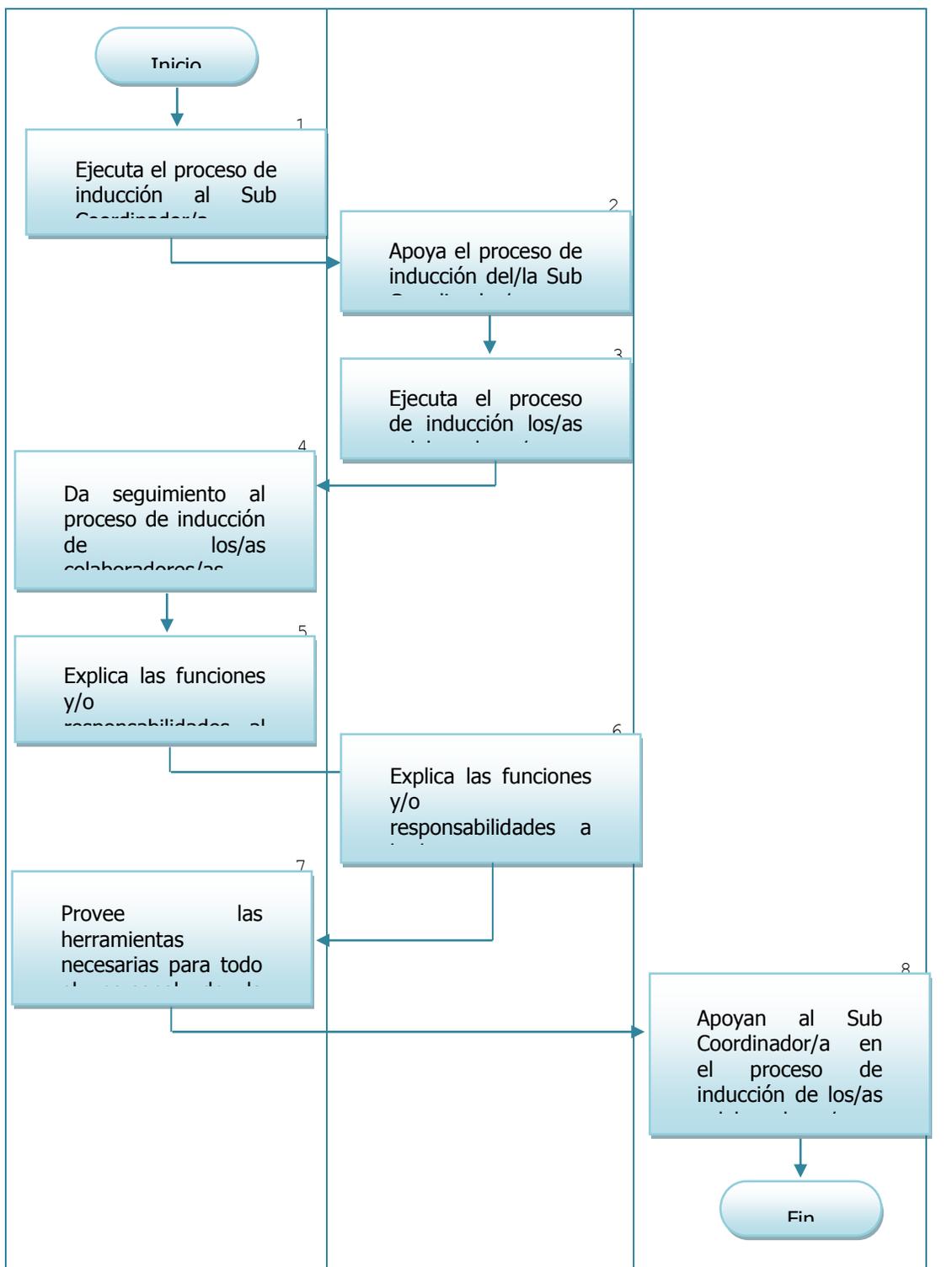
Manual de Procedimientos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación

Pág. N°. 21
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
 Departamento de Psicología
 de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades de la Evaluación del Desempeño</i>
Coordinador/a General	1	Elabora un registro de todas las actividades efectuadas durante cada jornada de trabajo.
Sub-coordinador/a		
Colaboradores/as		
Coordinador/a General	2	Realiza semanalmente una autoevaluación empleando el método de evaluación propuesto en el sistema.
Sub-coordinador/a		
Colaboradores/as		
Sub-coordinador/a	3	Verifica los formularios de las autoevaluaciones de los/as colaboradores/as.
	4	Elabora propuesta de cambios o mejora para el desempeño de los/as colaboradores/as.
Coordinador/a General	5	Verifica los formularios de las autoevaluaciones del/la sub coordinador/a.
	6	Elabora propuesta de cambios o mejora para el desempeño del/la sub coordinador/a.
	7	Verifica propuestas de cambio o mejora elaboradas por el/la sub-coordinador/a para el desempeño de los/as colaboradores/as.
Sub-coordinador/a	8	Coordina la logística del proceso de evaluación grupal semanal, mensual, semestral y anual.
Coordinador/a General	9	Facilita el proceso de evaluación grupal semanal, mensual, semestral y anual.
	10	Promueve que el personal retome propuestas de cambio y mejora de la autoevaluación de la coordinación general.
Coordinador/a General	11	Participa en todas las evaluaciones grupales semanal, mensual, semestral y anual.
Sub-coordinador/a	12	
Colaboradores/as	13	
Coordinador/a General	14	Ejecuta procesos de cambio y mejora en todo el personal a partir de los resultados de los proceso de autoevaluación y evaluación grupal.
Coordinador/a General	15	Verifique los cambios y mejoras sugeridas a el/la sub-coordinador/a.
Sub-coordinador/a	16	Verifique los cambios y mejoras sugeridas a los/as colaboradores/as.

Unidad de Evaluación Psicológica

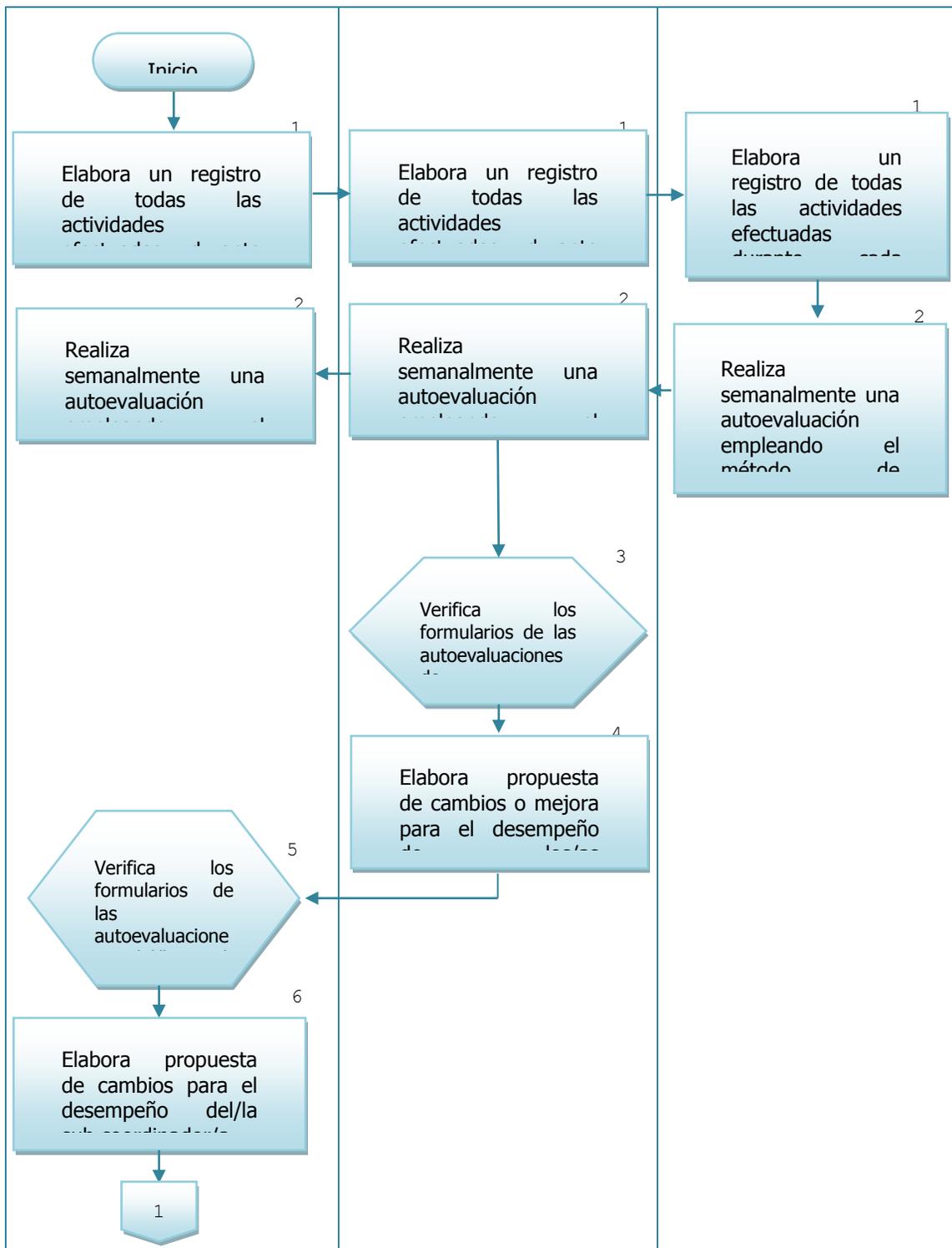
Manual de Procedimientos internos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación

Pág. N°. 23
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
 Departamento de Psicología
 de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

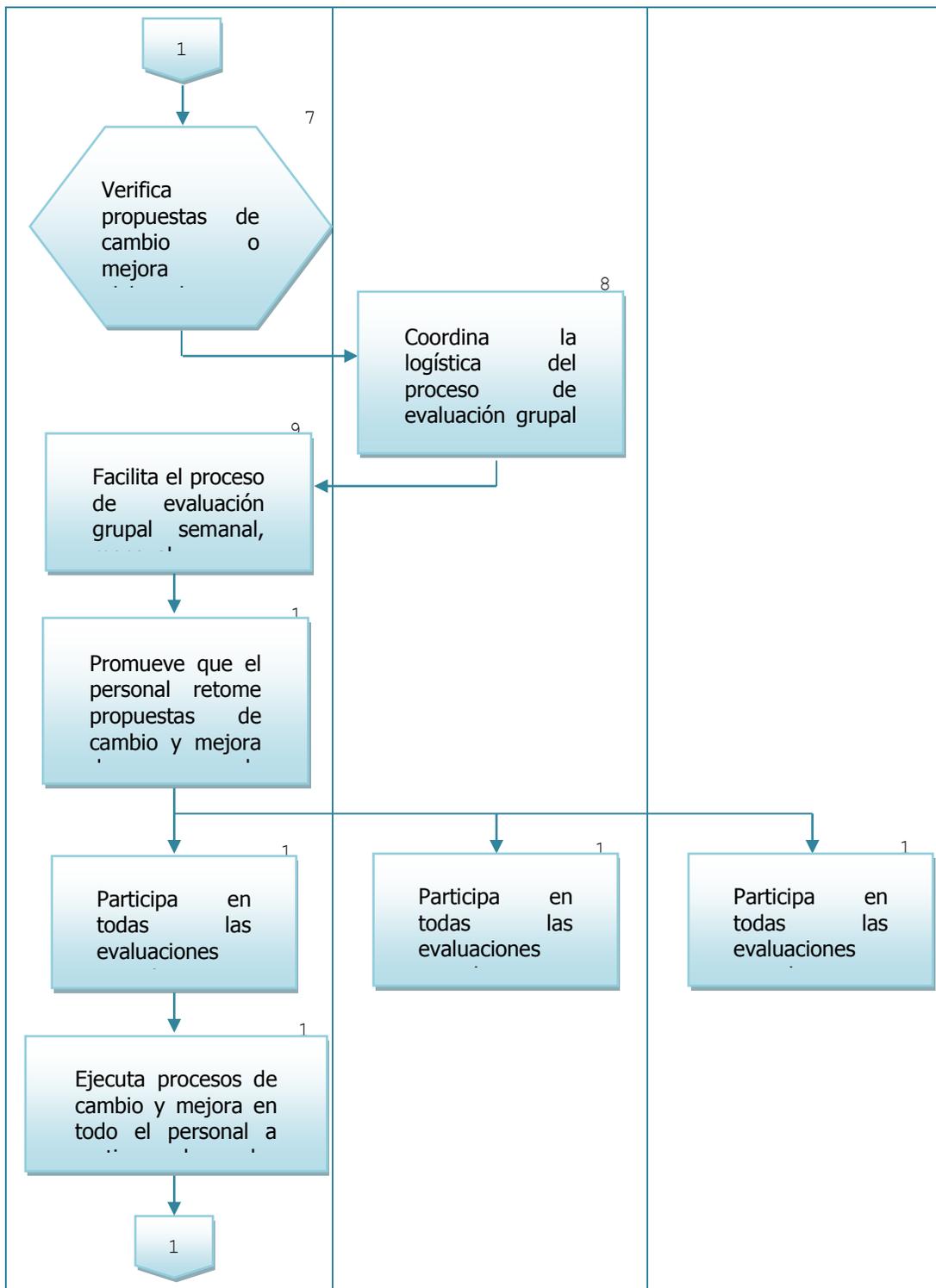


Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación

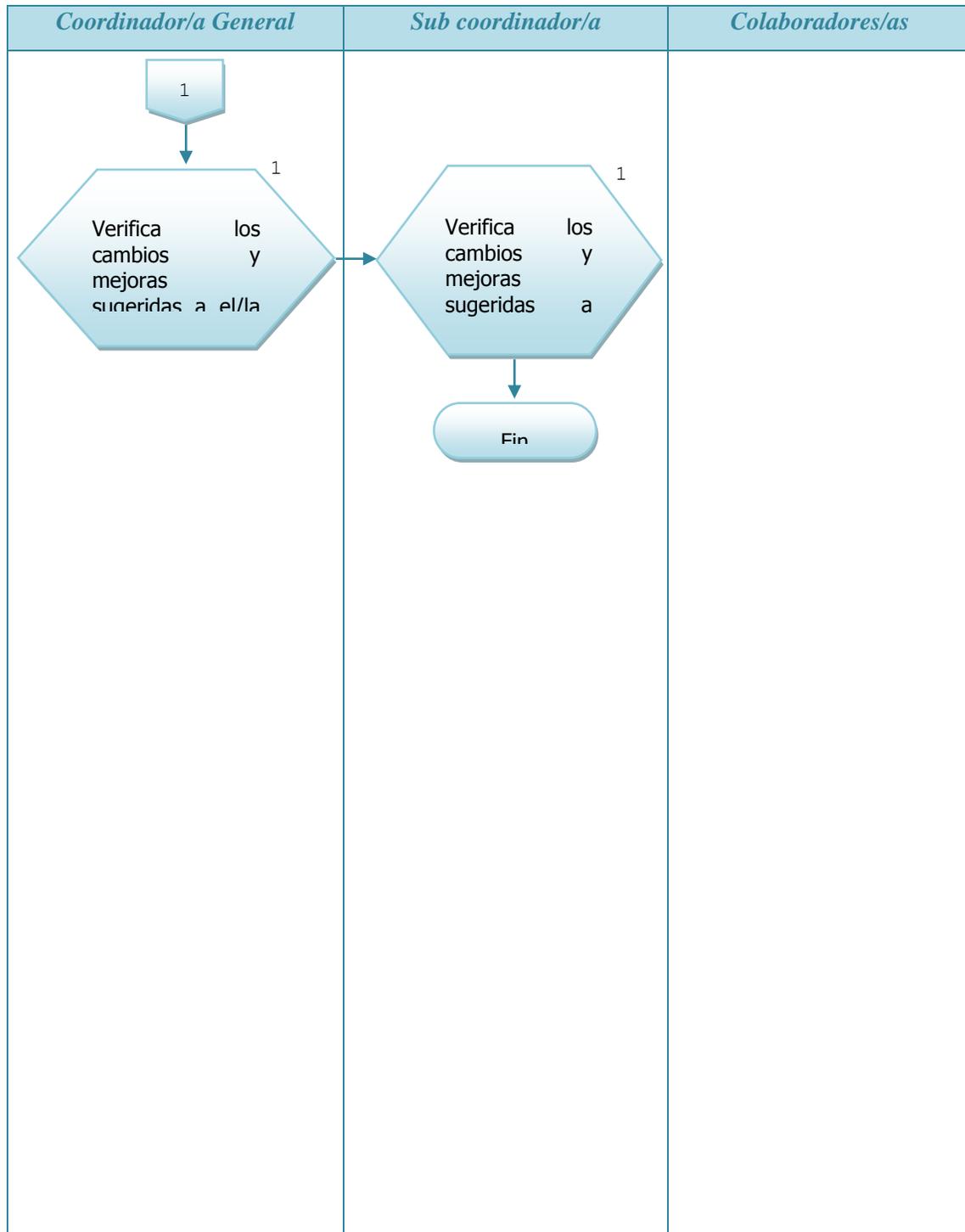
<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
 Departamento de Psicología
 de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Procedimiento: Sub sistema de Aplicación



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

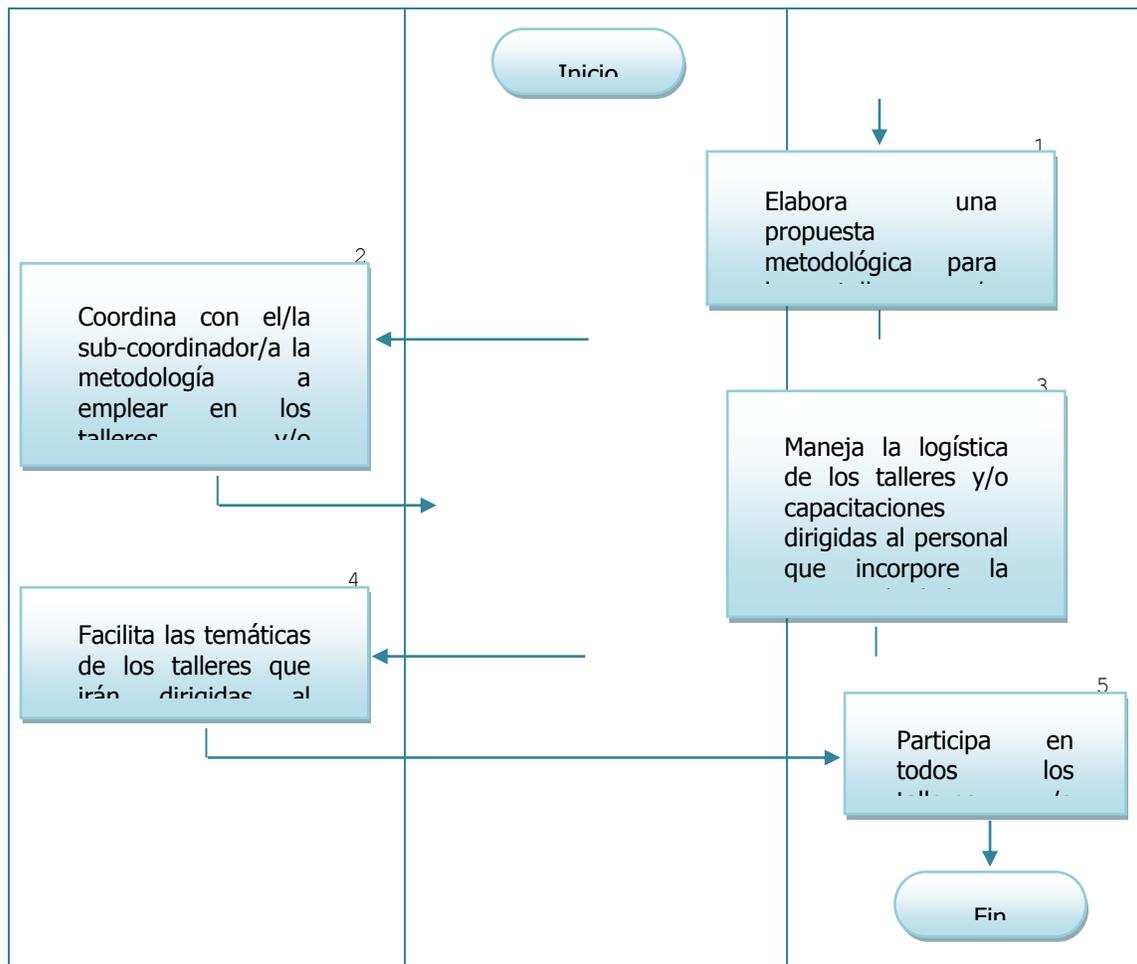
Procedimiento: Sub sistema de Mantenimiento

Pág. N°. 26
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades de Compensación</i>
Sub-coordinador/a	1	Elabora una propuesta metodológica para los talleres y/o capacitaciones necesarias para el personal.
Coordinador/a General	2	Coordina con el/la sub-coordinador/a la metodología a emplear en los talleres y/o capacitaciones.
Sub-coordinador/a	3	Maneja la logística de los talleres y/o capacitaciones dirigidas al personal que incorpore la entrega de diploma de participación.
Coordinador/a General	4	Facilita las temáticas de los talleres que irán dirigidas al personal.
Colaboradores/as	5	Participa en todos los talleres y/o capacitaciones que realice la organización.

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

Procedimiento: Sub sistema de Desarrollo

Pág. N°. 27
De 29

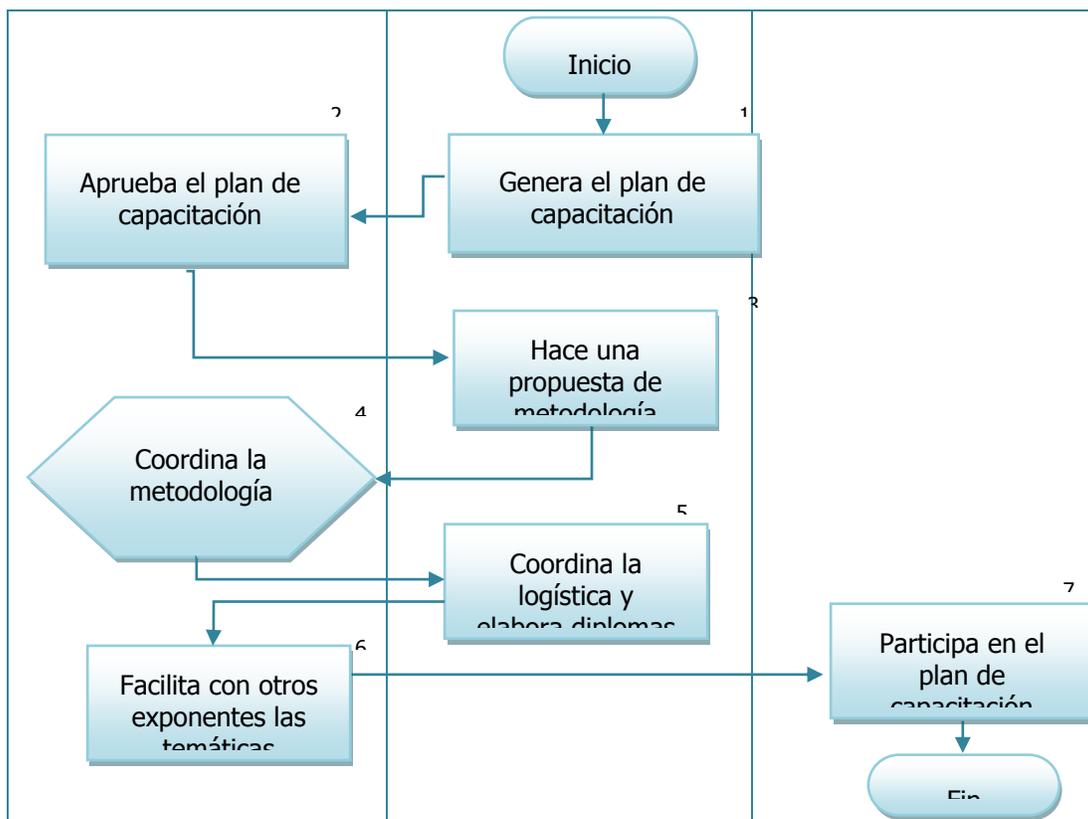
<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades de Capacitación y Desarrollo de personal</i>
Sub-coordinador/a	1	Genera un plan de capacitación que incluya la Psicometría y la Evaluación psicológica y/o temáticas sobre modificación de actitudes tales como: resolución de Conflictos, Trabajo en equipo, Estrés laboral, Atención al cliente, Comunicación, Liderazgo y otras que se consideren necesarias para la mejora de la eficiencia de los/as colaboradores/as.
Coordinador/a General	2	Aprobar el plan de capacitación propuesto por el/la sub-coordinador/a.
Sub-coordinador/a	3	Hace una propuesta al Coordinador/a general de la metodología de las capacitaciones a impartir.
Coordinador/a General	4	Coordina la metodología propuesta por el/la sub-coordinador/a.
Sub-coordinador/a	5	Coordina la logística de las capacitaciones lo cual incluye la elaboración de diplomas de participación.
Coordinador/a General	6	Facilita con otros/as exponentes las temáticas de capacitación.
Colaboradores/as	7	Participa en el plan de capacitación en temáticas de Psicometría y la Evaluación psicológica y/o temáticas sobre modificación de actitudes.

Coordinador/a General

Sub coordinador/a

Colaboradores/as

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Procedimientos

Procedimiento: Sub sistema de Desarrollo

Pág. N°. 28
De 29

<i>Responsable</i>	<i>N. de Paso</i>	<i>Descripción de las actividades de Desarrollo Organizacional</i>
Sub-coordinador/a	1	Genera propuestas de proyectos que puedan crear mayores avances dentro de los recursos financieros o materiales.
Colaboradores/as	2	Apoya en la construcción de las propuestas de proyectos que puedan crear mayores avances dentro de los recursos financieros o materiales.
Coordinador/a General	3	Revisa y da seguimiento a las propuestas de gestión de recursos a través de proyectos dirigidos a internos y externos de la Unidad de Evaluación Psicológica
Sub-coordinador/a	4	Verifica las alianzas estratégicas con personas o entidades externas de la Unidad de Evaluación Psicológica.
Coordinador/a General	5	Ejecuta las alianzas estratégicas con personas o entidades externas de la Unidad de Evaluación Psicológica que ayuden a generar proyectos que generen avances financieros.
Coordinador/a General	6	Provee el financiamiento de materiales para la ejecución del

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

		marketing de la Unidad de Evaluación Psicológica.
Sub-coordinador/a	7	Realiza marketing promocionando los servicios los servicios de la Unidad de evaluación Psicológica ofrece
Colaboradores/as	8	Apoya el marketing de promoción de los servicios que la Unidad de Evaluación Psicológica.
Sub-coordinador/a	9	Coordina anualmente la recolección y análisis de datos para obtener un diagnóstico empresarial de la Unidad de Evaluación Psicológica.
Colaboradores/as	10	Recolecta los datos para la obtención de diagnóstico empresarial.
Coordinador/a General	11	Da seguimiento al diagnóstico empresarial, verificando las estrategias alternativas y los planes para implementación del mismo.
Sub-coordinador/a	12	Verifica y analiza a partir del diagnóstico empresarial acciones de intervención para la mejora del componente humano (Ej.: a través de la creación de plazas), materiales y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.
Coordinador/a General	13	Ejecuta a partir del diagnóstico empresarial acciones de intervención para la mejora del componente humano, materiales y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.
Colaboradores/as	14	Apoya las acciones de intervención para la mejora del componente humano, materiales y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.

Unidad de Evaluación Psicológica

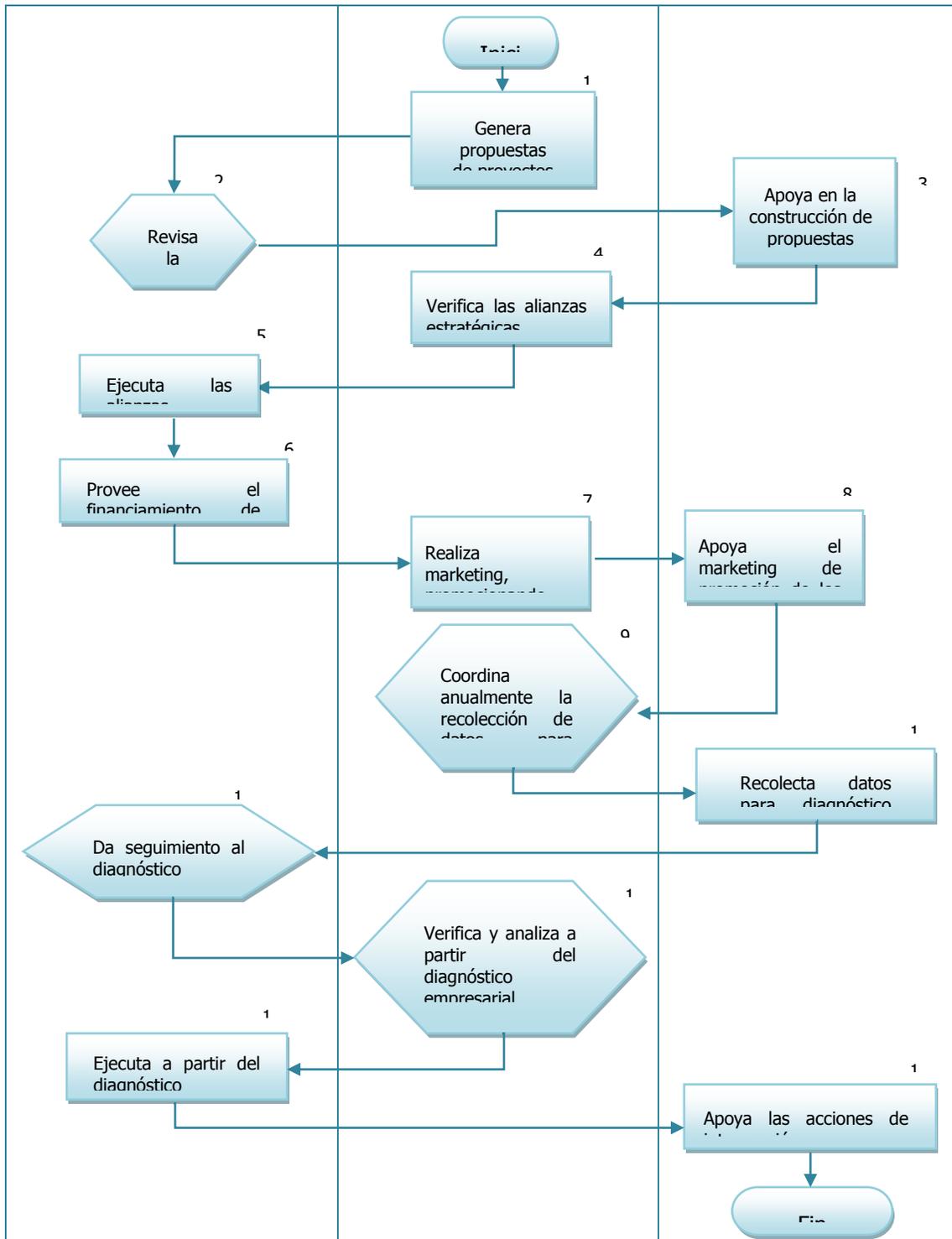
Manual de Procedimientos

Procedimiento: Sub sistema de Desarrollo

Pág. N°. 29
De 29

<i>Coordinador/a General</i>	<i>Sub coordinador/a</i>	<i>Colaboradores/as</i>
------------------------------	--------------------------	-------------------------

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
 Departamento de Psicología
 de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Cargos



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

MANUAL DE CARGOS



Manual de cargos:

Coordinador/a de la Unidad

Sub-Coordinador/a de la Unidad

Colaboradores/as de la Unidad

UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Manual de Cargos

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

INDICE

OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente Manual de Cargos persigue los siguientes objetivos:

1. Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la Unidad de Evaluación Psicológica.
2. Incrementar la productividad de la organización disminuyendo el nivel de demoras y los errores en la realización de actividades.
3. Mantener un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre los colaboradores y la Coordinación de la organización.
4. Acelerar y facilitar la inducción o el entrenamiento del personal entrante a la Unidad de Evaluación Psicológica.
5. Crear una cultura de la organización, orientada a la actualización de procesos.
6. Servir de consulta a todos los colaboradores de la organización.
7. Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la organización.
8. Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la empresa.

GLOSARIO DE CARGOS

Coordinador General

Es la persona que se encarga de garantizar la funcionalidad general de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Sub Coordinador/a

Es la persona que apoya al Coordinador General con propuestas de proyectos y supervisa las actividades de los/as Colaboradores/as.

- **Sub Coordinador/a Saliente²¹**

Es la persona que está culminando su servicio social como Sub Coordinador en la Unidad.

- **Sub Coordinador/a Entrante**

Es la persona que está iniciando su servicio social como Sub Coordinador en la Unidad.

Colaborador/a

Es la persona que ejecuta la mayor parte de actividades que se llevan a cabo dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, tales como Evaluación psicológica estudiantil y/o administrativo y docente, entre otras.

- **Colaborador/a Saliente**

Es la persona que está culminando su servicio social como Colaborador/a en la Unidad.

- **Colaborador/a Entrante**

²¹ Compréndase que cada semestre o año se efectuará un sistema de rotación para la selección del equipo de trabajo de la Unidad de Evaluación Psicológica, lo cual dependerá del tiempo del servicio social que cada colaborador o sub coordinador se proyecte para realizar sus 500 horas sociales.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Es la persona que está culminando su servicio social como Colaborador/a en la
Unidad.

CARGO 01

<i>Nombre del puesto:</i>	Coordinador/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Otras denominaciones que tiene el puesto:</i>	Encargado/a o Jefe/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Jefe inmediato:</i>	Jefe del Departamento de Psicología.
<i>A quiénes supervisa:</i>	Sub Coordinador/a y Colaboradores/as.
<i>Gerencia:</i>	Jefatura del Departamento de Psicología.
<i>Departamento:</i>	Unidad de Evaluación Psicológica.

Objetivo del puesto.

Coordinar el trabajo del equipo de colaboradores/as de la unidad, además de realizar de forma conjunta las diferentes etapas del proceso de evaluación psicológica tanto para: selección de personal administrativo y docente de la Universidad, como para estudiantes de nuevo ingreso cambios de carrera, orientaciones vocacionales y en el desarrollo de temáticas enfocadas en la evaluación psicológica.

Funciones externas: Servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica.

1. Evaluación psicológica estudiantil, profesional y Orientación Vocacional.
 - a. Coordinar con la Unidad de Ingreso Universitario de la Universidad de El Salvador, con la Administración Académica de la Universidad de El Salvador y/o con personas naturales que solicitan el servicio.
 - b. Programar hora, lugar y fecha de aplicación de las pruebas psicológicas.
 - c. Coordinar con el Sub Coordinador/a la logística de cada proceso de selección.
 - d. Llevar a cabo un proceso inductivo de la estructura de la evaluación psicológica que se empleará.
-

- e. Supervisar la aplicación y calificación de las pruebas psicológicas.
 - f. Verificar los informes diagnósticos elaborados.
 - g. Aprobar la entrega de certificados y la entrega de informes diagnósticos.
 - h. Dar seguimiento a la base de datos de selección de estudiantes universitarios/a, de cambio de carreras y/u Orientación Vocacional.
2. Desarrollo de temáticas enfocadas en psicometría y la evaluación psicológica.
- a. Facilitar conocimientos básicos y específicos, y la transferencia de experiencia en temáticas psicológicas.
 - b. Coordinar junto con el Sub Coordinador/a el círculo de estudio, taller y jornadas de capacitación.
 - c. Diseñar junto al Sub Coordinador/a la metodología a emplear en los círculos de estudio, talleres y jornadas de capacitación.
 - d. Dar seguimiento a la promoción realizada del servicio por el Sub Coordinador/a.

Funciones internas: Sub Sistemas de la Administración de Recursos Humanos.

1. Sub Sistema de alimentación.
- a. Planificación de recursos humanos.
 - i. Crear la planificación anual.
 - ii. Dar seguimiento a lo proyectado en la planificación anual.
 - b. Reclutamiento de personal.
 - i. Verificar y dar seguimiento a la promoción y ejecución del proceso de reclutamiento de los/as colaboradores/as.
 - ii. Ejecutar el proceso de reclutamiento para el cargo de Sub Coordinador/a.
 - iii. Determinar la batería psicológica empleada según los perfiles de cargo del Sub Coordinador/a y los/as colaboradores/as.
 - c. Selección de personal.
 - i. Ejecutar el proceso de selección para el cargo de Sub Coordinador/a y los/as colaboradores/as.
-

2. Sub Sistema aplicación.
 - a. Descripción y análisis de cargo.
 - i. Ejecutar el proceso de inducción con el Sub Coordinador/a entrante, en base al Manual de Bienvenida.
 - ii. Dar seguimiento al proceso de inducción de colaboradores/as entrantes de la Unidad.
 - iii. Explicar las funciones y/o tareas al Sub Coordinador/a entrante.
 - iv. Proveer de herramientas necesarias todo el personal de la Unidad de Evaluación Psicológica, para la ejecución de sus funciones.
 - b. Evaluación del desempeño humano.
 - i. Realizar semanalmente una autoevaluación empleando el método de evaluación propuesto en el sistema.
 - ii. Elaborar un diario de registro en todas las actividades efectuadas durante una sola jornada.
 - iii. Participar en todas las evaluaciones grupales semanal, mensual, semestral y anualmente.
 - iv. Ejecutar procesos de cambio y mejoras en todo el personal a partir de los resultados del proceso de autoevaluación y evaluación grupal.
 - v. Facilitar el proceso de evaluación grupal semanal, mensual, semestral y anual.
 3. Sub Sistema de mantenimiento.
 - a. Compensación.
 - i. Firmar los comprobantes de 100 y 500 horas sociales efectivas.
 - ii. Facilitar las temáticas de los talleres que irán dirigidos al personal.
 - iii. Coordinar con el Sub Coordinador/a la metodología a emplear en los talleres y capacitaciones.
 - iv. Facilitar todo el material y herramientas necesarias a los colaboradores/as para la ejecución de sus funciones.
 - b. Beneficios sociales.
 - i. Generar y ejecutar la negociación con Bienestar Universitario/a y Clínicas Psicológicas de Salud a fin de garantizar que el personal
-

- reciba los beneficios de salud de forma gratuita o con costos reducidos.
 - ii. Apoyar actividades recreativas y brindar materiales didácticos que se requieran.
 - c. Higiene y seguridad.
 - i. Garantizar que el servicio de limpieza se esté realizando dentro del espacio de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - ii. Apoyar el plan de prevención de riesgos para la salud.
 - iii. Brindar materiales para ambientación del espacio de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - 4. Sub Sistema de desarrollo.
 - a. Capacitación y desarrollo de personal.
 - i. Aplicar y dar seguimiento al plan de capacitación en las temáticas de psicometría y evaluación psicológica de los/as colaboradores/as.
 - ii. Apoyar y dar seguimiento al plan de capacitación en temáticas sobre modificación de actitudes.
 - iii. Coordinar la metodología de los planes de capacitación.
 - iv. Facilitar con otros/as exponentes las temáticas de capacitación.
 - b. Desarrollo organizacional.
 - i. Revisar y dar seguimiento a las propuestas de gestión de recursos a través de proyectos dirigidos a internos y externos de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - ii. Ejecutar las alianzas estratégicas con personas o entidades externas de la Unidad que ayuden a generar proyectos que generen avances financieros o materiales.
 - iii. Proveer del financiamiento de materiales para la ejecución del marketing de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - iv. Dar seguimiento al diagnóstico empresarial, verificando las estrategias alternativas y los planes para la implementación del mismo.
 - v. Verificar o ejecutar a partir del diagnóstico empresarial acciones de intervención para la mejora del componente humano, material y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.
-

5. Sub Sistema de control.
 - a. Base de datos y sistema de información.
 - i. Verificar que la base de datos general se encuentre actualizada.
 - ii. Dar seguimiento quincenalmente el sistema de información de recursos humanos que releje el seguimiento de la ejecución de todos los Sub sistemas dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - iii. Verificar que la base de datos y el sistema de información sea modernizada.
 - b. Auditoría de recursos humanos.
 - i. Dar seguimiento anual, a la verificación de que todas las herramientas organizacionales que se emplean dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica aun sean compatibles con la Administración de Recursos Humanos.
 - ii. Conocer el desempeño en la participación de los colaboradores/as en los talleres y/o capacitaciones del sistema de compensación y de desarrollo de personal.
 - iii. Coordinar los horarios de Sub Coordinador/a garantizando que realice 15 horas efectivas semanalmente a través del sistema de evaluación individual.

Esfuerzo Mental y/o visual:

El trabajo desempeñado por el Coordinador dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica requiere estar presente en diversas jornadas de trabajo a las cuales les presta igual importancia. El Coordinador hace jornadas diarias como el presenciar reuniones de trabajo con alguna entidad que solicite el servicio, preparar los materiales antes de una aplicación, sistematizar los resultados de la aplicación, aplicación constante de pruebas psicológicas a lo largo de todo el año, entre otros, a su vez que utiliza como medio de procesamiento de información programas dentro de la computadora, lo cual se vuelve rutinario, por ello el puesto *requiere una atención intensa en periodos regulares*; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones de los evaluados, medidas grupales, digitación o elaboración de cuadros en Excel, entre otros.

Esfuerzo físico:

El coordinador hace un *trabajo que exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.*

Responsabilidad:

El cargo de Coordinador, tiene una estrecha relación con *la dirección de personas*, tanto a nivel de funciones del equipo de trabajo como Gerencial indirecta, ya que es el encargado de la coordinación de todos los servicios en cuanto a logística.

La responsabilidad que tiene sobre el valor del equipo empleado por el mismo coordinador, oscila entre *más de \$5,000.00, pero menos de \$ 25 000.00.*

PERFIL DEL PUESTO 01

Sexo:	No es importante.
--------------	-------------------

Edad:	De 25 a 65 años.
--------------	------------------

Estado civil:	No es importante.
----------------------	-------------------

Escolaridad:	Poseer la Licenciatura en Psicología.
---------------------	---------------------------------------

Experiencia:	La experiencia en este rubro es deseable en Evaluación Psicológica.
---------------------	---

Requisitos:	Formar parte del grupo docente de la Universidad de El Salvador
--------------------	---

Rasgos físicos deseables:	Características mentales, visuales y auditivas promedio.
----------------------------------	--

Conocimientos necesarios:	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento básico sobre la Administración de Recursos Humanos.2. Conocimiento en pruebas psicológicas o psicometría, en las áreas de aplicación, calificación y tabulación, entre otros elementos.3. Conocimiento de programas de computación, tales como Microsoft Word, Microsoft Publisher, Microsoft Excel, entre otros.4. Domino del idioma Inglés básico (requiere leerlo y escribirlo).
----------------------------------	--

Características Psicológicas deseables:	<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo grupal.2. Nivel intelectual alto.3. Iniciativa.4. Capacidad de resolución de problemas.5. Capacidad de trabajar en equipo.6. Asertividad.7. Responsabilidad.8. Capacidad de trabajar bajo presión temporal en entregas de
--	---

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

productos finales.

CARGO 02

<i>Nombre del puesto:</i>	Sub coordinador/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Otras denominaciones que tiene el puesto:</i>	Sub jefe/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Jefe inmediato:</i>	Encargado/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>A quiénes supervisa:</i>	Colaborador/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Gerencia:</i>	Jefatura del Departamento de Psicología.
<i>Departamento:</i>	Unidad de Evaluación Psicológica.

Objetivo del puesto.

Trabajar en conjunto con el Coordinador de la Unidad de Evaluación Psicológica y el equipo de colaboradores/as de la misma, involucrándose además en la logística y supervisión de la evaluación psicológica estudiantil, administrativa y docente, y orientación vocacional, así como además en la sistematización de información que arrojen dichas pruebas.

Funciones externas: Servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica.

1. Evaluación psicológica estudiantil, profesional y Orientación Vocacional.
 - a. Organizar con el/la Coordinador/a general hora, lugar y fecha de aplicación de las pruebas psicológicas.
 - b. Coordinar la logística de cada proceso de selección.
 - c. Apoyar en el proceso inductivo de la estructura de la evaluación psicológica que se empleará.
 - d. Delegar responsabilidades a los/as colaboradores/as sobre la aplicación y
-

- calificación de las pruebas psicológicas.
 - e. Reunir y entregar al Coordinador/a los informes diagnósticos elaborados por los/as colaboradores/as.
 - f. Supervisar la entrega de certificados y la entrega de informes diagnósticos elaborados por los/as colaboradores/as.
 - g. Promover y verificar el ingreso de información en la base de datos de selección de estudiantes universitarios/a y/o de cambio de carreras, selección profesional y/u Orientación Vocacional.
2. Desarrollo de temáticas enfocadas en psicometría y la evaluación psicológica.
- a. Diseñar y proponer la metodología a emplear en el círculo de estudio, taller y jornadas de capacitación.
 - b. Coordinar junto con el/la Coordinador/a la logística del círculo de estudio, taller y jornadas de capacitación.
 - c. Ejecutar el marketing necesario para la promoción del servicio.

Funciones internas: Sub Sistemas de la Administración de Recursos Humanos.

1. Sub Sistema de alimentación.
- a. Planificación de recursos humanos.
 - i. Proponer la estructura de la planificación anual.
 - ii. Dar seguimiento a lo proyectado en la planificación anual.
 - b. Reclutamiento de personal.
 - i. Promocionar y ejecutar el proceso de reclutamiento de personal para los cargos de colaboradores/as entrantes.
 - ii. Promocionar el reclutamiento de Sub Coordinador/a²².
 - iii. Proponer al Coordinador/a la batería psicológica a emplear según los perfiles de cargo.
 - c. Selección de personal para la Unidad de Evaluación Psicológica.

²² En este cargo se realiza un proceso de reclutamiento y selección semestral o anual, ya que es un cargo rotativo porque es desempeñado por estudiantes de Psicología en procesos de horas sociales que no excede a un año.

- i. Ejecutar la logística del proceso de selección.
 - ii. Verificar que el grupo de estudiantes seleccionados tiene la expectativa de cumplir sus horas sociales en 6 meses o un año.
 - iii. Garantizar que si la terna seleccionada cubre su jornada laboral en 6 meses, deberá reclutar y seleccionar una nueva terna que cubra la vacante.
 2. Sub Sistema aplicación.
 - a. Descripción y análisis de cargo.
 - i. Ejecutar el proceso de inducción de los colaboradores/as entrantes.
 - ii. Apoyar el proceso de inducción del Sub Coordinador/a entrante, apoyándose del Manual de Bienvenida.
 - iii. Gestionar herramientas para los/as colaboradores/as.
 - b. Evaluación del desempeño humano.
 - i. Realizar semanalmente una autoevaluación empleando el método de evaluación propuesto en el sistema.
 - ii. Realizar un diario de registro en todas las actividades efectuadas durante una sola jornada.
 - iii. Participar en todas las evaluaciones grupales semanal, mensual, semestral y anualmente.
 - iv. Verificar los formularios de las autoevaluaciones de los/as colaboradores/as y elaborar propuestas de cambio o de mejoras.
 - v. Coordinar la logística del proceso de evaluación grupal semanal, mensual, semestral y anual.
 3. Sub Sistema de mantenimiento.
 - a. Compensación.
 - i. Elaborar una propuesta metodológica para los talleres y/o capacitaciones necesarias para el personal.
 - ii. Manejar la logística de los talleres y/o capacitaciones dirigidas al personal que incorpore la entrega de un diploma de participación.
 - b. Beneficios sociales.
 - i. Elaborar propuestas de negociación con Bienestar Universitario/a y

- Clínicas Psicológicas de Salud a fin de garantizar que el personal reciba los beneficios de salud de forma gratuita o con costos reducidos.
 - ii. Coordinar los horarios de los/as colaboradores/as garantizando que sean rotativos y funcionales para los/las mismos/as.
 - iii. Planificar actividades recreativas.
 - c. Higiene y seguridad.
 - i. Dar seguimiento a procesos de enfermedades físicas o emocionales que manifiesten cualquiera de los colaboradores/as, asegurando que reciban atención en Bienestar Universitario/a y Clínicas Psicológicas de la Universidad de el Salvador.
 - ii. Crear un plan de prevención de riesgos para la salud.
 - iii. Coordinar con los colaboradores/as limpieza y organización del espacio físico.
 - 4. Sub Sistema de desarrollo.
 - a. Capacitación y desarrollo de personal.
 - i. Generar un plan de capacitación que incluya la psicometría y evaluación psicológica para los colaboradores/as.
 - ii. Generar un plan de capacitación en temáticas sobre modificación de actitudes.
 - iii. Hacer una propuesta al Coordinador/a de la metodología de las capacitaciones.
 - iv. Crear la logística de las capacitaciones, lo cual incluye el reconocimiento de la capacitación a través de diplomas de participación.
 - b. Desarrollo organizacional.
 - i. Generar propuestas de proyectos que puedan crear mayores avances dentro de los recursos financieros o materiales.
 - ii. Verificar alianzas estratégicas con personas o entidades externas de la Unidad que ayuden a generar proyectos que generen avances financieros o materiales.
 - iii. Realizar “marketing” promocionando los servicios que la Unidad de
-

Evaluación Psicológica presta.

- iv. Coordinar anualmente la recolección y análisis de datos para obtener un diagnóstico empresarial de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - v. Verificar o analizar a partir del diagnóstico empresarial acciones de intervención para la mejora del componente humano, material y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.
5. Sub Sistema de control.
- a. Base de datos y sistema de información.
 - i. Coordinar y ejecutar que la base de datos general se encuentre actualizada semanalmente.
 - ii. Crear un sistema de información de recursos humanos que releje el seguimiento de la ejecución de todos los Sub sistemas dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica.
 - iii. Modernizar anualmente la base de datos y el sistema de información.
 - b. Auditoría de recursos humanos.
 - i. Verificar que todas las herramientas aun tengan compatibilidad con la Administración de Recursos Humanos anualmente.
 - ii. Verificar el conteo de horas efectivas de los colaboradores/as.
 - iii. Dar seguimiento a la participación de los colaboradores/as en los talleres y/o capacitaciones del sistema de compensación y de desarrollo de personal.
 - iv. Coordinar los horarios de los/as colaboradores/as garantizando que hagan 25 horas efectivas semanalmente a través del sistema de evaluación individual.

Esfuerzo Mental y/o visual:

Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia, la atención está presente hasta en el uso de equipo electrónico, ya que la computadora es de uso diario. Se requiere además que se ponga atención intensa en periodos regulares, por ejemplo, al verificar medidas, en la

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

digitación o elaboración de cuadros en Excel, cantidades o condiciones, entre otros.

Esfuerzo físico:

En la función como Sub Coordinador se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.

Responsabilidad:

El cargo de Sub Coordinador, tiene una estrecha relación con *la dirección de personas*, esto es porque el puesto se encarga de llevar a cabo las evaluaciones, calificaciones, diagnóstico, y procesamiento de datos que se extraen de grupos de usuarios/as evaluados/as psicológicamente. Esto une a que también mantenga relaciones con los *trámites y procesos administrativos* dentro de la UES, siendo la Universidad el agente demandante del servicio.

La responsabilidad que tiene sobre el valor del equipo empleado por el Sub Coordinador pueden producir perjuicios hasta por \$1,000.00.

PERFIL DEL PUESTO 02

Sexo:	No es importante
--------------	------------------

Edad:	De 20 a 30 años
--------------	-----------------

Estado civil:	No es importante
----------------------	------------------

Escolaridad:	Ser estudiante de quinto año de la carrera de Licenciatura en Psicología.
---------------------	---

Requisitos:	Ser estudiante activo de la Universidad de el Salvador y poseer notas finales de 7.5 en materias relacionadas con las funciones que se realizan en la Unidad, con mayor énfasis en Métodos Diagnósticos y Psicoterapéuticos.
--------------------	--

Experiencia:	La experiencia en este rubro es deseable en puestos similares.
---------------------	--

Rasgos físicos deseables:	Características mentales, visuales y auditivas promedio.
----------------------------------	--

Conocimientos necesarios:	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento en pruebas psicológicas o psicometría, en las áreas de aplicación, calificación y tabulación, entre otros elementos.2. Conocimiento de programas de computación, tales como Microsoft Word, Microsoft Publisher, Microsoft Excel, entre otros.3. Domino del idioma Inglés básico (requiere leerlo y escribirlo)
----------------------------------	---

Características Psicológicas deseables:	<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo grupal2. Iniciativa3. Capacidad de resolución de problemas4. Capacidad de trabajar en equipo5. Asertividad6. Responsabilidad7. Capacidad de trabajar bajo presión temporal en entregas de productos finales
--	--

CARGO 03

<i>Nombre del puesto:</i>	Colaborador/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Otras denominaciones que tiene el puesto:</i>	Aplicadora de evaluaciones psicológicas, Calificadora de test o Evaluadora.
<i>Jefe inmediato:</i>	Sub Coordinador de la Unidad de Evaluación Psicológica.
<i>Gerencia:</i>	Jefatura del Departamento de Psicología.
<i>Departamento:</i>	Unidad de Evaluación Psicológica.

Objetivo del puesto.

Sistematizar la información obtenida de la aplicación de pruebas psicológica para la selección de personas con las habilidades requeridas y necesarias para ocupar un puesto o carrera vinculándolos con las necesidades o requerimientos establecidos por la Universidad, haciéndolo a través de informes de resultados.

Funciones externas: Servicios que presta la Unidad de Evaluación Psicológica.

1. Evaluación psicológica estudiantil, profesional y Orientación Vocacional.
 - a. Ejecutar la logística de cada proceso de selección.
 - b. Participar en las reuniones explicativas sobre el proceso inductivo de la estructura de la evaluación psicológica que se empleará.
 - c. Aplicar y calificar las pruebas psicológicas.
 - d. Realizar los informes diagnósticos.
 - e. Elaborar y entregar los certificados e informes diagnósticos.
 - f. Ingresar información en la base de datos de selección de estudiantes universitarios/a y/o de cambio de carreras, selección profesional y/u Orientación Vocacional.
 2. Desarrollo de temáticas enfocadas en psicometría y la evaluación psicológica.
 - a. Recibir conocimientos básicos y específicos, y experiencia de diversos temas sobre Psicometría y Evaluación Psicológicos.
 - b. Participar en el círculo de estudio, taller y jornadas de capacitación.
-

- c. Promocionar las capacitaciones y talleres con los estudiantes de Psicología.
-

Funciones internas: Sub Sistemas de la Administración de Recursos Humanos.

1. Sub Sistema de alimentación.
 - a. Planificación de recursos humanos.
 - i. Ejecutar las acciones o actividades programadas en la planificación anual.
 2. Sub Sistema aplicación.
 - a. Descripción y análisis de cargo.
 - i. Apoyar el proceso de inducción de los colaboradores/as entrantes²³ sobre la base del Manual de bienvenida y el Manual de descripción de análisis de Cargo.
 - b. Evaluación del desempeño humano.
 - i. Realizar semanalmente una autoevaluación empleando el método de evaluación propuesto en el sistema.
 - ii. Realizar un diario de registro en todas las actividades efectuadas durante una sola jornada.
 - iii. Participar en todas las evaluaciones grupales semanal, mensual, semestral y anualmente.
 3. Sub Sistema de mantenimiento.
 - a. Compensación.
 - i. Participar en todos los talleres y/o capacitaciones que realice la organización.
 - b. Beneficios sociales.
 - i. Utilizar los servicios de Bienestar Universitario/a y las clínicas psicológicas.
 - c. Higiene y seguridad.
 - i. Ambientar el espacio físico de la Unidad de Evaluación Psicológica.
-

²³ En este cargo se realiza un proceso de reclutamiento y selección semestral o anual, ya que es un cargo rotativo porque es desempeñado por estudiantes de Psicología en procesos de horas sociales que no excede a un año.

- ii. Llevar un plan de prevención de riesgos para la salud.
 - iii. Realizar limpieza y ordenamiento del espacio físico.
 - iv. Ejecutar y participar en las actividades recreativas dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica.
4. Sub Sistema de desarrollo.
- a. Capacitación y desarrollo de personal.
 - i. Participar en el plan de capacitación en temáticas de psicometría y evaluación psicológica.
 - ii. Participar efectivamente en el plan de capacitación sobre las temáticas de modificación de actitudes.
 - b. Desarrollo organizacional.
 - i. Apoyar en la construcción de las propuestas de proyectos que puedan crear mayores avances dentro de los recursos financieros o materiales.
 - ii. Apoyar el “marketing” de promoción de los servicios que la Unidad de Evaluación Psicológica presta.
 - iii. Recolectar los datos para la obtención del diagnóstico empresarial.
 - iv. Apoyar las acciones de intervención para la mejora del componente humano, material y de servicios en la Unidad de Evaluación Psicológica.
5. Sub Sistema de control.
- a. Base de datos y sistema de información.
 - i. Mantener la base general de datos actualizada.
 - ii. Retomar y ejecutar las nuevas bases de datos y el sistema de información.

Esfuerzo Mental y/o visual:

Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Esfuerzo físico:

El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

corrientes en un puesto de esta naturaleza.

Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.

Responsabilidad:

En trámites y procesos administrativos, en valores y/o equipo los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1 000.00.

PERFIL DEL PUESTO 03

Sexo:	No es importante
Edad:	De 20 a 30 años
Estado civil:	No es importante
Escolaridad:	Ser estudiante activo de la Universidad de el Salvador, cursar cuarto año de las materias de la carrera de Licenciatura en Psicología, o el equivalente al 80% de la carrera, y poseer un promedio final de notas finales de 7.5 en materias relacionadas con las funciones que se realizan en la Unidad, específicamente en la asignatura de Métodos Diagnósticos y Psicoterapéuticos.
Experiencia:	La necesaria y en un puesto similar
Rasgos físicos deseables:	Características mentales, visuales y auditivas en buenas condiciones o en promedio
Conocimientos necesarios:	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento en pruebas psicológicas o psicometría, en las áreas de aplicación, calificación y tabulación, entre otros2. Conocimiento de programas de computación, tales como Microsoft Word, Microsoft Publisher, Microsoft Excel, entre otros.3. Domino del idioma Inglés básico (requiere leerlo y escribirlo)
Características Psicológicas deseables:	<ol style="list-style-type: none">1. Iniciativa2. Capacidad de resolución de problemas3. Capacidad de trabajar en equipo4. Asertividad5. Responsabilidad6. Capacidad de trabajar bajo presión temporal en entregas de productos finales

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

Sistema de Evaluación del Desempeño

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	80
<u>PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA</u>	81
<u>1. Autoevaluación</u>	81
<u>2. Heteroevaluación</u>	82
<u>FORMULARIOS DE AUTOEVALUACION</u>	0
<u>FORMULARIO DE HETEROEVALUACION</u>	3

Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño

INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato (1992), la teoría clásica de la Administración, llevó al extremo el pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situándola a la par del trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo de necesidad de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de cambio, la ayuda para el crecimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El sistema de Evaluación de Desempeño, tiene como objetivo aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, a través de la regulación de las actividades y tareas que se llevan a cabo dentro de la misma, identificando las áreas que deben reforzarse haciendo uso de las fortalezas con las que cuenta cada uno/a de los/as integrantes de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Dicho sistema, ha sido creado para conocer de forma sistematizada la manera en la cual el/la coordinador/a general, el/la sub coordinador/a y cada uno/a de los/as colaboradores de la Unidad de Evaluación Psicológica desempeñan las funciones de su cargo, así como conocer la forma en la cual lo lleva a cabo; además se incluye un segundo sistema de evaluación en donde el foco de atención es la valoración que cada miembro/a del equipo de trabajo de la Unidad tiene, con respecto al trabajo del resto del grupo.

Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño

PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA

Dada la naturaleza de los cargos con los que cuenta la Unidad de Evaluación Psicológica, el método empleado para la creación del Sistema de Evaluación de Desempeño es de carácter mixto, pues para retomar aspectos, tanto individuales como grupales, es necesario hacer uso de dos tipos de evaluación. Estos son:

1. Autoevaluación.

Realizada por cada uno/a de los/as empleados/as²⁴ respecto a su propio desempeño. Este tipo de evaluación será diaria, semanal, mensual, semestral y anual; siendo estudiada por el/la Coordinador/a y Sub-Coordinador/a de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Para el sistema de *Autoevaluación*, se retomó el Método de Escala Grafica. Chiavenato (1992), plantea que es, sin duda, “el método más utilizado y divulgado de evaluación de desempeño, aparentemente, es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento de el/la evaluador/a, que podrían causar interferencias considerables”. Para la aplicación de este método es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Evaluación del Desempeño
 - i. Desempeño de la Función
 - ii. Características Individuales
- b. Evaluación de el/la Empleado/a
 - i. Producción
 - ii. Calidad
 - iii. Responsabilidad
 - iv. Cooperación-Actitud
 - v. Buen Sentido e Iniciativa

²⁴ Entendiendo el termino de empleado/a el que incluye los cargos de Coordinador/a general, sub coordinador/a y colaboradores/as.

vi. Presentación Personal

2. *Heteroevaluación.*

Realizadas por cada uno/a de los/as funcionarios/as²⁵ respecto al desempeño del resto del equipo de trabajo, llevándose a cabo de manera semanal, mensual, semestral y anual.

Para el sistema de Heteroevaluación, se retomó el método de Investigación de Campo. Chiavenato (1992), plantea que “es desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones”. Para esto, se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Evaluación Inicial. El desempeño de cada funcionario/a se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:
 - i. Desempeño más que satisfactorio (+)
 - ii. Desempeño satisfactorio (\pm)
 - iii. Desempeño menos que satisfactorio (-)
- b. Análisis de Comentario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario/a, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista.
- c. Planeamiento. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que pueda implicar
 - i. Consejería al funcionario
 - ii. Readaptación del funcionario
 - iii. Entrenamiento
 - iv. Desvinculación y Sustitución
 - v. Promoción a otro cargo
 - vi. Mantenimiento en el cargo actual
 - vii. Seguimiento. Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

²⁵ Entendiendo el termino de funcionario/a el que incluye los cargos de Coordinador/a general, sub coordinador/a y colaboradores/as.

Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño

FORMULARIOS DE AUTOEVALUACION

OBJETIVO: Evaluar el desempeño que cada empleado/a tiene en su cargo asignado dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, para determinar aquellas áreas que necesitan apoyo y reforzamiento por parte de la Coordinación general de dicha Unidad, así como de mantener aquellas que están funcionando adecuadamente.

<u>Evaluación del Desempeño</u>					
Nombre del funcionario:			Fecha:		
Departamento			Cargo:		
Indicación: Marque con una "X", el criterio que mejor describa su desempeño en su función actual.					
criterio	Sobre pasa expectativas	Satisfactorio	Capacidad para mejorar	Apto para ser orientado/a	Requiere apoyo
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisfago las exigencias	A veces ésta por debajo de las exigencias	Siempre es inferior a las exigencias
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siempre superior. soy excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior. soy bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio.	Es parcialmente satisfactorio, a veces cometo errores	Se me dificulta mucha.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Conozco todo lo necesario y aumento siempre mis conocimientos	Conozco lo necesario	Tengo suficiente conocimiento del trabajo	Conozco parcialmente el trabajo. necesita entrenamiento	Necesito entrenamiento constante
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Poseo excelente espíritu de colaboración, soy muy dedicado	Me desempeño bien en el trabajo de equipo, procuro colaborar	A menudo colaboro en el trabajo en equipo	Solo colaboro cuando es muy necesario	Colabora en caso que me lo soliciten
criterio	Sobre pasa expectativas	Satisfactorio	Capacidad para mejorar	Apto para ser orientado/a	Requiere apoyo
Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo					
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tengo óptima capacidad de intuición y percepción	Tengo buena capacidad de intuición y percepción	Tengo capacidad de intuición y percepción	Tengo poca capacidad de intuición y percepción	Se me dificulta mi capacidad de intuición y

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

ellas.			satisfactorias		percepción
Creatividad Ingeniosidad. capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	 Tengo siempre ideas óptimas. soy creativo	 Casi siempre tengo buenas ideas y proyectos	 Algunas veces hago sugerencias	 Soy levemente rutinario.	 Soy muy rutinario.
Capacidad de realización capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios y ajenos	 Tengo capacidad de concretar ideas nuevas	 Tengo buenas capacidades de concretar ideas nuevas	 Realizo ideas nuevas con habilidad satisfactoria	 Tengo cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	 Se me dificulta concretar proyectos nuevos

Fuente: Elaboración propia retomada de Chiavenato (1992)

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología

de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Evaluación del Empleado															
Nombre del funcionario:			Fecha:												
Departamento:			Cargo:												
Indicación: Cada factor se divide en número de grado de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.															
Factores de evaluación	Grado					Puntos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicios.	Producción inadecuada		Producción a penas aceptable			Mi producción satisface, pero no tiene nada de especial			Mantengo siempre una buena producción		Siempre cuento con un volumen de servicio realmente inusual				
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	Necesito ayuda para realizar mi trabajo de forma satisfactoria		Generalmente mi trabajo es satisfactorio, aunque a veces dejo que desear			Generalmente trabajo con cuidado			Siempre hago bien mi trabajo		Mi trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional				
3. Responsabilidad Evalúe cómo el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta supervisión se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es necesario supervisarme para lograr que realice mi trabajo		No siempre produzco los resultados deseados, sin mucha fiscalización			Puede confiarse en mi, si se ejerce una fiscalización normal			Me dedico apropiadamente y es suficiente una breve instrucción		Merezco la máxima confianza. no requiero fiscalización				
4. Cooperación- actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.	Ausencia de sentido de cooperación en el trabajo		A veces me soy difícil de tratar. carezco de entusiasmo			Por lo general lo que se me encarga, estoy satisfecho/a con mi trabajo			Estoy dispuesto/a siempre a colaborar y a ayudar a mis compañeros/as		Colaboro al máximo. me esfuerzo por ayudar a mis compañeros/as				
5. Buen sentido e iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	Necesito instrucciones detalladas lograr resolver problemas		Con frecuencia me equivoco.			Demuestro razonable sensatez en circunstancias normales			Resuelvo los problemas normalmente con un alto grado de de sensatez		Pienso rápida y lógicamente en todas las situaciones. se puede confiar siempre en mis decisiones				
6. Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su aseo corporal, etc.	Ausencia de interés por una presentación formal		A veces descuido mi apariencia personal			A menudo estoy bien presentado/a			Soy cuidadoso/a en mi manera de vestir y presentarme		Soy sumamente bien cuidadoso/a y presentable				

Fuente: Elaboración propia retomada de Chiavenato (1992)

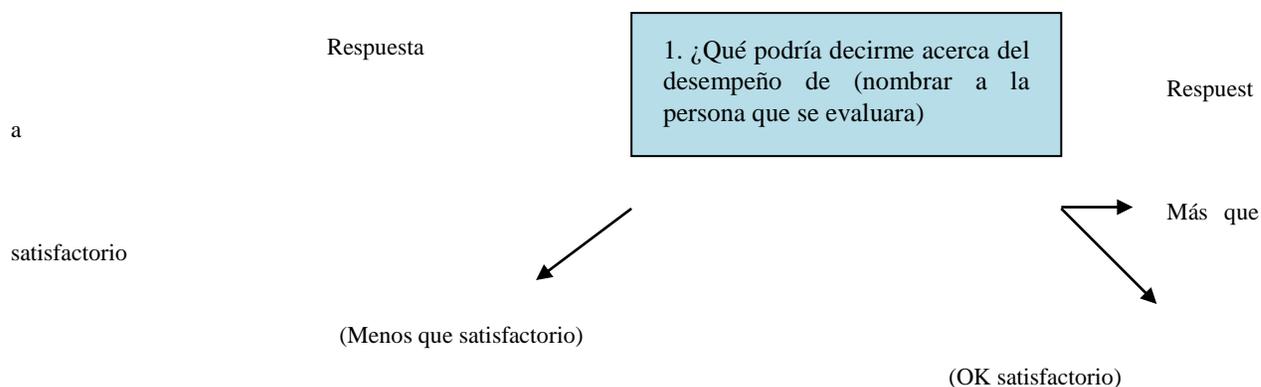
Unidad de Evaluación Psicológica

Sistema de Evaluación del Desempeño

FORMULARIO DE HETEROEVALUACION

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, en relación al desempeño que han presentado como equipo en el desarrollo de las actividades dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica, para determinar aquellas áreas que necesitan apoyo y reforzamiento por parte de la Coordinación general de dicha Unidad, así como de mantener aquellas que están funcionando adecuadamente.

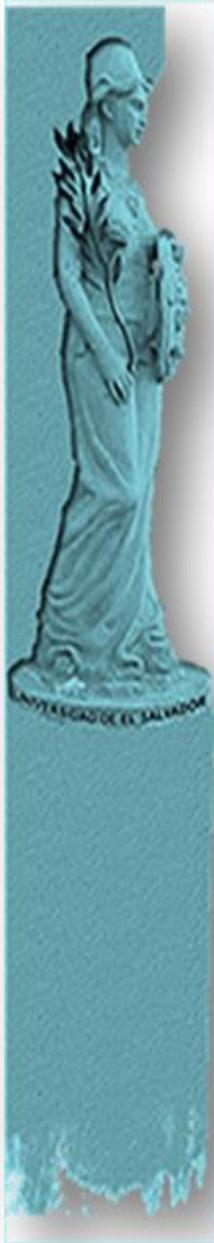
Indicación: Seleccione de manera aleatoria al funcionario/a que desea evaluar; según la respuesta a la primera pregunta, continúe la guía del lado izquierdo si su respuesta fue “menos que satisfactoria” y del lado derecho si su respuesta fue “más que satisfactorio o satisfactorio”.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Respuesta	Menos que satisfactorio	Más que satisfactorio	Respuesta
Evaluación Inicial	2. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio? 3. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 4. ¿Qué responsabilidades de su de su descripción dejó de ejecutar y porque? 5. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades a el/la funcionario/a? ¿Cómo se comporto? 6. ¿Por qué el/la funcionario/a tuvo que asumir estas responsabilidades? 7. ¿Lo positivo de la situación?	2. ¿Por qué el desempeño fue satisfactorio (o muy bueno)? 3. ¿Qué motivos justifican este desempeño? 4. ¿Él/ ella atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Por qué? 5. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al funcionario/a? ¿Cómo se comportó? 6. ¿Por qué el/la funcionario/a tuvo que asumir estas responsabilidades? 7. ¿Tiene alguna deficiencia?	Evaluación Inicial
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el/la funcionario/a? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Ya recibió entrenamiento? 11. ¿Necesita entrenamiento?	8. ¿Ya experimento el/la empleado/a tareas más complejas, ya sustituyó a alguien en un cargo más alto? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Ya recibió entrenamiento? 11. ¿Necesita entrenamiento?, ¿Demuestra potencial para desarrollarse?	Análisis Complementario
Planeamiento	12. ¿Que otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y al potencial del funcionario/a? 13. ¿Es el plan de acción que recomienda para el/la funcionario/a? 14. ¿Por qué recomienda este plan? 15. ¿Tiene certeza de que ésta es la mejor recomendación? 16. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para éste/a funcionario/a. 17. ¿Hubo traslado de sustitutos con relación a la evaluación anterior?, ¿Por qué?		Planeamiento
	18. Después del análisis del desempeño, que evaluación dará a este/a empleado/a? (el Coordinador general debe pedir al sub-coordinador que lea conceptos del desempeño en la cara posterior del formulario)		
Seguimiento	19. ¿El desempeño del funcionario/a ha sido inferior al patrón? 20. ¿Este desempeño ha sido característica común del funcionario/a? 21. ¿El/la funcionario/a fue notificado de sus deficiencias?, ¿recibió una oportunidad para mejorar?	19. ¿El desempeño del funcionario/a ha sido realmente superior? 20. ¿Este desempeño es característica común del funcionario? 21. ¿El funcionario/a ha sido experimentado en tareas más complejas?	Seguimiento
	Indique, en orden de prioridades dos probables sustitutos		

Fuente: Elaboración propia retomada de Chiavenato (1992)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

"GUÍA
METODOLÓGICA
"GUÍA
METODOLÓGICA
PARA LA CONTEXTUALIZACIÓN
PARA LA CONTEXTUALIZACIÓN
DE TESTS QUE MIDEN INTELIGENCIA"
DE TESTS QUE MIDEN INTELIGENCIA"

ELABORADO POR:

BARILLAS MONGE, JORGE ROBERTO
MARTÍNEZ LÓPEZ, ESTER ABIGAIL
PERLA ALBERTO, XENIA EMPERATRIZ
RECINOS PINEDA, NATHALYA CAROLINA

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. JOSÉ ÁNGEL MELÉNDEZ SÁNCHEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DE 2009

ÍNDICE

<u>I.</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u>	7
<u>II.</u>	<u>TEST DE EVALUACION DE LA INTELIGENCIA</u>	8
<u>2.1.</u>	<u>Fundamentos Teóricos</u>	8
<u>III.</u>	<u>METODOLOGIA</u>	8
<u>3.1.</u>	<u>Sujetos</u>	8
<u>3.2.</u>	<u>Instrumento</u>	8
<u>3.3.</u>	<u>Procedimiento</u>	9
<u>3.3.1.</u>	<u>Construcción de Base de Datos</u>	9
<u>3.3.2.</u>	<u>Construcción de Distribución de Frecuencias</u>	9
<u>3.3.3.</u>	<u>Determinación de la Posición Percentilar</u>	9
<u>3.3.4.</u>	<u>Determinación de Percentil Real</u>	9
<u>3.3.5.</u>	<u>Sesgo por Edad y Sexo</u>	9
<u>3.3.6.</u>	<u>Calculo de Discrepancia</u>	9
<u>3.4.</u>	<u>Contextualización en Formato Manual</u>	11
<u>3.5.</u>	<u>Contextualización en Formato Informático</u>	15

I. INTRODUCCIÓN

La presente Guía Metodológica tiene como finalidad detallar paso por paso, el procedimiento a seguir para la Contextualización de Baremos y Normas Percentilares para aquellos tests que miden la Inteligencia, con la finalidad de proporcionar una herramienta que cuente con confiabilidad y validez para la población que hace uso de los servicios de la Unidad de Evaluación Psicológica, ya que actualmente se cuentan con normas percentilares que no van acorde a la realidad salvadoreña, y que responden a una población con características completamente diferentes a las de la población de El Salvador.

El Código de Ética, para el ejercicio de la Profesión de Psicología en El Salvador, en el apartado referido a las normas éticas, sub apartado 2.3 relacionado con el uso de instrumentos de evaluación psicológica, específicamente en el literal c del mismo, plantea lo siguiente: “Cuidar que el material psicodiagnóstico y psicotécnico que utiliza, esté estandarizado en la realidad nacional o en ambiente socio-cultural similar, y que tenga la adecuada confiabilidad y validez. En caso de no contar con estos índices, utiliza el sano juicio profesional para su interpretación”. Hoy por hoy, la Unidad de Evaluación Psicológica, hace uso de los materiales proporcionados en cada prueba, con los baremos contextualizados en otras naciones como Argentina y España, en donde la calidad de vida y el ambiente socio-cultural genera que las personas desarrollen determinadas características peculiares para cada país, y al hacer esto, se amplía el margen de error en los resultados de la aplicación de esas pruebas en la población salvadoreña.

Para la realización de la guía, se utilizó como prueba de base el test de Matrices Progresivas de J.C. Raven, tomando en cuenta cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D y E), aplicado a una muestra de 558 estudiantes, de ambos sexos, cuyas edades oscilaban entre 15 y 47 años, que aspiraban a ingresar a las carreras de profesorado dentro de la Universidad de El Salvador, permitiendo hacer una división de los baremos obtenidos por edad y sexo.

La guía metodológica se plantea de dos formas, la primera es una Contextualización con Formato Manual, en donde se describen como calcular normas percentilares haciendo uso de cálculos matemáticos, basándose en las leyes y principios de la Estadística General para lograrlo; la segunda, es una Contextualización con Formato Informático, en donde las normas percentilares y baremos son calculados haciendo uso del programa computarizado Microsoft Office Excel 2007. Estas dos formas son presentadas para tener un mejor entendimiento de los pasos seguidos y de las fórmulas estadísticas utilizadas, contribuyendo así a la Modernización del Procesamiento de Información de la Unidad de Evaluación Psicológica.

II. TEST DE EVALUACION DE LA INTELIGENCIA

2.1. Fundamentos Teóricos

La evaluación de la inteligencia, tiene una larga trayectoria en la Psicología. Al evaluar la inteligencia se ha buscado, comprobar que la realización de determinadas tareas, por parte de un sujeto, es una manifestación incuestionable de la capacidad mental que posee, es decir, de su inteligencia.

El Modelo de Rasgos, está íntimamente relacionado con la evaluación de la inteligencia al ser predecesor de teorías diferenciales y el desarrollo de los tests factoriales. Se compone de una garantía estadísticas, lo cual brinda una mayor validez y fiabilidad a los resultados obtenidos de las personas que hayan sido evaluadas, ya que se pueden establecer correlaciones con los datos.

Los antecedentes del modelo indican a Binet, como el primero en crear una forma adecuada para evaluar la inteligencia con la construcción de la Escala Métrica de la Inteligencia. A partir de este hallazgo, diversos investigadores consolidaron sus esfuerzos para elaborar sus propios instrumentos de evaluación, considerando asimismo, la dirección teórica que les era útil, para construirlos.

En gran medida, el observar que las personas evaluadas mostraban niveles muy disímiles de inteligencia, influyó para que se realizaran reflexiones con respecto al porqué de esas divergencias, dando origen a nuevas postulaciones hipotéticas que buscaron responder dichas incertidumbres. Spearman, fue uno de los investigadores que se vio influenciado a explicar esa diversificación en la inteligencia, determinando la existencia de un Factor G.

III. METODOLOGIA

3.1. Sujetos

Los sujetos estuvo dividida por los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorado por año, desde el 2003 al 2008, a los y las cuales se les ha aplicado el test de Matrices Progresivas de J. C. Raven, siendo 6 conglomerados²⁶, retomando el ultimo correspondiente al año 2008 habiéndose aplicado el año anterior, ya que resulta la muestra más satisfactoria por ser reciente y por poseer los datos sistematizados. Esta población contó con 558 sujetos, siendo 413 del sexo femenino y 145 del sexo masculino.

3.2. Instrumento

El instrumento empleado fue el Test de Matrices Progresivas de J.C. Raven, el cual consiste en resolver 60 problemas divididos en 5 series (A, B, C, D y E) de 12 ítems cada una. A medida que se avanza en cada serie, se

²⁶ Empleando el tipo de muestreo por Conglomerados.

evidencia que la dificultad aumenta progresivamente, lo que exige mayor habilidad intelectual en el resto de ejercicios.

3.3. Procedimiento

La guía metodológica para la contextualización de test que miden inteligencia se dividió en seis pasos básicos que van desde la construcción de un marco de una base de datos hasta el cálculo de la discrepancia por cada una de las puntuaciones obtenidas. Los pasos mencionados, se describen a continuación:

3.3.1. Construcción de Base de Datos

Se diseñó una base de datos que contenía los siguientes apartados, por cada uno de los sujetos de la muestra: Numero Correlativo, Apellido del Sujeto, Nombre del Sujeto, Fecha de Examen, Edad (años cumplidos), Sexo, Puntaje Directo en Raven y el Puntaje en cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D, E).

3.3.2. Construcción de Distribución de Frecuencias

Tomando, como dato principal, la puntuación obtenida en la aplicación del test, se construyó una Distribución de Frecuencias que permitió visualizar cuantas personas habían obtenido determinada puntuación, así como contribuyó al cálculo del mínimo y máximo de la puntuaciones directas.

3.3.3. Determinación de la Ubicación Percentilar

Haciendo uso de la fórmula estadística de Ubicación Percentilar, se determinó la posición de cada percentil dentro de la base de Datos diseñada anteriormente.

3.3.4. Determinación de Percentil

Contando con la Ubicación Percentilar, se ubica el Percentil dentro de la Base de Datos, así como se delimitan cuales puntuaciones directas se toman en cuenta en cada Rango Percentil.

3.3.5. División por Edad y Sexo

Habiendo determinado los percentiles reales, se procedió a sesgar cada uno de ellos de acuerdo a la edad y sexo de los sujetos de la muestra, dentro de cuadros diseñados para esta función.

3.3.6. Calculo de Discrepancia

Tomando las puntuaciones directas de cada una de las sub-escalas del test de Matrices Progresivas de J.C. Raven, se calcula el Cuadro de Discrepancia, promediando las puntuaciones reales de cada sub-escala, para todos aquellos sujetos cuyas puntuaciones directas fueron las mismas.

3.4. Contextualización en Formato Manual

3.4.1. Base de datos.

Inicialmente es necesario contar con una base de datos de sujetos a quienes se les ha aplicado el test Matrices Progresivas de Raven, a fin de obtener los puntajes reales PR que surgen de la sumatoria de los PR de las sub-escalas.

La base de datos debe contar con: Numero Correlativo, Apellido del Sujeto, Nombre del Sujeto, Fecha de Examen, Edad (años cumplidos), Sexo, Puntaje Real²⁷ en Raven y el Puntaje en cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D, E).

3.4.2. Distribución de frecuencias.

Para obtener esta distribución es necesario ordenar la base de datos por el criterio de repetición del puntaje real obtenido por los sujetos ordenados de menor a mayor, es decir, que se calcula cuantos sujetos obtuvieron un mismo PR. Por ejemplo, en la base que se ha utilizado en la presente investigación el primer PR es de 8, y fue obtenido por 2 sujetos de una muestra de 558.

3.4.3. Ubicación Percentilar.

Se iniciara con retomar los Rangos Percentilares, que en el caso del Raven son 5, 10, 25, 50, 75, 90 y 95. Luego se utilizara una fórmula que permitirá obtener la ubicación percentilar. La fórmula es:

$$Lp = (1 + n) \frac{p}{100}$$

Lp: Es el percentil que se busca

n: Muestra Total

P: Percentil deseado

Por ejemplo, para obtener la posición Pc 5, será:

$$L5 = (1 + 558) \frac{5}{100}$$

Dando un total de $L5 = 27.95$, retomando la aproximación ya que toda ubicación percentil debe ser entera porque se trabaja con datos representativos de personas, por lo que el resultado aproximado es de 28.

De igual manera se obtiene los otros Rangos percentilares, siguiendo los pasos mencionados anteriormente y aplicado la aproximación a fin de obtener datos enteros.

3.4.4. Percentil general, baremos.

²⁷ Entiendo el término de Puntaje Real (PR), en la base de datos, como Puntaje Directo

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Se busca en la base de datos, la ubicación percentilar contando hasta llegar al número resultante del paso 3, por ejemplo, en el caso del L5, que resultó un puntaje de 28, se ubicará en la Base de Datos, buscando la persona 28 en la base de datos, lo que indica que las personas ubicadas hasta la 28 tienen una Norma percentilar de 5, teniendo la base de datos ordenada por PR del menor al mayor. En el caso de la base de datos que se utiliza en la investigación, las personas que tienen un PR entre 8 y 24, se ubican en la Norma percentilar 5.

De igual forma se buscarán las posiciones siguientes en base a los rangos percentilares, en el caso del L10, este es igual a 32, indica que las personas que obtuvieron un PR de 25 a 32 se ubican en la Norma percentilar 10; y así sucesivamente.

3.4.5. Percentil dividido por edad y sexo

Se iniciará por obtener la tabla de baremos sesgada por edades, de la siguiente manera:

Es necesario determinar que en la tabla de baremos que se utilizará se realice similar a otras investigaciones –a fin de obtener correlaciones- al incluir los rangos de edad, en el caso de la presente investigación, las edades utilizadas son: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y el rango 25-47.

Luego, se obtiene el número total de sujetos que hay en cada una de las edades. Para eso, se utilizará la base de datos ordenándola ya sea de menor a mayor edad para facilitar el conteo, o utilizándola tal como está ordenada en base a los Puntajes reales.

Teniendo los pasos anteriores se hará una tabla que cruce las categorías de edad y percentil, rellenándola con PR en base al cruce, quedando de la siguiente forma en la investigación que se ha tomado como referencia.

Percentil	EDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95											
90											
75											
50											
25											
10											
5											
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

Seguido se utilizarán las columnas de edad y Puntaje Real de la base de datos ordenadas por edad de menor a mayor. Luego se revisarán los PR por edad, para determinar en qué percentil se ubica de acuerdo al resultado del paso 4.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de
Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

En la investigación de referencia por ejemplo, el PR de 43 se encuentra en el percentil 50, el PR de 47 se encuentra el percentil 75, el PR 50 se encuentra en el percentil 90, y los PR de 52 y 53 se encuentran en el percentil 95.

Los puntajes reales se trasladaran a la tabla de Baremos anterior, colocándolos en el percentil que le corresponde. De haber más de un dato en un determinado percentil, se calculará el promedio y se aproximará al número entero más cercano. Así, en el caso de los puntajes reales 52 y 53, ambos se encuentran en el percentil 95. Para encontrar cual valor se ubicara en la tabla, se saca el promedio de ambos valores, el cual es 52.50, por lo que se aproxima a 53.

En la investigación de referencia se fue llenando la tabla de la siguiente manera:

Percentil	EDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53										
90	50										
75	47										
50	43										
25											
10											
5											
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

Este proceso se repetirá por cada edad hasta que se termine de completar toda la Tabla de Baremos, como se ejemplifica a continuación.

3.4.6. Cálculo de discrepancia

Para crear el Cuadro de Discrepancia, se utilizaran la base de datos primaria, que cuenta con el numero correlativo, apellido del sujeto, nombre del sujeto, fecha de examen, edad (años cumplidos), sexo, Puntaje Real en Raven y el Puntaje en cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D, E). Esta última puntuación es de vital importancia, siendo necesario ordenar la base de datos de menor a mayor, de acuerdo al PR.

El cuadro de Discrepancia debe incluir todas las notas totales obtenidas en la Base de Datos, sin repetición. Es decir, si hay tres sujetos con un PR total de 10, en la tabla se colocará esa puntuación solo una vez, y a la vez una columna por cada sub-escala del Raven (A, B, C, D, E). En la imagen, se muestra que la columna Total es cada una de los Puntajes Reales totales de la Base de Datos, seguida por las cinco columnas de las sub-escalas del Raven, siendo la investigación de referencia.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8						27						42					
10						28						43					
12						29						44					
13						30						45					
14						31						46					
15						32						47					
17						33						48					
18						34						49					
19						35						50					
20						36						51					
21						37						52					
22						38						53					
23						39						54					
24						40						57					
25						41						58					
26																	

Para calcular los datos que se colocarán en el cuadro, se trabajará cada Puntaje Real de cada sub escala, y si se encontrasen más de un sujeto con la misma Puntuación Real total, se realizará un promedio de los PR de cada sub escala por separado. Por ejemplo en la base de datos de referencia hay dos sujetos con puntaje real total de 8, por lo que se calcula el puntaje promedio en cada sub-escala de las dos notas obtenidas en el caso de la sub-escala A, uno de los sujetos obtuvo un PR de 3 y el otro de 1, haciendo un promedio de 2.

Siguiendo los pasos anteriores, se calcula el promedio de la sub-escala B, y consecutivamente el promedio de las sub-escala C, D y E, en cada Puntaje Real total.

En el caso que a la base de datos se le agreguen mas sujetos, se tendrá el cuidado de revisar cual es el PR total de los mismos/as, para corroborar si ese puntaje se encuentra o no en la Tabla de Discrepancia. En el caso que el puntaje real de algún sujeto nuevo, ya se encuentre, se repetirá todo el proceso anterior agregando los/as sujetos nuevos, es decir, si en los sujetos nuevos existe 2 que tiene un puntaje real de 8, se promediaran sus resultados para cada sub-escala con los datos de los sujetos ya existentes. Si el PR total de algún sujeto nuevo no se encontrase en la Tabla de Discrepancia, se colocara como un nuevo dato en dicha tabla, por ejemplo: si un sujeto nuevo tuviese un puntaje real de 9, el cual no se encuentra en la Tabla de Discrepancia del ejemplo, se insertaría una fila mas por debajo del puntaje real 8, y se colocaran sus datos ya promediados para cada sub-escala, tal y como lo muestra la imagen.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8	2	1	1	2	3	26	10	6	2	6	2	42	11	10	8	9	4
9	1	2	1	1	1	26	10	7	4	6	1	43	11	11	8	9	3
10	4	0	2	0	4	28	11	8	3	6	1	44	11	10	8	10	4
12	9	1	2	0	0	29	10	8	5	7	1	45	12	11	9	10	4
13	2	7	3	1	0	30	11	7	4	7	2	46	11	11	9	10	4
14	7	3	2	1	2	31	11	8	8	3	1	47	12	11	9	10	5
15	8	6	1	0	0	32	11	9	5	7	1	48	12	11	9	10	6
17	7	5	3	1	1	33	11	8	6	7	2	49	12	11	10	10	6
18	3	6	1	7	1	34	11	8	6	7	2	50	11	11	10	10	7
19	8	8	4	2	2	35	11	8	6	8	2	51	12	12	10	11	7
20	9	6	3	2	0	36	11	8	7	8	2	52	12	12	11	11	7
21	11	6	2	3	0	37	11	9	6	9	3	53	12	12	11	11	8
22	9	6	4	3	2	38	11	10	7	8	3	54	11	12	11	10	10
23	9	5	6	3	1	39	11	10	7	9	3	57	12	12	12	12	10
24	11	7	3	3	1	40	11	10	7	9	3	58	12	12	12	12	11
25	11	7	1	3	2	41	11	10	8	9	3						

3.5. Contextualización en Formato Informático

3.5.1. Ingresar a Microsoft Office Excel 2007.

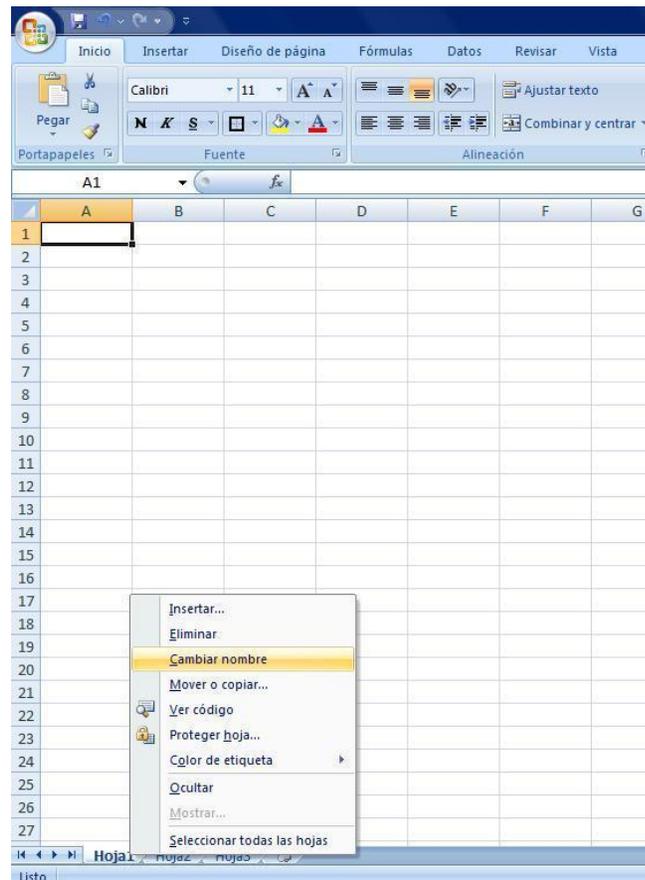
Para hacerlo, se deben seguir los siguientes pasos: Inicio – Programas – Microsoft Office – Microsoft Office Excel 2007.



3.5.2. Construcción de Base de datos o Raw Data.

Una vez ubicados en el Libro1, se debe identificar la Hoja1 como: Raw Data, haciendo clic derecho sobre la Hoja 1 y seleccionando la opción de Cambiar Nombre.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

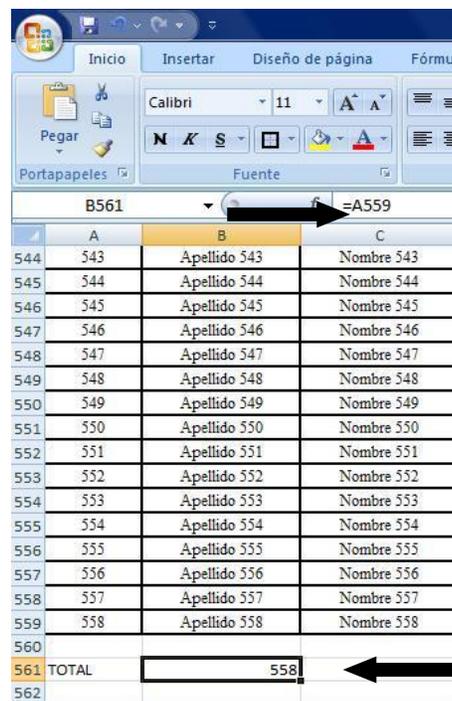
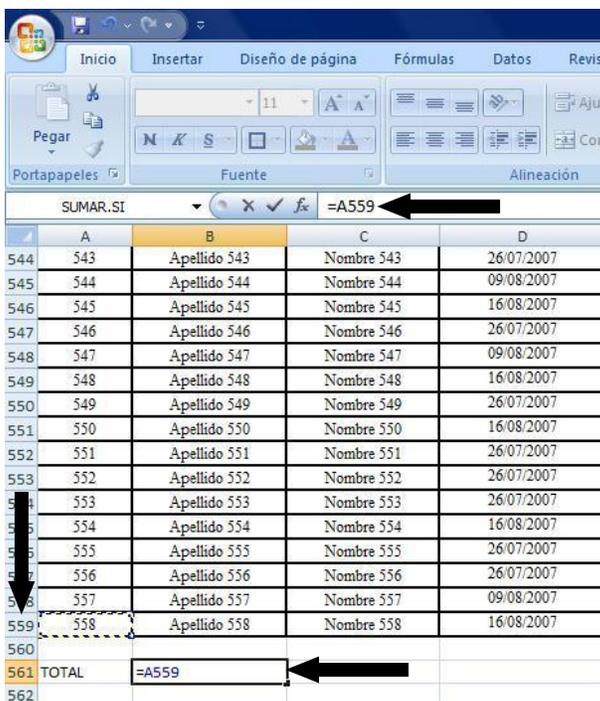


Rotulada la Hoja1 como Raw Data, se procede a crear la Base de Datos en esta Hoja. Se debe incluir las siguientes columnas: Numero Correlativo, Apellido del Sujeto, Nombre del Sujeto, Fecha de Examen, Edad (años cumplidos), Sexo, Puntaje Real en Raven y el Puntaje en cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D, E).

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Apellidos	Nombres	Fecha de examen	Edad (años cumplidos)	M	F	Puntaje Real	A	B	C	D	E
1	Apellido 1	Nombre 1	16/08/2007	21		X	8	3	1	1	0	3
2	Apellido 2	Nombre 2	26/07/2007	20		X	8	1	1	1	3	2
3	Apellido 3	Nombre 3	09/08/2007	19		X	10	4	0	2	0	4
4	Apellido 4	Nombre 4	26/07/2007	20	X		12	9	1	2	0	0
5	Apellido 5	Nombre 5	16/08/2007	38		X	13	2	7	3	1	0
6	Apellido 6	Nombre 6	26/07/2007	22		X	14	6	3	2	1	2
7	Apellido 7	Nombre 7	16/08/2007	21	X		14	8	3	1	1	1
8	Apellido 8	Nombre 8	09/08/2007	22		X	15	8	6	1	0	0
9	Apellido 9	Nombre 9	26/07/2007	24		X	17	7	4	4	2	0
10	Apellido 10	Nombre 10	26/07/2007	34		X	17	9	3	4	1	0
11	Apellido 11	Nombre 11	16/08/2007	25		X	17	6	6	3	1	1
12	Apellido 12	Nombre 12	23/08/2007	17		X	17	7	6	1	1	2
13	Apellido 13	Nombre 13	09/08/2007	18		X	18	3	6	1	7	1
14	Apellido 14	Nombre 14	26/07/2007	22		X	19	9	5	3	2	0
15	Apellido 15	Nombre 15	16/08/2007	20		X	19	6	5	4	1	3
16	Apellido 16	Nombre 16	26/07/2007	29		X	20	10	8	2	0	0
17	Apellido 17	Nombre 17	16/08/2007	16		X	20	12	4	1	2	1
18	Apellido 18	Nombre 18	16/08/2007	31		X	20	6	6	5	3	0
19	Apellido 19	Nombre 19	09/08/2007	34		X	21	11	7	1	2	0
20	Apellido 20	Nombre 20	26/07/2007	25	X		21	11	4	2	4	0
21	Apellido 21	Nombre 21	26/07/2007	21	X		22	10	7	3	2	0
22	Apellido 22	Nombre 22	16/08/2007	27		X	22	8	7	3	3	1
23	Apellido 23	Nombre 23	09/08/2007	29	X		22	9	4	3	3	3
24	Apellido 24	Nombre 24	09/08/2007	21		X	22	7	5	5	2	3
25	Apellido 25	Nombre 25	16/08/2007	41		X	23	6	4	5	6	2
26	Apellido 26	Nombre 26	26/07/2007	26	X		23	11	6	6	0	0
27	Apellido 27	Nombre 27	26/07/2007	18		X	24	9	4	4	6	1

Completada la base de datos, es necesario determinar el número total de sujetos que incluye dicha base, esta información es esencial para pasos posteriores. Dejando una fila de por medio, en la Columna A, se escribe la palabra: **Total**, y en la celda de la par se escribe un **signo de igual (=)** y el nombre de la celda del último dato de la columna de Numero Correlativo, en la imagen es: **A559**. Se presiona **Enter** y la formula mostrara el número total de sujetos incluidos en la Base de Datos, en la imagen es **558**.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

En el caso que a la base de datos se le agreguen más sujetos, se insertaran por encima de la última fila que se tiene en la base de datos actual, esto se hará dando clic derecho sobre la última fila y seleccionando la opción de **Insertar**.

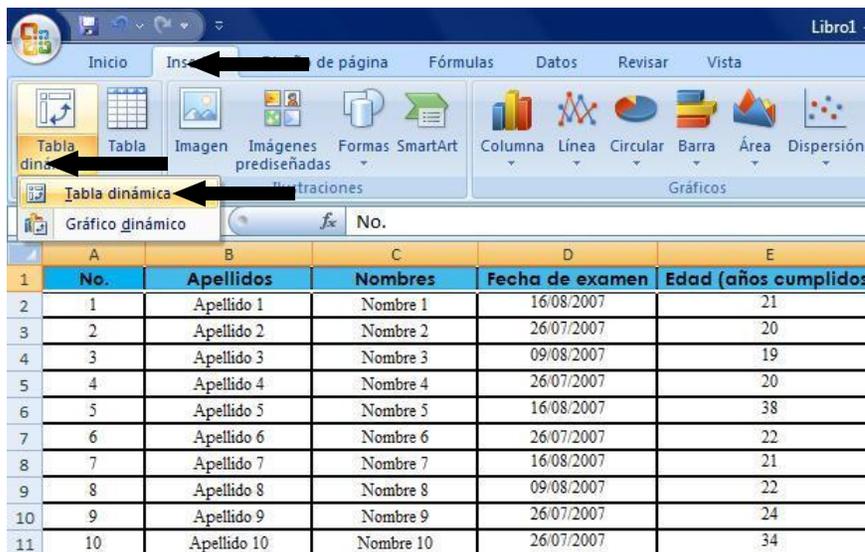
535	534	Apellido 534	Nombre 534	16/08/2007	18		X	52	12	11	10	12	7
536	535	Apellido 535	Nombre 535	16/08/2007	30		X	52	12	11	12	10	7
537	536	Apellido 536	Nombre 536	09/08/2007	21	X		52	12	12	10	11	7
538	537	Apellido 537	Nombre 537	09/08/2007	16		X	52	12	11	11	11	7
539	538	Apellido 538	Nombre 538	09/08/2007	18	X		52	12	12	11	11	6
540	539	Apellido 539	Nombre 539	16/08/2007	22	X		52	11	12	10	10	9
541	540	Apellido 540	Nombre 540	09/08/2007	24	X		52	11	12	10	10	9
542	541	Apellido 541	Nombre 541	23/08/2007	17	X		52	11	12	10	11	8
543	542	Apellido 542	Nombre 542	26/07/2007	17	X		53	12	10	10	11	10
544	543	Apellido 543	Nombre 543	26/07/2007	17		X	53	12	12	10	10	9
545	544	Apellido 544	Nombre 544	09/08/2007	15		X	53	12	12	10	11	8
546	545	Apellido 545	Nombre 545	16/08/2007	16		X	53	12	12	10	11	8
547	546	Apellido 546	Nombre 546	26/07/2007	18		X	53	12	12	11	12	6
548	547	Apellido 547	Nombre 547	09/08/2007	16		X	53	12	12	11	11	7
549	548	Apellido 548	Nombre 548	16/08/2007	37	X		53	12	12	12	11	6
550	549	Apellido 549	Nombre 549	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
551	550	Apellido 550	Nombre 550	16/08/2007	17		X	53	12	12	11	12	6
552	551	Apellido 551	Nombre 551	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
553	552	Apellido 552	Nombre 552	26/07/2007	16		X	53	12	11	9	11	10
554	553	Apellido 553	Nombre 553	26/07/2007	16		X	54	11	12	11	10	10
555	554	Apellido 554	Nombre 554	16/08/2007	17		X	57	12	12	11	12	10
556	555	Apellido 555	Nombre 555	26/07/2007	17		X	57	12	12	12	11	10
557	556	Apellido 556	Nombre 556	26/07/2007	17	X		58	12	12	12	12	10
558	557	Apellido 557	Nombre 557	09/08/2007	17	X		58	11	12	11	12	12
559	558	Apellido 558	Nombre 558	16/08/2007	17		X	58	12	12	12	11	11

Una vez la fila nueva aparece se debe de ingresar la información y corregir la numeración, para que se muestre el verdadero total de sujetos en toda la base.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
535	534	Apellido 534	Nombre 534	16/08/2007	18		X	52	12	11	10	12	7
536	535	Apellido 535	Nombre 535	16/08/2007	30		X	52	12	11	12	10	7
537	536	Apellido 536	Nombre 536	09/08/2007	21	X		52	12	12	10	11	7
538	537	Apellido 537	Nombre 537	09/08/2007	16		X	52	12	11	11	11	7
539	538	Apellido 538	Nombre 538	09/08/2007	18	X		52	12	12	11	11	6
540	539	Apellido 539	Nombre 539	16/08/2007	22	X		52	11	12	10	10	9
541	540	Apellido 540	Nombre 540	09/08/2007	24	X		52	11	12	10	10	9
542	541	Apellido 541	Nombre 541	23/08/2007	17	X		52	11	12	10	11	8
543	542	Apellido 542	Nombre 542	26/07/2007	17	X		53	12	10	10	11	10
544	543	Apellido 543	Nombre 543	26/07/2007	17		X	53	12	12	10	10	9
545	544	Apellido 544	Nombre 544	09/08/2007	15		X	53	12	12	10	11	8
546	545	Apellido 545	Nombre 545	16/08/2007	16		X	53	12	12	10	11	8
547	546	Apellido 546	Nombre 546	26/07/2007	18		X	53	12	12	11	12	6
548	547	Apellido 547	Nombre 547	09/08/2007	16		X	53	12	12	11	11	7
549	548	Apellido 548	Nombre 548	16/08/2007	37	X		53	12	12	12	11	6
550	549	Apellido 549	Nombre 549	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
551	550	Apellido 550	Nombre 550	16/08/2007	17		X	53	12	12	11	12	6
552	551	Apellido 551	Nombre 551	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
553	552	Apellido 552	Nombre 552	26/07/2007	16		X	53	12	11	9	11	10
554	553	Apellido 553	Nombre 553	26/07/2007	16		X	54	11	12	11	10	10
555	554	Apellido 554	Nombre 554	16/08/2007	17		X	57	12	12	11	12	10
556	555	Apellido 555	Nombre 555	26/07/2007	17		X	57	12	12	12	11	10
557	556	Apellido 556	Nombre 556	26/07/2007	17	X		58	12	12	12	12	10
558	557	Apellido 557	Nombre 557	09/08/2007	17	X		58	11	12	11	12	12
559	558	NUEVO DATO	0	0	X			58	11	12	11	12	11
560	559	Apellido 558	Nombre 558	16/08/2007	17		X	58	12	12	12	11	11
561													
562	TOTAL	559											

3.5.3. Tabla Dinámica

Cuando toda la Base de Datos esta completada, se procede a crear una Tabla Dinámica, por lo que se debe dar clic al menú de Insertar ubicado en la parte superior de la ventana, y seleccionando la opción de Tabla Dinámica del menú Despegable del mismo nombre.



Una vez seleccionada la opción, el cuadro de dialogo de Crear Tabla Dinámica aparecerá. Aquí, se elegirá la opción de “Seleccione una tabla o rango” y se le dará clic al icono con la flecha roja.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

El dar clic al icono con la flecha roja, permitirá que se seleccione el rango con el que trabajaremos en la tabla, por lo que se debe seleccionar toda la tabla, hasta la columna de Puntaje Real. Una vez realizado esto, nuevamente, damos clic al icono con la flecha roja.

535	534	Apellido 534	Nombre 534	16/08/2007	18		X	52	12	11	10	12	7
536	535	Apellido 535	Nombre 535	16/08/2007	30		X	52	12	11	12	10	7
537	536	Apellido 536	Nombre 536	09/08/2007	21	X		52	12	12	10	11	7
538	537	Apellido 537	Nombre 537	09/08/2007	16		X	52	12	11	11	11	7
539	538	Apellido 538	Nombre 538	09/08/2007	18		X						
540	539	Apellido 539	Nombre 539	16/08/2007	22		X						
541	540	Apellido 540	Nombre 540	09/08/2007	24		X						
542	541	Apellido 541	Nombre 541	23/08/2007	17		X						
543	542	Apellido 542	Nombre 542	26/07/2007	17		X						
544	543	Apellido 543	Nombre 543	26/07/2007	17		X	53	12	10	10	11	10
545	544	Apellido 544	Nombre 544	09/08/2007	15		X	53	12	12	10	11	8
546	545	Apellido 545	Nombre 545	16/08/2007	16		X	53	12	12	10	11	8
547	546	Apellido 546	Nombre 546	26/07/2007	18		X	53	12	12	11	12	6
548	547	Apellido 547	Nombre 547	09/08/2007	16		X	53	12	12	11	11	7
549	548	Apellido 548	Nombre 548	16/08/2007	37	X		53	12	12	12	11	6
550	549	Apellido 549	Nombre 549	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
551	550	Apellido 550	Nombre 550	16/08/2007	17		X	53	12	12	11	12	6
552	551	Apellido 551	Nombre 551	26/07/2007	22		X	53	12	12	11	10	8
553	552	Apellido 552	Nombre 552	26/07/2007	16		X	53	12	11	9	11	10
554	553	Apellido 553	Nombre 553	26/07/2007	16		X	54	11	12	11	10	10
555	554	Apellido 554	Nombre 554	16/08/2007	17		X	57	12	12	11	12	10
556	555	Apellido 555	Nombre 555	26/07/2007	17		X	57	12	12	12	11	10
557	556	Apellido 556	Nombre 556	26/07/2007	17	X		58	12	12	12	12	10
558	557	Apellido 557	Nombre 557	09/08/2007	17	X		58	11	12	11	12	12
559	558	Apellido 558	Nombre 558	16/08/2007	17		X	58	12	12	12	11	11

De regreso al Cuadro de Dialogo de Crear Tabla Dinámica, la selección que se hizo está mostrada. Se debe asegurar la selección de colocar el informe de tabla dinámica en una **Nueva Hoja de Cálculo** y luego dar clic en **Aceptar**.



Siguiendo el procedimiento descrito en el paso ii, se procederá a renombrar la nueva hoja de cálculo como: **Datos** y se creará la Tabla Dinámica ubicando los campos de la siguiente manera:

3.5.3.1. Los campos de Sexo (M y F), se arrastrarán hasta ubicarlo en el área de Filtro de Informe.

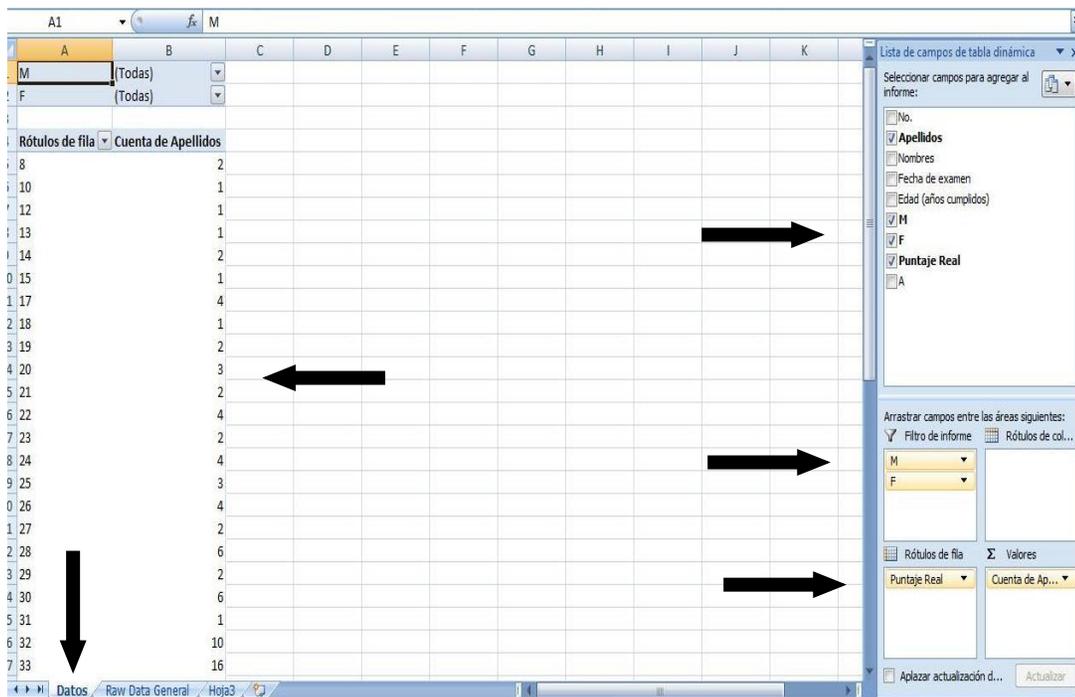
Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

3.5.3.2. El campo de Puntaje Real, se arrastrara hasta ubicarlo en el área de Rótulos de Filas.

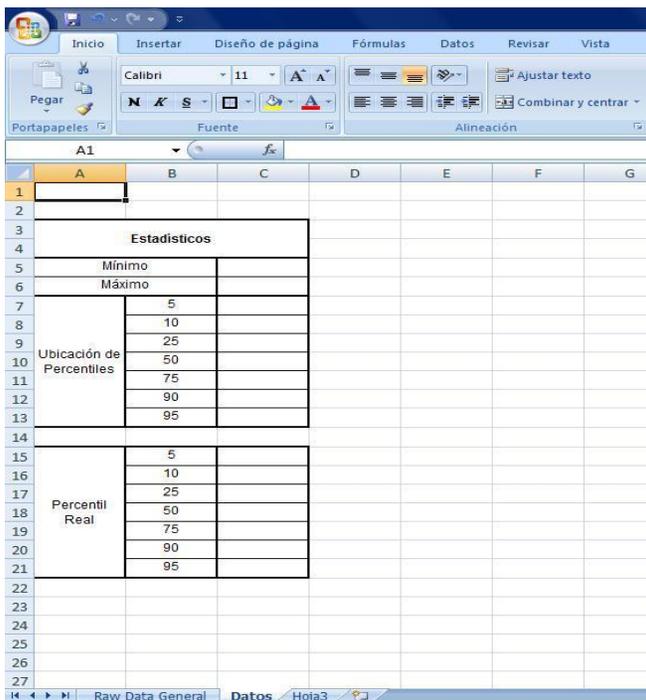
3.5.3.3. El campo de Apellido, se arrastrara hasta ubicarlo en el área de Valores.

3.5.4. Distribución de Frecuencias

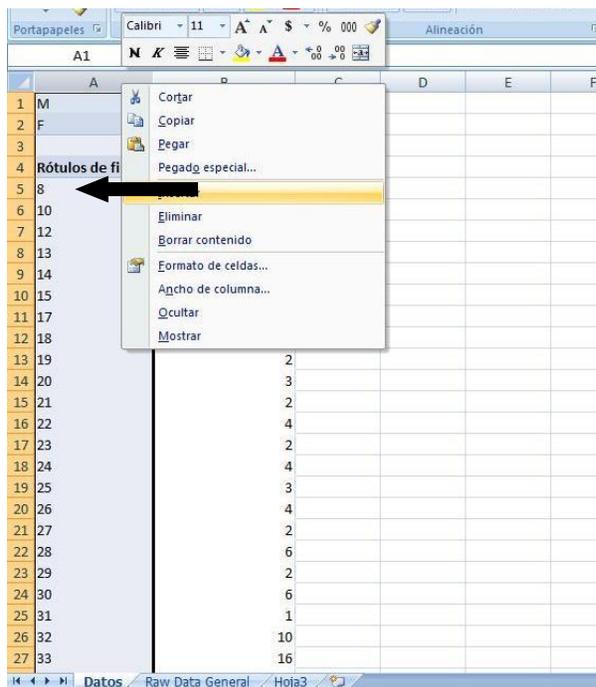
Una vez realizado esto, la tabla dinámica estará completa. Esto servirá como la **Distribución de Frecuencias** y se visualizará de la siguiente forma:



Cuando la **Distribución de Frecuencia** esta creada, es necesario agregar 7 columnas a su izquierda. Para esto, se le dará clic derecho justo sobre la letra A que identifica la primera columna y se seleccionara la opción de Insertar. Se repetirá este proceso 6 veces más.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



En espacio adicional, creado con las siete columnas, se procede a crear la **Tabla Base**, mostrada en la imagen. Para esto, se hace uso de la opción de **Combinar y Centrar**, ubicada en el menú de **Inicio**. Además, en este paso, se procede a ubicar la Hoja de Datos en la segunda posición, arrastrándola hasta ese puesto.

En la Tabla Base, se iniciara calculando el Mínimo de Datos. Para esto, ubicarse en la celda a la derecha de: Mínimo, y se digitara lo siguiente: **=MIN()**, al abrir el paréntesis, se sombrea toda la columna en donde se encuentran el puntaje real. Cuando el rango este seleccionando, se cierra el paréntesis y presiona Enter. Automáticamente, esa fórmula ubicara el dato más pequeño en la celda.

De igual manera se hace para calcular el Máximo de Datos. Se ubica en la celda a la derecha de: Máximo, y se digitara lo siguiente: **=MAX()**, al abrir el paréntesis, se sombrea toda la columna en donde se encuentran el puntaje real. Cuando el rango este seleccionando, se cierra paréntesis y presiona Enter. Automáticamente, esa fórmula ubicara el dato más alto en la celda.

Esto puede evidenciarse en la imagen de abajo:

Estadísticos		
Mínimo		8.0
Máximo		X(H5:H50)
Ubicación de Percentiles	5	
	10	
	25	
	50	
	75	
	90	
	95	
Percentil Real	5	
	10	
	25	
	50	
	75	
	90	
	95	

Rótulos de fila	Cuenta de Apellidos
8	2
10	1
12	1
13	1
14	2
15	1
17	4
18	1
19	2
20	3
21	2
22	4
23	2
24	4
25	3
26	4
27	2
28	6
29	2
30	6
31	1
32	10
33	16

3.5.5. Posición percentilar

El siguiente paso consiste, en encontrar la ubicación de los percentiles deseados. Para lograr esto, la formula a utilizar es la siguiente:

$$L_p = (1 + n) \frac{p}{100}$$

En donde:

Lp: Es el percentil que se busca

n: Muestra Total

P: Percentil deseado

Utilizando lo anterior, para encontrar la ubicación del Percentil 5, se deberá llevar a cabo la siguiente operación:

$$L_5 = (1 + 558) \frac{5}{100}$$

Obteniendo un resultado de 27.95, retomando la aproximación ya que toda posición percentil debe ser entera porque se trabaja con datos representativos de personas, por lo que el resultado aproximado es de 28.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Para trasladar esta operación a Excel, en la sección de **Ubicación de Percentiles**, se ubicara en la celda justo a la derecha del numero 5. Allí escribirá la formula siguiente: =(1+ , luego del signo de más, se seleccionara la última celda, al final de la columna de **Cuenta de Apellidos** y se multiplicara por 0.05. Al hacer esto, la formula será similar a la siguiente: =(1+IMPORTARDATOSDINAMICOS("Apellidos",SH\$4))*0.05). En el ejemplo de las imágenes posterior, el resultado de esta fórmula es 28.00, indicando que el percentil 5 está ubicado en la posición 28.00 de la suma de Frecuencia, en nuestra Distribución.

Al ver la tabla, es evidente que el percentil 5, se encuentra ubicado entre los puntajes reales de 23 y 24, sin embargo, para contar con un número entero como percentil, se aproxima al número entero próximo. En este caso, el Puntaje Real de la distribución que representa el percentil 5 es 24.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Estadísticos						Rótulos de fila	Cuenta de Apellidos
	Mínimo	8.00					8	2
	Máximo	58.00					10	1
	5	=(1+IMPORTA					12	1
	10						13	1
	25						14	2
	50						15	1
	75						17	4
	90						18	1
	95						19	2
							20	3
							21	2
							22	4
							23	2
							24	4
							25	3
							26	4
							27	2
							28	6
							29	2
							30	6
							31	1
							32	10
							33	16
							34	11
							35	16
							36	11

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

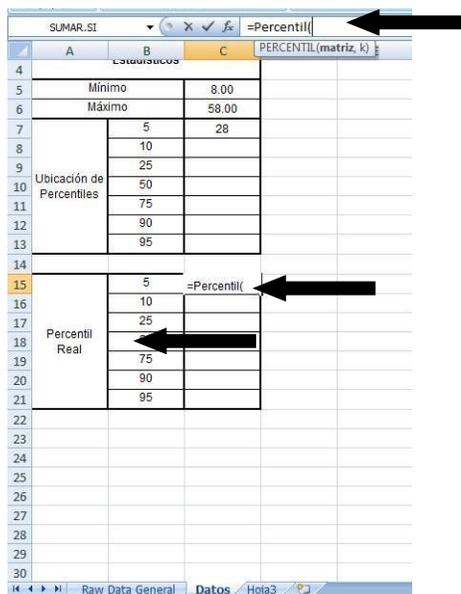
Estadísticos			Rótulos de fila	Cuenta de Apellidos
Mínimo		8.00	8	2
Máximo		58.00	10	1
Ubicación de Percentiles	5	28	12	1
	10		13	1
	25		14	2
	50		15	1
	75		17	4
	90		18	2
Percentil Real	5		20	3
	10		21	2
	25		22	4
	50		23	2
	75		24	4
	90		25	3
			26	4
			27	2
			28	6
			29	2
			30	6
			31	1
			32	10
			33	16
			34	11
			35	16
			36	11

3.5.6. Percentiles.

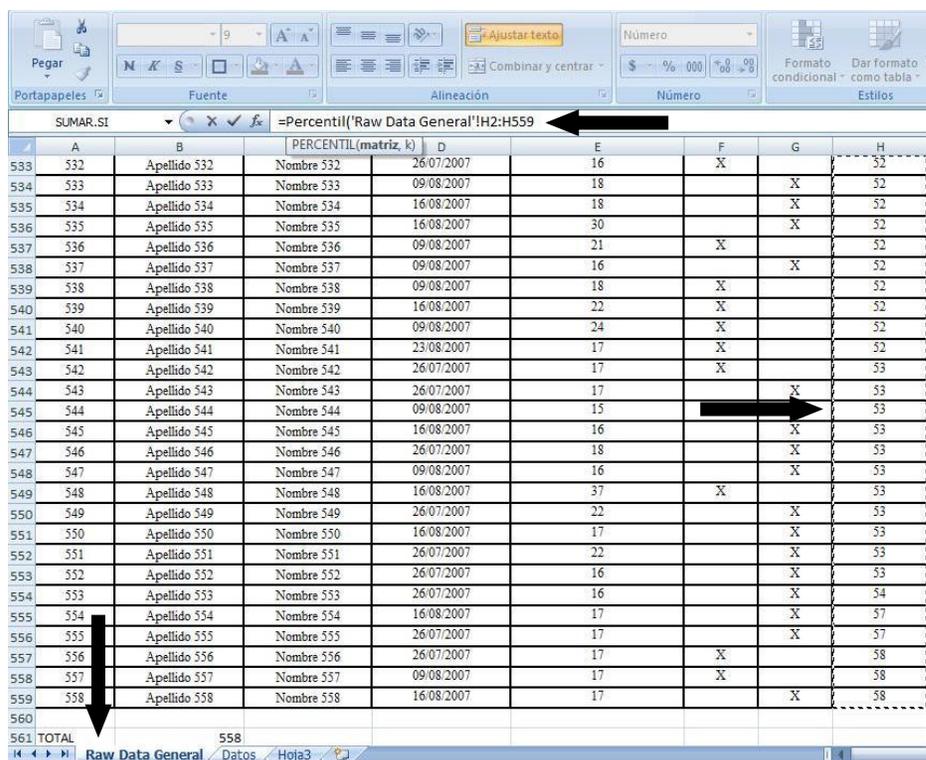
Con la ayuda de Excel, se puede determinar cual Puntaje Real representa el Percentil 5. Para esto se siguen los pasos siguientes:

En la sección de **Percentil Real**, a la par de la celda que representa el Percentil 5, se digita: **=Percentil(** como lo muestra la figura.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Siguiendo la formula, se cambiara de hoja y se seleccionará toda la columna de Puntaje Real, de la hoja de Raw Data.



Una vez seleccionada la columna, sin cambiarse de Hoja, situado en la fila de **Formula (fx)**, ubicada en la parte superior, se agregara una coma y se digita el percentil buscado, en este caso el 5 (0.05) y presionar **Enter**.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

	A	B	C	D	E
533	532	Apellido 532	Nombre 532	26/07/2007	16
534	533	Apellido 533	Nombre 533	09/08/2007	18
535	534	Apellido 534	Nombre 534	16/08/2007	18
536	535	Apellido 535	Nombre 535	16/08/2007	30
537	536	Apellido 536	Nombre 536	09/08/2007	21
538	537	Apellido 537	Nombre 537	09/08/2007	16
539	538	Apellido 538	Nombre 538	09/08/2007	18
540	539	Apellido 539	Nombre 539	16/08/2007	22
541	540	Apellido 540	Nombre 540	09/08/2007	24
542	541	Apellido 541	Nombre 541	23/08/2007	17
543	542	Apellido 542	Nombre 542	26/07/2007	17
544	543	Apellido 543	Nombre 543	26/07/2007	17
545	544	Apellido 544	Nombre 544	09/08/2007	15
546	545	Apellido 545	Nombre 545	16/08/2007	16
547	546	Apellido 546	Nombre 546	26/07/2007	18
548	547	Apellido 547	Nombre 547	09/08/2007	16
549	548	Apellido 548	Nombre 548	16/08/2007	37
550	549	Apellido 549	Nombre 549	26/07/2007	22
551	550	Apellido 550	Nombre 550	16/08/2007	17
552	551	Apellido 551	Nombre 551	26/07/2007	22
553	552	Apellido 552	Nombre 552	26/07/2007	16
554	553	Apellido 553	Nombre 553	26/07/2007	16
555	554	Apellido 554	Nombre 554	16/08/2007	17
556	555	Apellido 555	Nombre 555	26/07/2007	17
557	556	Apellido 556	Nombre 556	26/07/2007	17
558	557	Apellido 557	Nombre 557	09/08/2007	17
559	558	Apellido 558	Nombre 558	16/08/2007	17
560					
561	TOTAL		558		

Esto ubicará el Percentil 5 en Tabla Base, en la Hoja de Datos. El resultado de la formula es un Puntaje Real de 24, igual que si se busca en la ubicación 28 de la Distribución de Frecuencias, ya que al encontrar la persona 28 en la Raw Data esta tendrá un PR de 24 como el dato que la formula demuestra.

Estadísticos		
Mínimo		8.00
Máximo		58.00
Ubicación de Percentiles	5	28
	10	
	25	
	50	
	75	
	95	
Percentil Real	5	24
	10	
	25	
	50	
	75	
	95	

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Para encontrar la ubicación de todos los percentiles buscados, se debe copiar la formula en la fila de **Formula (fx)**, teniendo el cuidado de cambiar el último número por el percentil que se busca. Por ejemplo: Si se busca el Percentil 10, se debe multiplicar la formula por 0.10. Si fuese el Percentil 75, se debe multiplicar por 0.75 y así subsecuentemente.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3	Estadísticos						
4							
5	Mínimo		8.00				
6	Máximo		58.00				
7		5	28				
8		10	= (1+IMPORTAR DATOS DINAMICOS("Apellidos", \$H\$4)) * 0.1				
9		25					
10	Ubicación de Percentiles	50					
11		75					
12		90					
13		95					
14							
15		5	24				
16		10					
17		25					
18	Percentil Real	50					
19		75					
20		90					
21		95					
22							

Habiendo copiado la formula y sustituyendo el valor deseado, en los espacios del área de Ubicación de Percentiles, el resultado será el siguiente:

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Estadísticos		
Mínimo		8.00
Máximo		58.00
Ubicación de Percentiles	5	28
	10	56
	25	140
	50	280
	75	419
	90	503
Percentil Real	5	24
	10	
	25	
	50	
	90	

Para encontrar todos los percentiles deseados, copiaremos la formula de Percentil en la fila de **Formula (fx)** e iremos cambiando el percentil buscado. Esto se observa en las imágenes:

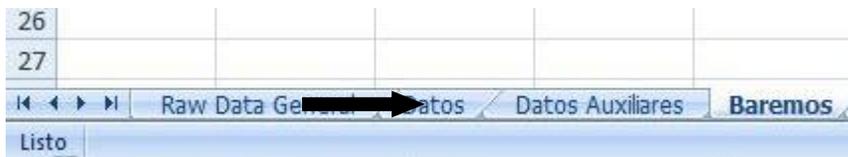
Estadísticos		
Mínimo		8.00
Máximo		58.00
Ubicación de Percentiles	5	28
	10	56
	25	140
	50	280
	75	419
	90	503
Percentil Real	5	24
	10	1559.0
	25	
	50	
	90	

Estadísticos		
Mínimo		8.00
Máximo		58.00
Ubicación de Percentiles	5	28
	10	56
	25	140
	50	280
	75	419
	90	503
Percentil Real	5	24
	10	32
	25	38
	50	43
	90	47

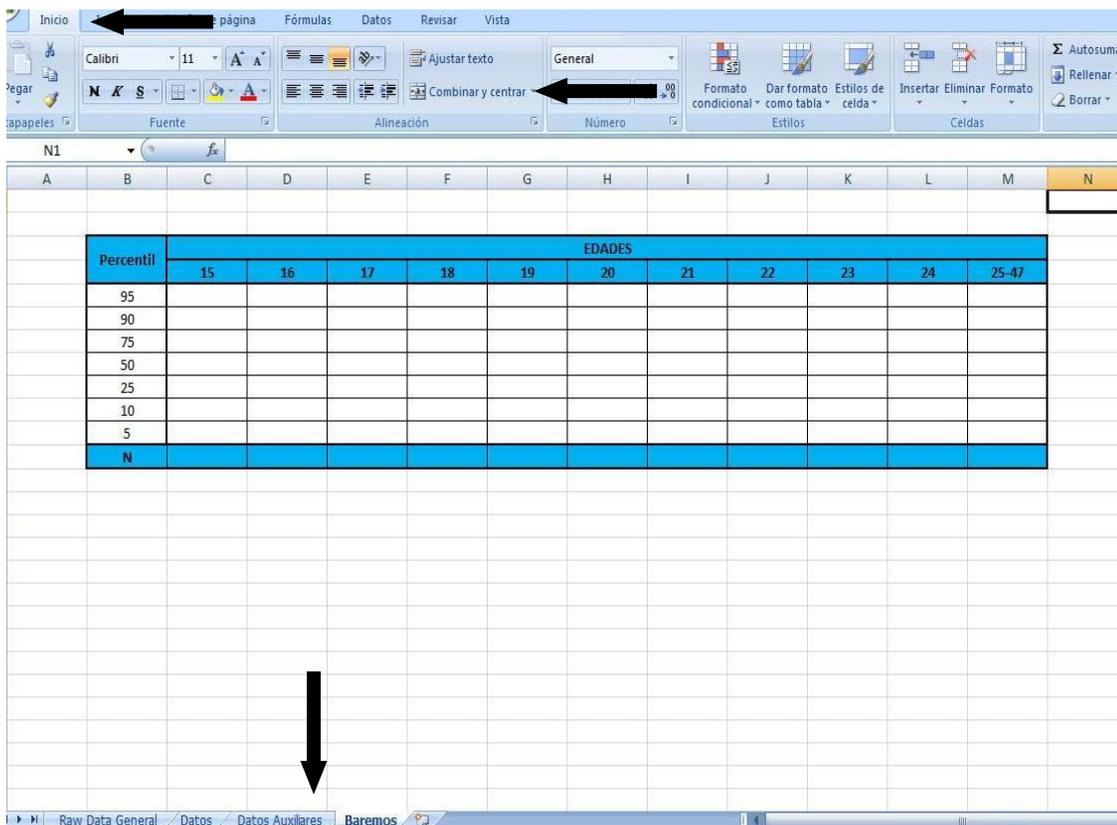
Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

3.5.7. Datos Auxiliares y Baremos.

Para los siguientes pasos, es necesario agregar dos Hojas de Trabajo nuevas, las cuales se llamarán: **Datos Auxiliares** y **Baremos**. Esto se hará, dando clic derecho sobre la Hoja de Raw Data y seleccionando del menú la opción de **Insertar**. Para renombrarlas, es necesario seguir los pasos descritos en el apartado ii.



En la Hoja de Baremos, se creará la Tabla de Baremos. Ubicando los percentiles del lado izquierdo, en forma vertical, y las edades en el lado superior, en forma horizontal. Esto se hará, haciendo uso de la opción de **Combinar y Centrar**, ubicada en el menú de **Inicio**. Al finalizar la tabla se visualizará de la forma siguiente:



Para comenzar el trabajo en la **Tabla de Baremos**, es necesario determinar el número de sujetos que hay en cada una de las edades. Para esto, se hará uso de la fórmula de Excel, titulada **CONTAR.SI**. Esta fórmula, busca cuantas

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

veces el valor elegido se repite dentro de un rango determinado. En el caso específico de referencia, se usó de la siguiente manera:

En la **Tabla de Baremos**, se ubica en la última celda de cada edad.

Una vez ubicado allí, sobre la fila de **Formula (fx)** se escribe lo siguiente: **=CONTAR.SI**, tal y como se muestra en la imagen.

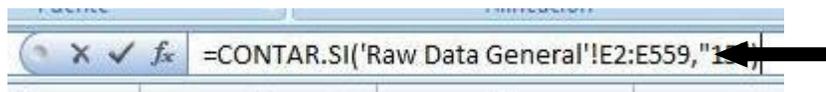
Percentil	EIDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95											
90											
75											
50											
25											
10											
5											
N	CONTAR.SI										

Una vez escrito lo anterior, se da clic a la Hoja de Trabajo titulada: **Raw Data** y se selecciona toda la columna de: **Edad (Años Cumplidos)**, tal y como se muestra en la imagen.

A	B	C	D	E
534	533	Apellido 533	Nombre 533	09/08/2007
535	534	Apellido 534	Nombre 534	16/08/2007
536	535	Apellido 535	Nombre 535	16/08/2007
537	536	Apellido 536	Nombre 536	09/08/2007
538	537	Apellido 537	Nombre 537	09/08/2007
539	538	Apellido 538	Nombre 538	09/08/2007
540	539	Apellido 539	Nombre 539	16/08/2007
541	540	Apellido 540	Nombre 540	09/08/2007
542	541	Apellido 541	Nombre 541	23/08/2007
543	542	Apellido 542	Nombre 542	26/07/2007
544	543	Apellido 543	Nombre 543	26/07/2007
545	544	Apellido 544	Nombre 544	09/08/2007
546	545	Apellido 545	Nombre 545	16/08/2007
547	546	Apellido 546	Nombre 546	26/07/2007
548	547	Apellido 547	Nombre 547	09/08/2007
549	548	Apellido 548	Nombre 548	16/08/2007
550	549	Apellido 549	Nombre 549	26/07/2007
551	550	Apellido 550	Nombre 550	16/08/2007
552	551	Apellido 551	Nombre 551	26/07/2007
553	552	Apellido 552	Nombre 552	26/07/2007
554	553	Apellido 553	Nombre 553	26/07/2007
555	554	Apellido 554	Nombre 554	16/08/2007
556	555	Apellido 555	Nombre 555	26/07/2007
557	556	Apellido 556	Nombre 556	26/07/2007
558	557	Apellido 557	Nombre 557	09/08/2007
559	558	Apellido 558	Nombre 558	16/08/2007
560				
561	TOTAL		558	

Cuando la selección ha sido hecha, y el rango aparece en la fórmula, se escribe una coma, y entre comillas se digita la edad buscada. Se cierra el paréntesis y se presiona Enter.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Al presionar Enter, en la Tabla de Baremos se devolverá cuantas personas con esa edad hay en la base de datos. En la investigación de referencia ejemplificada hay 5.

A screenshot of an Excel spreadsheet. The formula bar shows `=CONTAR.SI('Raw Data General'!E2:E559, "15")`. The spreadsheet has columns B through M and rows for Percentil (95, 90, 75, 50, 25, 10, 5) and N. The cell C5 contains the value 5. A black arrow points to the value 5 in cell C5.

Percentil	EADAES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95											
90											
75											
50											
25											
10											
5											
N	5										

Ahora lo que queda es repetir este proceso con cada una de las edades. Para esto en la fila de **Formula (fx)**, se copia la formula usada y se coloca entre comillas la edad buscada. Dado que en la última columna se usa un rango de edad, se digitara entre comillas lo siguiente: `>=25`, indicando que la formula contara todas aquellas edades mayores o iguales a 25.

A screenshot of the Excel spreadsheet. The formula bar shows `=CONTAR.SI('Raw Data General'!E2:E559, ">=25")`. The spreadsheet shows the results for the 'N' row. A black arrow points to the formula in the formula bar, and another black arrow points to the cell M5.

Percentil	EADAES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95											
90											
75											
50											
25											
10											
5											
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	<code>=CONTAR.SI('Raw Data General'!E2:E559, ">=25")</code>

Ya con todas las formulas digitadas. La tabla se vera de la siguiente forma:

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

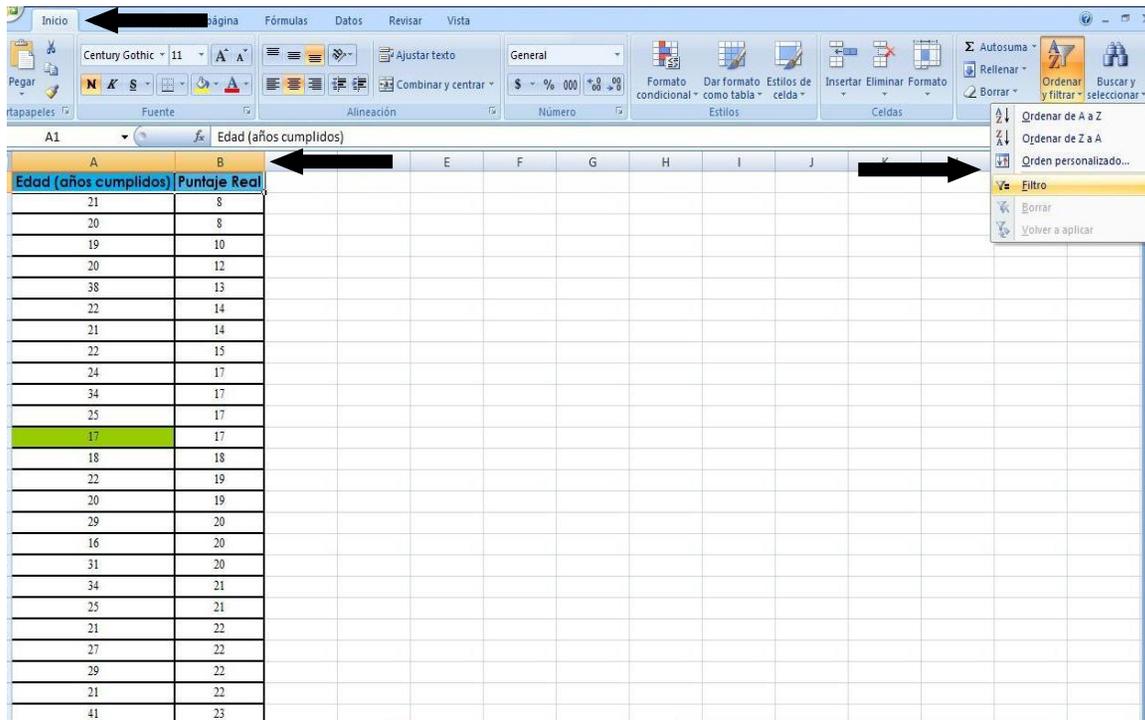
Percentil	EADAES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95											
90											
75											
50											
25											
10											
5											
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

Una vez la Tabla de Baremos se encuentra con la información, es necesario comenzar a rellenarla con puntajes reales. En la Hoja de Trabajo titulada: **Datos Auxiliares**, pegar las columnas de **Edad (Años Cumplidos)** y **Puntaje Real** desde la Hoja de **Raw Data**.

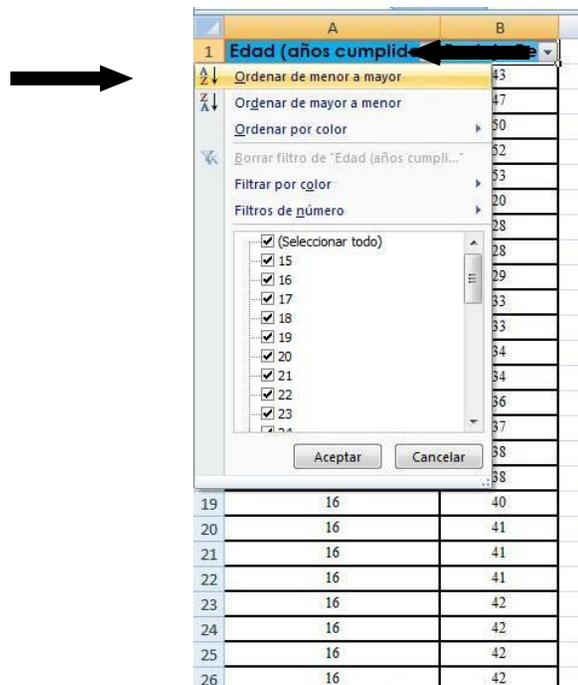
A	B	C	D
Edad (años cumplidos)	Puntaje Real		
21	8		
20	8		
19	10		
20	12		
38	13		
22	14		
21	14		
22	15		
24	17		
34	17		
25	17		
17	17		
18	18		
22	19		
20	19		
29	20		
16	20		
31	20		
34	21		
25	21		
21	22		
27	22		
29	22		
21	22		
41	23		

Una vez pegadas las columnas en **Datos Auxiliares**, crear un filtro que permitirá tener las edades en orden. Para esto, seleccionar los encabezados de ambas columnas, luego, en el menú de **Inicio**, del menú desplegable de **Ordenar y Filtrar**, seleccionar la opción **Filtro**.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Con el Filtro creado, dar clic a la flecha que indica el filtro sobre el encabezado de la columna de Edad (Años Cumplidos), y del menú desplegable seleccionaremos la opción de **Ordenar de menor a mayor**.



Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Cuando las edades se encuentren ordenadas de menor a mayor, dar clic a la Hoja de Trabajo titulada Datos, y copiar el cuadro que representa el Percentil Real, y pegar en la Hoja de Trabajo titulada: Datos Auxiliares.

The image shows a spreadsheet with two columns: 'Edad (años cumplidos)' and 'Puntaje Real'. The ages range from 15 to 26, and the real scores range from 24 to 47. An inset table titled 'Percentil Real' is shown, with columns for Percentil and Puntaje Real. A horizontal arrow points from the score 43 in the main table to the 50th percentile in the inset table, and a vertical arrow points from the score 42 in the main table to the 95th percentile in the inset table.

Edad (años cumplidos)	Puntaje Real
15	43
15	47
15	50
15	53
16	20
16	28
16	28
16	29
16	33
16	33
16	34
16	34
16	36
16	37
16	38
16	38
16	40
16	41
16	41
16	41
16	41
16	41
16	42

Percentil Real	Puntaje Real
5	24
10	32
25	38
50	43
75	47
90	50
95	52

Luego se inicia la revisión de los puntajes reales por edad, para determinar en qué Percentil se ubicaría de acuerdo a la tabla que se ha pegado. Como se observa en la imagen, el puntaje de 43 se encuentra en el percentil 50, el puntaje de 47 se encuentra el percentil 75, el puntaje 50 se encuentra en el percentil 90, y los puntajes de 52 y 53 se encuentran en el percentil 95.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

A	B	C	D	E	F
Edad (años cumplido)	Puntaje Real				
15	43			5	24
15	47			10	32
15	50			25	38
15	52			50	43
15	53			75	47
16	20			90	50
16	28			95	52
16	28				
16	29				
16	33				
16	33				
16	34				
16	34				
16	36				
16	37				
16	38				
16	38				
16	40				
16	41				
16	41				
16	41				
16	42				
16	42				
16	42				

Percentil Real	E	F
	5	24
	10	32
	25	38
	50	43
	75	47
	90	50
	95	52

Los puntajes reales se trasladaran a la tabla de Baremos, ubicada en la hoja de Trabajo titulada: **Baremos**, colocándolos en el percentil que le corresponde. De haber más de un dato en un determinado percentil, se sacara el promedio y se aproximara al número entero más cercano. Así, en el caso de los puntajes reales 52 y 53, ambos se encuentran en el percentil 95. Para encontrar cual valor se ubicara en la tabla, se saca el promedio de ambos valores, el cual es 52.50, por lo que se aproxima a 53.

Percentil	EADAES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53										
90	50										
75	47										
50	43										
25											
10											
5											
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

↓

Barra de pestañas: Data General | Datos | Datos Auxiliares | **Baremos**

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Este proceso se repetirá por cada edad hasta que se termine de completar toda la Tabla de Baremos.

Percentil	EDADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53	52	53								
90	50	49	49								
75	47	45	46								
50	43	42	42								
25		35	36								
10		28	29								
5		20	21								
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

3.5.8. Cálculo de la discrepancia

Para crear el Cuadro de Discrepancia, se utilizarán dos Hojas de Trabajo en Excel. Una titulada: **Raw Data** y la segunda: **Discrepancia**. En la primera hoja, se colocará la base de datos primaria, que cuenta con las siguientes columnas: Numero Correlativo, Apellido del Sujeto, Nombre del Sujeto, Fecha de Examen, Edad (años cumplidos), Sexo, Puntaje Real en Raven y el Puntaje en cada una de sus sub-escalas (A, B, C, D, E). Esta última puntuación es de vital importancia.

En esta parte es necesario ordenar la base de datos de menor a mayor, de acuerdo al **Puntaje Real**. Haciendo uso de un Filtro en Excel.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
No.	Apellidos	Nombres	fecha de examen	Edad (años cum	F	Puntaje Real	A	B	C	D	E	
1	Apellido 1	Nombre 1	16/08/2007	21	X	8	3	1	1	0	3	
2	Apellido 2	Nombre 2	26/07/2007	20	X	8	1	1	1	3	2	
3	Apellido 3	Nombre 3	09/08/2007	19	X	10	4	0	2	0	4	
4	Apellido 4	Nombre 4	26/07/2007	20	X	12	9	1	2	0	0	
5	Apellido 5	Nombre 5	16/08/2007	38	X	13	2	7	3	1	0	
6	Apellido 6	Nombre 6	26/07/2007	22	X	14	6	3	2	1	2	
7	Apellido 7	Nombre 7	16/08/2007	21	X	14	8	3	1	1	1	
8	Apellido 8	Nombre 8	09/08/2007	22	X	15	8	6	1	0	0	
9	Apellido 9	Nombre 9	26/07/2007	24	X	17	7	4	4	2	0	
10	Apellido 10	Nombre 10	26/07/2007	34	X	17	9	3	4	1	0	
11	Apellido 11	Nombre 11	16/08/2007	25	X	17	6	6	3	1	1	
12	Apellido 12	Nombre 12	23/08/2007	17	X	17	7	6	1	1	2	
13	Apellido 13	Nombre 13	09/08/2007	18	X	18	3	6	1	7	1	
14	Apellido 14	Nombre 14	26/07/2007	22	X	19	9	5	3	2	0	
15	Apellido 15	Nombre 15	16/08/2007	20	X	19	6	5	4	1	3	
16	Apellido 16	Nombre 16	26/07/2007	29	X	20	10	8	2	0	0	
17	Apellido 17	Nombre 17	16/08/2007	16	X	20	12	4	1	2	1	
18	Apellido 18	Nombre 18	16/08/2007	31	X	20	6	6	5	3	0	
19	Apellido 19	Nombre 19	09/08/2007	34	X	21	11	7	1	2	0	
20	Apellido 20	Nombre 20	26/07/2007	25	X	21	11	4	2	4	0	
21	Apellido 21	Nombre 21	26/07/2007	21	X	22	10	7	3	2	0	
22	Apellido 22	Nombre 22	16/08/2007	27	X	22	8	7	3	3	1	
23	Apellido 23	Nombre 23	09/08/2007	29	X	22	9	4	3	3	3	
24	Apellido 24	Nombre 24	09/08/2007	21	X	22	7	5	5	2	3	
25	Apellido 25	Nombre 25	16/08/2007	41	X	23	6	4	5	6	2	
26	Apellido 26	Nombre 26	26/07/2007	26	X	23	11	6	6	0	0	
27	Apellido 27	Nombre 27	26/07/2007	18	X	24	9	4	4	6	1	

El cuadro de Discrepancia debe incluir todas las notas obtenidas en la Base de Datos, sin repetición. Es decir, si hay tres sujetos con puntuación 10, en la tabla se colocará esa puntuación solo una vez, así como una columna por cada

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

sub-escala del Raven (A, B, C, D, E) colocándose esta tabla en la Hoja de Discrepancia. En la imagen, se muestra que la columna Total es cada uno de los Puntajes Reales Totales de la Base de Datos, seguida por las cinco columnas de las sub-escalas del Raven.

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8						27						42					
10						28						43					
12						29						44					
13						30						45					
14						31						46					
15						32						47					
17						33						48					
18						34						49					
19						35						50					
20						36						51					
21						37						52					
22						38						53					
23						39						54					
24						40						57					
25						41						58					
26																	

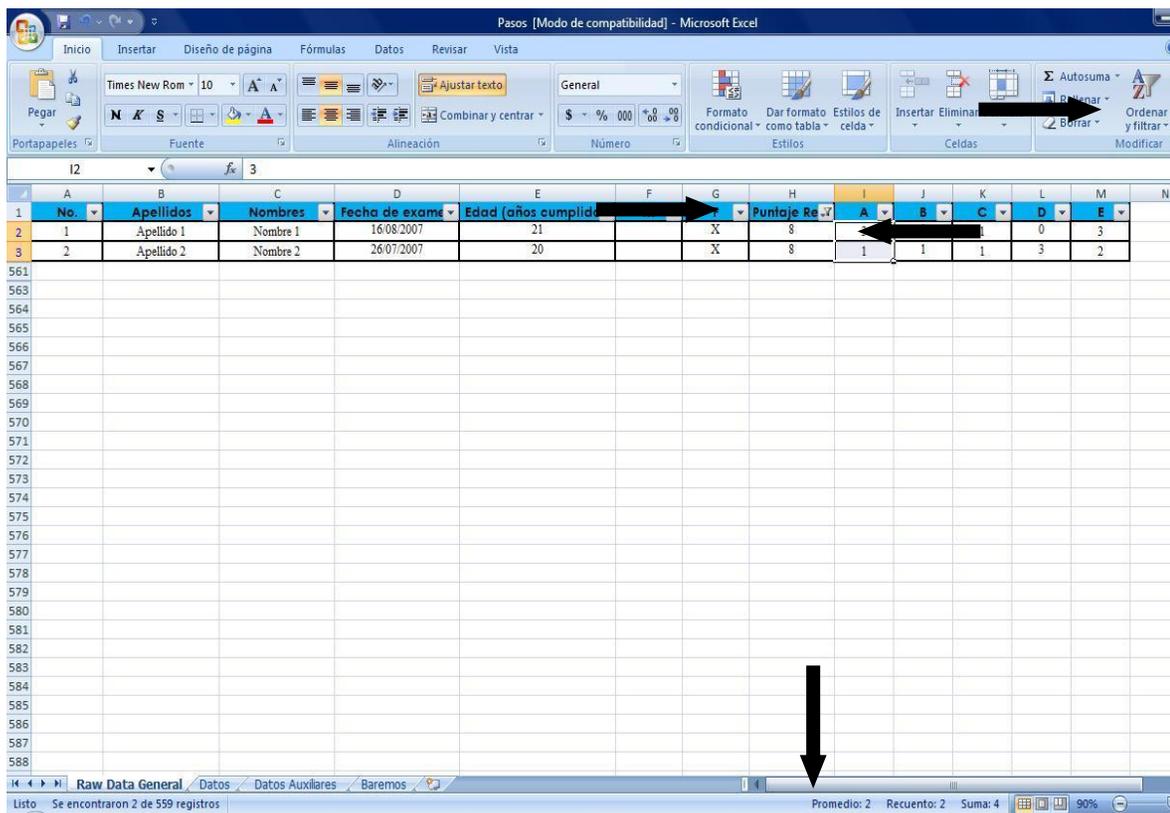
Para calcular los datos van en el cuadro es necesario:

Trabajar cada Puntaje Real por separado. Como se muestra en la tabla, en esta base de datos hay dos sujetos con puntaje real 8.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
No.	Apellidos	Nombres	Fecha de examen	Edad (años cumplidos)	M	F	Puntaje Real	A	B	C	D	E
1	Apellido 1	Nombre 1	16/08/2007	21		X	8	3	1	1	0	3
2	Apellido 2	Nombre 2	26/07/2007	20		X	8	1	1	1	3	2

Calcular el puntaje promedio en cada sub-escala. Por ejemplo, en el caso del puntaje real total 8, existen dos sujetos con ese puntaje. Para determinar qué datos irán en el Cuadro de Discrepancia se calcula el promedio de las dos notas en la sub-escala A, el cual es 2. Para esto, se hace uso de la opción de Filtro de Excel, para trabajar cada edad por separado. Se sombrea todos los datos de la sub-escala A, y en la parte inferior de la ventana, Excel calcula el promedio.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos



Siguiendo los pasos anteriores, se calcula el promedio de la sub-escala B, que en este caso es 1, y consecutivamente el promedio de las sub-escala C, D y E, siendo en este caso 1, 2 y 3 respectivamente, siempre aproximando al número entero más cercano, cuando sea necesario. Siendo estos datos los que se incorporaran en el Cuadro de Discrepancia para el puntaje real de 8.

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8	2	1	1	2	3	42						42					
10						28						43					
12						29						44					
13						30						45					
14						31						46					
15						32						47					
17						33						48					
18						34						49					
19						35						50					
20						36						51					
21						37						52					
22						38						53					
23						39						54					
24						40						57					
25						41						58					
26																	

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

Se continúa con este proceso, por cada Puntaje Real, hasta completar todo el Cuadro. Obteniendo en este caso, la siguiente tabla.

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8	2	1	1	2	3	27	10	7	4	6	1	42	11	10	8	9	4
10	4	0	2	0	4	28	11	8	3	6	1	43	11	11	8	9	3
12	9	1	2	0	0	29	10	8	5	7	1	44	11	10	8	10	4
13	2	7	3	1	0	30	11	7	4	7	2	45	12	11	9	10	4
14	7	3	2	1	2	31	11	8	8	3	1	46	11	11	9	10	4
15	8	6	1	0	0	32	11	9	5	7	1	47	12	11	9	10	5
17	7	5	3	1	1	33	11	8	6	7	2	48	12	11	9	10	6
18	3	6	1	7	1	34	11	8	6	7	2	49	12	11	10	10	6
19	8	8	4	2	2	35	11	8	6	8	2	50	11	11	10	10	7
20	9	6	3	2	0	36	11	8	7	8	2	51	12	12	10	11	7
21	11	6	2	3	0	37	11	9	6	9	3	52	12	12	11	11	7
22	9	6	4	3	2	38	11	10	7	8	3	53	12	12	11	11	8
23	9	5	6	3	1	39	11	10	7	9	3	54	11	12	11	10	10
24	11	7	3	3	1	40	11	10	7	9	3	57	12	12	12	12	10
25	11	7	1	3	2	41	11	10	8	9	3	58	12	12	12	12	11
26	10	6	2	6	2												

En el caso que a la base de datos se le agreguen mas sujetos, se tendrá el cuidado de revisar cual es el puntaje real de los mismos/as, para corroborar si ese puntaje se encuentra o no en la Tabla de Discrepancia. En el caso que el puntaje real de algún sujeto nuevo, ya se encuentre, se repetirá todo el proceso anterior agregando los/as sujetos nuevos. Es decir, si en los sujetos nuevos existen dos que tienen un puntaje real de 8, se promediaran sus resultados para cada sub-escala con los datos de los sujetos ya existentes. Si el puntaje real de algún sujeto nuevo sujeto no se encontrase en la Tabla de Discrepancia, se colocara como un nuevo dato en dicha tabla, por ejemplo: si un sujeto nuevo tuviese un puntaje real de 9, el cual no se encuentra en la Tabla de Discrepancia, se insertaría una fila más por debajo del puntaje real 8, y se colocaran sus datos ya promediados para cada sub-escala, tal y como lo muestra la imagen.

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8	2	1	1	2	3	26	10	6	2	6	2	42	11	10	8	9	4
9	1	2	1	1	4	28	10	7	4	6	1	43	11	11	8	9	3
10	4	0	2	0	4	29	11	8	3	6	1	44	11	10	8	10	4
12	9	1	2	0	0	30	10	8	5	7	1	45	12	11	9	10	4
13	2	7	3	1	0	31	11	7	4	7	2	46	11	11	9	10	4
14	7	3	2	1	2	32	11	8	8	3	1	47	12	11	9	10	5
15	8	6	1	0	0	33	11	9	5	7	1	48	12	11	9	10	6
17	7	5	3	1	1	34	11	8	6	7	2	49	12	11	10	10	6
18	3	6	1	7	1	35	11	8	6	8	2	50	11	11	10	10	7
19	8	8	4	2	2	36	11	8	7	8	2	51	12	12	10	11	7
20	9	6	3	2	0	37	11	9	6	9	3	52	12	12	11	11	7
21	11	6	2	3	0	38	11	10	7	8	3	53	12	12	11	11	8
22	9	6	4	3	2	39	11	10	7	9	3	54	11	12	11	10	10
23	9	5	6	3	1	40	11	10	7	9	3	57	12	12	12	12	10
24	11	7	3	3	1	41	11	10	8	9	3	58	12	12	12	12	11
25	11	7	1	3	2												

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

PERCENTIL	C	E	P	S	?	PERCENTIL
100	26	37	33	19	59	100
99	25	32	30	16	46	99
95	23	30	26	14	28	95
90	22	29	24	13	19	90
85	21	28	22	12	16	85
80	20	28	21	11	12	80
75	19	27	20	10	10	75
70	18	27	20	10	8	70
65	18	26	19	9	6	65
60	17	26	18	9	5	60
55	16	25	18	8	4	55
50	16	25	17	8	3	50
45	15	24	16	7	2	45
40	14	24	16	7	2	40
35	13	23	15	6	1	35
30	13	23	14	6	1	30
25	12	22	13	5	1	25
20	10	21	13	5	0	20
15	9	19	12	4	0	15
10	7	18	11	3	0	10
5	5	15	9	2	0	5
1	3	8	5	1	0	1

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Carpeta de Evaluación Matrices Progresivas de Raven (MPR)



CARPETA DE EVALUACIÓN MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN (MPR)



UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Carpeta de Evaluación Matrices Progresivas de Raven (MPR)

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

ÍNDICE

NOTA ACLARATORIA	4
BAREMOS ARGENTINA (1993)	5
INTRODUCCIÓN	6
CARPETA DE EVALUACIÓN	8
BIBLIOGRAFÍA	13
BAREMOS CIUDAD DE LA PLATA, ARGENTINA (2000)	19
BAREMOS AGUASCALIENTES, MÉXICO (2000)	21
INTRODUCCIÓN	21
MÉTODO	70
RESULTADOS	72
BIBLIOGRAFÍA	73
BAREMOS ZONA CENTRAL Y OCCIDENTAL, EL SALVADOR (2009) ;	Error! Marcador no
definido.	
INTRODUCCIÓN	77
FUNDAMENTACIÓN TEORICA DEL TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN (MPG) ...	79

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

METODOLOGÍA	83
BIBLIOGRAFÍA	88

NOTA ACLARATORIA:

A continuación, se presentan un grupo de cuatro investigaciones realizadas en los países de Argentina, México y El Salvador. Las realizadas en Argentina en los años 1993 y 2000, y en México en el año 2000, fueron creadas con el fin de actualizar baremos, mientras que en El Salvador en el presente año (2009), surgió de la necesidad de contextualizar los baremos empleados, ya que es una de las pruebas psicológicas que más se utiliza dentro de la Unidad de Evaluación Psicológica de la Universidad de El Salvador en los diferentes procesos de evaluación psicológica que se realizan.

BAREMOS ARGENTINA²⁸

(1993)

Coordinación: Lic. Alicia Cayssials
Administradores: Lic. Verónica Albajari
(Orden alfabético) Lic. Adriana Aldrey
Lic. Mercedes Fernández Liporace
Lic. Carina Naisberg
Lic. María José Scheinsohn

²⁸ Retomada y corregida de *Carpeta de Evaluación. Escala General Adaptación. Argentina (1993)*. Editorial Paidós.

INTRODUCCIÓN

Los usuarios de técnicas psicométricas son consistentes de que las condiciones de validez y confiabilidad de un test dejan de cumplirse cuando no se respetan las instrucciones acerca de la aplicación y evaluación de las respuestas del instrumento empleado.

Dichas condiciones se refieren tanto a la manera de presentar los materiales y la consigna durante la administración, como a la interpretación de los puntajes según la población a la cual debe aplicarse el test.

La teoría de los instrumentos que evalúan variables psicológicas subraya la importancia de contextualizar los datos individuales de los test relacionándolos con los valores, la motivación y las competencias del sujeto examinado, así como la necesidad de emplear normas estadísticas locales actualizadas.

En el Manual del Test de Matrices Progresivas (MPR) (Raven, Court y Raven, 1993) los autores hacen referencia a investigaciones que demuestran el aumento intergeneracional de los puntajes obtenidos a través de las MPR. La capacidad eductiva se ve incrementada a razón de más o menos una desviación estándar por generación en numerosas partes del mundo, existiendo diferentes hipótesis explicativas (Raven *et al*, 1993, pág. I 27).

Uno de los descubrimientos más sorprendentes es que, a pesar del aumento de los puntajes generales a través de los años, existe una semejanza notable entre las normas obtenidas en muchas culturas diferentes en un momento dado.

De estas conclusiones se deduce que los editores de tests tienen que mantener los baremos actualizados y que los usuarios de los instrumentos deben controlar cuidadosamente la lectura de los datos normativos que utilizan. El empleo de normas desactualizadas y/o provenientes de otro contexto conduce a afirmaciones distorsionadas sobre los individuos y a investigaciones seriamente defectuosas.

Consciente de esto, la Editorial Paidós solicitó el asesoramiento de las cátedras Teoría y Técnicas de Exploración y Diagnóstico de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, a fin de elaborar baremos actualizados. Posteriormente, en el año 2001, ha procedido a una ampliación de los resultados y una rebaremización de los datos revelados

en 1993, agregándose los baremos de la ciudad de La Plata (Argentina) del año 2000 y los de Aguascalientes (México) del año 1999-2000.

Se sugiere a los profesionales que incluyen el Test de Matrices Progresivas en su práctica y/o investigaciones que envíen sus trabajos a la Editorial con la finalidad de difundirlos en futuras Carpetas de Evaluación.

Estos pueden ser: 1) informes sobre investigaciones completas, preferiblemente con resúmenes; 2) bosquejos de trabajos en curso, para poner en contacto a los investigadores de áreas relacionadas; 3) material inédito que podría ser útil cuando se compilen nuevas tablas normativas con los resultados obtenidos con diferentes grupos en distintos países o para contribuir al desarrollo ulterior de los tests en sí; 4) detalles de nuevos trabajos de investigación.

CARPETA DE EVALUACIÓN

Administración

Los datos que encontrarán en esta Carpeta son útiles para la evaluación de las Matrices Progresivas de Raven, Escala General, administrada colectivamente, según las pautas indicadas en el *Manual del Test* (Paidós, 1993).

Evaluación

Examinaremos con este apartado las distintas etapas posteriores a la evaluación del número de respuestas correctas parciales, por Serie (A, B, C, D Y E), y el puntaje total de cada sujeto según la Plantilla de puntuación.

a) Cálculo de la discrepancia

Con dicho calculo se verifica la consistencia de las respuestas al comprobar si la composición del puntaje se ajusta a la esperada.

Es una modalidad técnica para controlar las posibles respuestas al azar al elegir entre las distintas alternativas para completar cada matriz.

Las matrices son “progresivas” por cuanto su construcción deriva de la aplicación de criterios cada vez más complicados para su ejecución correcta.

Esta estructura de la prueba hace “esperable” una determinada distribución de las respuestas correctas, presentándose una disminución de ellas a través de las series A, B, C, D y E.

La consistencia se establece fácil y rápidamente al comparar la composición de los puntajes parciales según el puntaje total con los datos que figuran en la tabla I (tabla de composición de puntaje normal).

Entre el puntaje real y el esperable sólo debe haber una diferencia (discrepancia) que oscile entre +2 y -2.

Será consistente todo puntaje cuya composición discrepe del esperado en -2, -1, 0, +1 o +2.

En todos los demás casos el puntaje será inconsistente.

Por ejemplo, si un sujeto ha obtenido un total de 51 puntos, se aguarda que esté compuesto por los siguientes puntajes esperados (**en negrita**):

Series	Esperado	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C
Serie A	12	12 (0)	12(0)	12 (0)
Serie B	11	12 (+ 1)	11(0)	11 (0)
Serie C	10	09 (-1)	12 (+2)	07 (-3)
Serie D	10	10 (0)	10 (0)	10 (0)
Serie E	08	08 (0)	06 (-2)	11 (+3)

Sus respuestas serán consistentes si, por ejemplo, su puntaje está compuesto como sujeto A o el de B. Será, en cambio, inconsistente, en un caso como el del sujeto C.

El cálculo de la discrepancia es sumamente útil en las administraciones colectivas, en las que no se puede realizar una observación adecuada de la actitud del sujeto (véase en Protocolo: Forma de Trabajo, Disposición y Perseverancia).

Es esperable que algunas personas presenten puntajes inconsistentes cuando la administración se realiza en forma colectiva. En estos casos, se sugiere un re-test en forma individual

b) Transformación del puntaje directo a percentil

Los autores del *Manual* afirman que el método más satisfactorio para interpretar el significado de un puntaje es considerarlo en función de la frecuencia porcentual con que ese valor aparece en el grupo normativo.

Los percentiles son puntuaciones que se expresan en función del porcentaje de sujetos, en el grupo normativo, que quedan por debajo de una puntuación directa determinada

(Anastasi, 1980).

Si, por ejemplo, el **5** por ciento de los sujetos resuelven correctamente menos de **34** problemas en un test, corresponde una puntuación directa de **34** al percentil **5**.

El percentil **50** corresponde a la mediana. Los percentiles por encima de **50** representan ejecuciones superiores al promedio, mientras que los que están por debajo de **50**, ejecuciones inferiores.

El percentil 60 indica que el sujeto que lo alcanza supera al 60% del grupo normativo y es superado por el 40% de este último.

No hay que confundir los percentiles con las conocidas puntuaciones por porcentajes. Estas últimas son puntuaciones directas, expresadas en función del porcentaje de elementos correctos; los percentiles son puntuaciones transformadas que se expresan en función del porcentaje de personas, presentando un cuadro de la *posición relativa* de cada individuo en el *grupo normativo*.

Por lo tanto, en la aplicación de las normas del test debe presentarse mucha atención a la muestra de tipificación de la cual fueron extraídas. Ante ella hay que preguntarse dónde, cuándo, cómo y a quiénes fue administrado el test, a fin de determinar si el sujeto o los sujetos que estamos evaluando son comparables con los del grupo normativo.

Las normas de los test psicológicos en modo alguno son absolutas, universales o permanentes (Anastasi, 1980). Representan meramente la ejecución en el test de los sujetos que constituyen el grupo normativo.

En los textos tradicionales sobre psicometría se recomienda que la muestra sobre la que han de basarse las normas deba ser lo suficientemente grande para que pueda proporcionar valores estables sobre la población que se considera. Sin embargo, actualmente se cree que es mejor volver a definir la población ideal que no se encuentra representada adecuadamente en el baremo.

En sucesivos Anexos, esta Carpeta de Evaluación incluye normas actualizadas de obtenidas en la ciudad de La Plata (Argentina), Aguascalientes (México).

La estandarización de la MPG, que abarcó todo el Reino Unido, realizada en 1979, reveló que se había producido una aceleración del desarrollo de la capacidad educativa después de

los estudios normativos originales.

La estandarización realizada en Capital Federal por la profesora Ida G. de Butelman en 1958, presenta diferencias significativas en relación a la estandarización elaborada en 1993, y muestra el incremento en los puntajes del test en la población de la ciudad de Buenos Aires.

Grupo normativo

¿Dónde se realizó?	Capital Federal, Argentina.
¿Cuándo se realizó?	1993
¿Cómo se realizó?	El test fue administrado en forma colectiva (grupo-clase). Los sujetos de 18 años o más fueron evaluados en grupos reducidos o de forma individual.
¿A quiénes se les aplicó?	535 sujetos. 405 alumnos de 10 a 17 años, de ambos sexos, de Escuelas Normales Nacionales. 135 adultos de 18 a 40 años, empleados públicos con estudios secundarios completos y de ambos sexos residentes en la Capital Federal.

Descripción de la muestra

Media de edad= 15,67; $S_x= 4,36$

Fig. 1: Distribución según sexo (porcentajes)

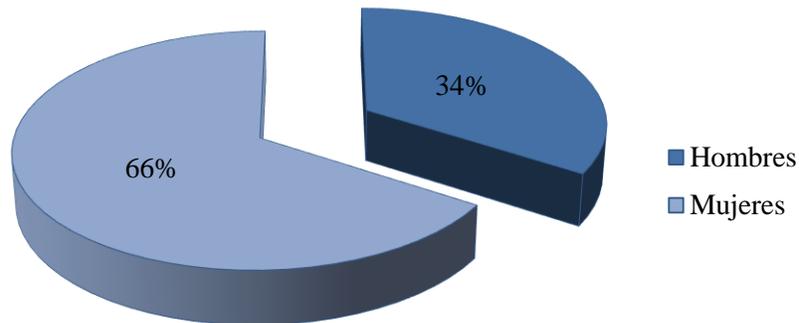
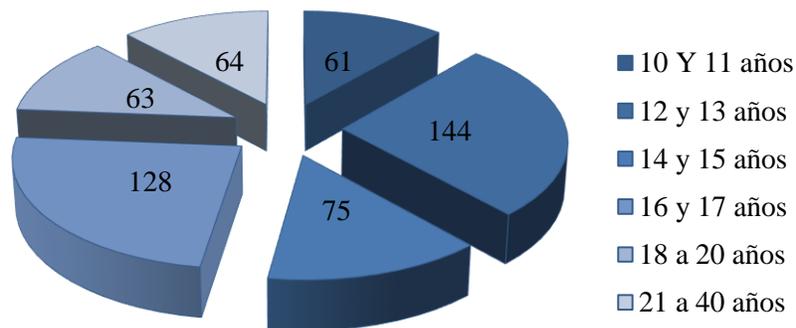


Fig. 2: Distribución según edad (cantidad de casos)



c) Convertir el percentil en rango.

Dentro de las comparaciones interindividuales por rango, los rangos por percentilares son los más utilizados (Santiteban Requeba, 1990)

Los percentiles pueden considerarse como rangos en un grupo de 100. Con los percentiles

empezamos a contar desde abajo, de forma que cuanto más bajo sea el percentil peor será la posición del individuo con respecto al grupo normativo. Al situar por rangos, por el contrario, se comienza a contar desde arriba, recibiendo el rango I la persona del grupo con mejor puntaje.

Para convertir el percentil obtenido por un sujeto en el rango correspondiente, consulte la tabla 6 (tabla de diagnóstico de capacidad intelectual)

d) Diagnóstico de Capacidad.

La tabla 6, permite relacionar cada rango con el correspondiente diagnóstico de capacidad. Al utilizar las 5 bandas amplias definidas verbalmente se debe tener en cuenta con qué normas ha sido evaluado el sujeto.

Por ejemplo, un diagnóstico “Deficiente” tendrá una lectura diferente según el grupo normativo que se haya tenido en cuenta.

Si se utiliza la tabla 2 de esta carpeta para la conversión del puntaje directo a percentil, este diagnóstico surge de la comparación del sujeto con una muestra de sujetos de su edad en la cual no se han evaluado alumnos de escuelas especiales ni adultos con retraso mental; por lo tanto, la deficiencia debe ser interpretada en relación con la producción de sujetos escolarizados y adultos que pueden desempeñarse en tareas laborales.

Para el diagnóstico “Superior”, es conveniente aplicar la Escala Avanzada de las Matrices Progresivas de Raven si el objetivo es diferenciar claramente entre individuos de aptitud superior.

BIBLIOGRAFÍA

- Anastasi, A.: *Test psicológicos*, Madrid, Aguilar, 1980.
- Raven, J. C.; Court, J. H., y Raven, J.: *Test de Matrices Progresivas, Manual y Escalas Coloreada, General y Avanzada*, Buenos Aires, Paidós, 1993.
- Raven, J. C.: *Test de Matrices Progresivas, Cuaderno de Matrices, Escala General, Series A B C D y E*, Buenos Aires, Paidós, 1993.
- Santisteban Requena, C.: *Psicometría, teoría y práctica en la construcción de tests*, Madrid, Editorial Norma, 1990.

Tabla 1: Composición normal (esperada) del puntaje total

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
10	6	2	1	1	0	27	9	7	5	5	1	44	11	11	9	9	4
11	7	2	1	1	0	28	10	7	5	5	1	45	12	11	9	9	4
12	8	2	1	1	0	29	10	7	6	5	1	46	12	11	9	9	5
13	8	3	1	1	0	30	10	7	6	5	2	47	12	11	9	10	5
14	8	3	1	1	1	31	10	8	6	5	2	48	12	11	9	10	6
15	8	3	2	1	1	32	10	8	6	6	2	49	12	11	10	10	6
16	8	4	2	1	1	33	10	8	6	7	2	50	12	11	10	10	7
17	9	4	2	1	1	34	10	8	7	7	2	51	12	11	10	10	8
18	9	4	2	2	1	35	10	9	7	7	2	52	12	12	10	10	8
19	9	5	2	2	1	36	11	9	7	7	2	53	12	12	11	10	8
20	9	5	3	2	1	37	11	9	7	8	2	54	12	12	11	10	9
21	9	5	4	2	1	38	11	10	7	8	2	55	12	12	11	11	9
22	9	5	4	3	1	39	11	10	8	8	2	56	12	12	11	11	10
23	9	6	4	3	1	40	11	10	8	8	3	57	12	12	12	11	10
24	9	6	4	4	1	41	11	10	8	9	3	58	12	12	12	12	11
25	9	6	4	4	1	42	11	10	8	9	4	59	12	12	12	12	11
26	9	6	4	5	1	43	11	11	8	9	4	60	12	12	12	12	12

**Tabla 2: Baremo general 1993 para la Escala General.
Descriptivos y percentiles según edad. (La Plata, Argentina)**

Descriptivo	Edad cronológica					
	10 y 11 años 10,0 a 11,11	12 y 13 años 12,0 a 13,11	14 y 15 años 14,0 a 15,11	16 y 17 años 16,0 a 17,11	18 y 20 años 18,0 a 20,11	21 y 40 años 21,0 a 40,11
N	61	144	75	128	63	64
Media	43,18	44,08	44,45	45,74	45,84	45,38
Mediana	44,00	46	45,00	47,00	47,00	47,00
Moda	45	46	45	49	49	49
Desv. Típica	5,40	5,59	5,81	5,31	5,08	5,73
Varianza	29,12	31,20	23,14	28,24	25,81	32,78
Mínimo	25	19	32	21	27	27
Máximo	51	53	52	53	52	53
Percentiles	Puntuaciones totales directas					
99	51	53	52	53	52	53
95	50	50	50	52	51	52
90	49	49	50	51	50	51
85	49	49	49	50	50	50
80	48	48	49	50	49	50
75	47	48	48	49	49	49
70	46	47	48	49	49	49
65	45	47	47	49	49	49
60	45	46	46	48	48	48
55	45	46	46	48	48	47
50	44	46	45	47	47	47
45	44	45	45	46	47	46
40	43	44	45	46	47	46
35	42	43	43	45	46	45
30	41	43	43	45	45	44
25	41	42	42	44	45	42
20	39	41	41	42	43	41
15	38	40	39	41	41	40
10	37	38	37	38	38	38
5	32	32	34	35	33	32

1	25	19	32	21	27	27
---	----	----	----	----	----	----

Tabla 3: Diferencias significativas según sexo para cada grupo de edad

Edad	T	GI	P	Sexo masculino			Sexo femenino		
				N	Media	Sd	N	Media	Sd
10 y 11	-0,381	49	0,705	25	42,56	5,80	26	43,15	5,34
12 y 13	-2,600	111	0,011	56	42,57	7,44	57	45,40	3,35
14 y 15	1,382	71	0,172	23	45,43	3,40	50	44,00	5,37
16 y 17	1,775	124	0,078	49	46,67	3,92	77	45,10	6,00
18 y 20	-1,019	57	0,313	8	44,25	6,34	51	46,24	4,93
21 y 40	-0,151	62	0,880	5	45,00	4,58	59	45,41	5,84

La Tabla 3 muestra diferencias significativas según sexo para el intervalo de edad de 12 y 13 años ($p < 0,05$), razón por la que para esas edades se presentan normas según sexo (véase Tabla 4). Para las restantes edades (10-11, 14-15, 16-17, 18-20, 21-40 años), se utilizará un baremo único, puesto que no se hallaron diferencias estadísticamente significativas según sexo (Tabla 2).

Tabla 4: Baremo 1993 por sexo (12 y 13 años)

Descriptivo	Edad cronológica 12 y 13 años	
	12,00 a 13,11 años	
	Sexo masculino	Sexo femenino
N	56	57
Media	42,57	45,40
Mediana	45,00	46,00
Moda	49	47
Desv. Típica	7,44	3,35
Varianza	55,38	11,24
Mínimo	19	35
Máximo	52	53
Percentiles	Puntuaciones totales directas	
99	52	53
95	50	50
90	49	50
85	49	49
80	49	48
75	48	48
70	47	47
65	47	47
60	46	47
55	46	46
50	45	46
45	44	45
40	43	45
35	42	45
30	40	44
25	39	43
20	38	42
15	34	42

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

10	31	41
5	25	40
1	19	35

Tabla 5: Coeficientes de fiabilidad para consistencia interna y división por mitades

Coeficiente	Valor
Consistencia interna	
Alpha	0,7093
Lambda de Guttman	0,8476
División por mitades	
Guttman	0,6469
Correlación entre las formas	0,5618
Alphas partes I y II	0,6636 y 0,7827
Spearman-Brown	0,7194

Tabla 6: Diagnóstico de capacidad intelectual

Puntaje	Norma	Percentiles	Rango		Diagnóstico de capacidad
Igual o superior a	P ₉₅	95	I		Superior
	P ₉₀	90	II	+	
	P ₇₅	75	II		Superior al término medio
Superior a	P ₅₀	50	III	+	
Igual a	P ₅₀	50	III		Término medio
Inferior a	P ₅₀	50	III	-	
Igual o menor a	P ₂₅	25	IV		Inferior al término medio
	P ₁₀	10	IV	-	
	P ₅	5	V		Deficiente

BAREMOS CIUDAD DE LA PLATA²⁹

(2000)

BUENOS AIRES, ARGENTINA

ESCALA GENERAL (MPG)

Lilia Rossi Casé, Rosa Neer y Susana Lopetegui³⁰

Universidad Nacional de La Plata

Argentina

Composición de la muestra: 1740 sujetos (56% de mujeres y 44% de varones)

Se administró a estudiantes de ambos sexos, pertenecientes a establecimientos educativos públicos y privados, con diferentes modalidades educativas y distintos niveles socioeconómicos.

Con respecto a la composición de las muestras de 1964 y 2000, ambas provenían de poblaciones similares: los participantes eran escolarizados (por lo menos hasta el nivel medio) y se consideraron en ambas oportunidades escuelas o instituciones públicas y privadas, urbanas y suburbanas, asegurando así una mejor representatividad.

La administración se realizó en forma colectiva sin límite de tiempo. No se verificaron diferencias significativas según género ($p = 5\%$).

OBJETIVOS: Presentar baremos actualizados del test de Raven, Escala General para la población de la ciudad de La Plata.

²⁹ Retomada de *Carpeta de Evaluación. Escala General Adaptación. Argentina (1993)*. Editorial Paidós.

³⁰ Lilia Rossi Casé, psicóloga, profesora de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP), directora del Proyecto “Test de Matrices Progresivas de Raven. Construcción de normas percentilares para la ciudad de la Plata” (UNLP).

Rosa Neer, psicóloga, docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP), investigadora.

Susana Lopetegui, psicóloga, docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP), investigadora.

Comparar los baremos 1964 y 2000 para poblaciones similares. Constatación del “efecto Flynn”.

Modernización del Proceso Administrativo de la Unidad de Evaluación Psicológica del
Departamento de Psicología
de la Universidad de El Salvador con énfasis en el procesamiento de datos

BAREMO LA PLATA. ARGENTINA 2000
ESCALA GENERAL. Total de casos: 1740

Edad perc.	13-14 años	15-16 años	17-18 años	19-20 años	21-22 años	23-24 años	25-30 años
99	59	59	58	59	59	60	59
95	56	56	57	57	58	59	58
90	55	55	56	56	57	58	57
75	52	52	53	54	54	55	55
50	48	49	50	52	51	53	50
25	44	44	46	48	48	49	45
10	39	40	43	46	45	44	42
5	36	36	40	43	42	42	39

TEST DE RAVEN – COMPARACIÓN DE BAREMOS LA PLATA: 1984/2000.
ESCALA GENERAL

Edad perc.	13-14 años		15-16 años		17-18 años		19-20 años		21-22 años		23-24 años	
Años	64	00	64	00	64	00	64	00	64	00	64	00
99	50	59	52	59	53	58	53	59	53	59	53	60
95	49	56	51	56	53	57	53	57	53	58	53	59
90	48	55	49	55	50	56	51	56	51	57	51	58
75	44	52	44	52	45	53	45	54	45	54	45	55
50	39	48	41	49	40	50	40	52	40	51	40	53
25	35	44	36	44	35	46	34	48	34	48	34	49
10	27	39	28	40	27	43	27	46	27	45	27	44
5	22	36	23	36	22	40	22	43	22	42	22	42

Conclusión:

Cuando se comparan los resultados de la estandarización del año 2000 con la realizada en el año 1964, ambas para la ciudad de La Plata, se observa un aumento significativo de los puntajes directos necesarios para alcanzar un determinado percentil, especialmente en los valores inferiores al término medio. Esta constatación avala la presencia del Efecto Flynn. La correlación (r) entre los resultados de las Escalas General y Avanzada Serie II = 0,68.

BAREMOS AGUASCALIENTES, MÉXICO³¹

(1999-2000)

**Cecilia Méndez Sánchez, Pedro Palacios-Salas
e Isaac Raúl De la Parra Silva³²**

**Universidad Autónoma de Aguascalientes
Aguascalientes, México**

ESTANDARIZACIÓN DEL TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN, ESCALA GENERAL (MPG)

Introducción

La noción de estandarización se desarrolló durante el primer período de la historia de los test mentales, según Carroll (1987). La estandarización se puede definir como uno de los criterios de las pruebas psicológicas y consiste en establecer un conjunto de normas para una población en particular con las cuales se pueda comparar cualquier puntuación individual.

Teóricamente se resalta la importancia y la necesidad de realizar estudios de estandarización de aquellos instrumentos psicológicos que se utilizan en poblaciones distintas a la que fue creado el instrumento, ya que las diferencias socioeconómicas y

³¹ Retomada de *Carpeta de Evaluación. Escala General Adaptación. Argentina (1993)*. Editorial Paidós.

³² Cecilia Méndez-Sánchez, Departamento de Psicología; Pedro Palacios-Salas, Departamento de Psicología; Isaac Raúl De la Parra Silva, Departamento de Psicología. Estudio realizado en el Departamento de Psicología del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags., México. El estudio fue financiado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Clave del proyecto PIPs00-1. También recibió la donación de la mitad de los cuadernillos del Test utilizados por parte de la Editorial Paidós. Un agradecimiento y reconocimiento infinito a los administradores (orden alfabético): Ruperto Colunga Álvarez, Juan Antonio Hernández Luna, Araceli Martínez Ramos y Jorge Humberto Pérez Valenciano.

La correspondencia relacionada con este estudio debe enviarse a la Mtra. Psic. Clín. Cecilia Méndez Sánchez, Departamento de Psicología, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Av. Universidad 940, 20100 Aguascalientes, Ags., México. El correo electrónico puede enviarse por internet a cmendez@correo.uaa.mx.

culturales de cada país o región pueden influir lo suficiente como para que los instrumentos psicológicos no se adecuen de forma generalizada. Cerdá (1984) menciona que las normas de los tests no son ni universales ni permanentes y, por su parte, Mehrens y Lehmann (1982) agregan que no son estándares, por lo que es necesario que se haga una transformación de las respuestas del sujeto en puntuaciones de la misma naturaleza que las que se utilizaron al construir las normas, las cuales, según Brown (1980), deben actualizarse periódicamente. En este sentido, se puede hablar de la existencia de diferentes normas, que van desde las nacionales y locales hasta las especiales de grupo.

Para Brown (1980), la estandarización implica dos aspectos fundamentales: 1) que a cada sujeto se le presenten los mismos reactivos, siguiendo las mismas reglas para su aplicación y calificación, y 2) que se dispongan de normas de ejecución, por su parte, Levy y Goldstein (1984) recomiendan que para la aplicación del instrumento se mantengan las mismas condiciones de edad y temporalidad presentadas en el estudio de estandarización con la finalidad de evitar distorsiones de los resultados.

Desde que se desarrolló el Test de Matrices Progresivas de Raven, Escala General (MPG) se hicieron numerosas estandarizaciones, principalmente en Inglaterra con la finalidad de adecuar las normas; asimismo se han hecho estudios en Irlanda, Alemania Estados Unidos de Norteamérica y Nueva Zelanda, criticándoseles el uso de muestras muy reducidas y poco representativas. No obstante estos tropiezos, se ha logrado obtener normas confiables para las poblaciones correspondientes, sugiriéndose el empleo de normas locales o nacionales en función del empleo que se le pretenda dar al instrumento (Raven, Court y Raven, 1993).

En 1982, Rodao realizó un proceso de estandarización en España que denominó “baremación”, compilando protocolos aplicados por él mismo y los proporcionados por otros tantos compañeros.

Kyle (1977) muestra que existen diferencias entre las normas obtenidas originalmente por Raven y las obtenidas por él. Esta diferencia puede ser hasta de 7 ó 10 puntos por lo que el uso de las primeras normas puede ser inadecuado. En el mismo sentido, (Raven *et al.* 1993) refieren que Flynn (1984, 1987) reporta que en muchas partes del mundo, los puntajes han ido creciendo a razón de más o menos una desviación estándar por generación, mientras

que la varianza de los puntajes de los tests muestran poco o ningún cambio a lo largo del tiempo, por lo que los sujetos siguen divergiendo por su capacidad tanto como hace 40 ó 50 años, pero en torno a una media más alta.

Todos estos datos subrayan la necesidad de emplear normas actualizadas y pertenecientes a la población en la que se utiliza el instrumento, ya que el empleo de normas desactualizadas o de otras poblaciones puede conducir a afirmaciones erróneas sobre los individuos. Siendo conscientes de lo anterior, el presente trabajo tuvo como objetivo obtener los datos normativos para la población de la ciudad de Aguascalientes, México.

Método

Instrumento

Se utilizó el test de inteligencia no verbal denominado Test de Matrices Progresivas de Raven, Escala General (MPG)

Sujetos

La MPG se aplicó a 548 sujetos provenientes de varias instituciones educativas y de salud, por ser quienes cuentan con población cautiva, lo cual provee facilidades para su acceso, teniendo la misma cantidad de hombre y mujeres. El rango de edad fue de 12 a 44 años. Se conformaron grupos de cada edad desde los 12 hasta los 21 años y un grupo especial de 22 a 44 años de edad. Los grupos de cada edad estuvieron formados por 40 sujetos en igual proporción de hombres y de mujeres, mientras que el grupo especial el conformaron 148 sujetos con igual cantidad de hombre y mujeres.

Selección de la muestra

Se seleccionaron las instituciones de manera aleatoria de una lista que fue proporcionada por el Instituto de Educación de Aguascalientes (IEA) de escuelas primarias y otra lista proporcionada por la Secretaria de Salud. De estas instituciones se consideraron a los sujetos que cubrían el criterio de edad requerido.

Aplicación del instrumento

El instrumento se administró de manera colectiva dentro de las instalaciones de las instituciones participantes, adaptándonos a los horarios y condiciones propuestos por las mismas y apegándonos a las instrucciones descritas en el Manual del Test de Matrices Progresivas.

Procedimiento

La aplicación se realizó de manera colectiva en los horarios de clase de los alumnos de primaria así como en los horarios de jornada laboral de las instituciones de salud. Después se calificaron los protocolos y se procedió a la codificación de los resultados atendiendo a las variables edad y sexo para el análisis estadístico.

Resultados

En las tablas 1 y 2 que se presentan a continuación aparecen las normas por edad, expresadas en percentiles, de los hombres y las mujeres respectivamente. Los hombres obtuvieron puntajes más altos en todos los percentiles en las edades de 16 y 17 años en comparación con las mujeres, mientras que las mujeres obtuvieron puntajes más altos en todos los percentiles en las edades de 12 y 15 años. En las demás edades no se tienen diferencias consistentes, ya que en algunos percentiles los puntajes son más altos en los hombres o en las mujeres y en otros puntajes tienen el mismo valor.

Al comparar estadísticamente los valores promedio de los puntajes entre hombres y mujeres de acuerdo a la edad, los puntajes de las mujeres de 15 años fueron significativamente más altos que los de los hombres, mientras que los puntajes de los hombres de 17 años fueron significativamente más altos en comparación con las mujeres de la misma edad. En las demás edades no se encontraron diferencias significativas.

La tabla 3 contiene las normas para la muestra total según la edad de los sujetos.

Bibliografía

- Brown, F. G. (1980): *Principios de la medición en psicología y educación*, México, Manual Moderno.
- Carroll, J. B. (1987): La medición de la inteligencia. En R. J. Sternberg (ed.), *Inteligencia humana, I La naturaleza de la inteligencia y su medición* (pp. 55-182), Barcelona, Paidós.
- Cerdá, E. (1984): *Psicometría general*, Barcelona, Herder.
- Kyle, J. G. (1977): Raven's Progressive Matrices – 30 years later. *Bull. Br. Psychol. Soc.*, 30, 406-407.
- Levy, P. y Goldstein, H. (1984): *Test in Education. A Book of Critical Reviews*, Londres, Academic Press.
- Mehrens, W. A. y Lehmann, I. J. (1982): *Medición y evaluación en la educación y en psicología*, México, CECSA.
- Raven, J. C. (1993): *Test de Matrices Progresivas, Cuaderno de Matrices, Escala General, Series A B C D y E*, Buenos Aires, Paidós.
- Raven, J. C.; Court, J. H., y Raven, J. (1993): *Test de Matrices Progresivas, Manual y Escalas Coloreada, General y Avanzada*, Buenos Aires, Paidós.
- Rodao, F. (1982): *El Test de Matrices Progresivas de Raven*, Madrid, Ciencias de la Educación Preescolar y Especial.

Tabla 1
Normas masculinas por edad

Percentiles	Edades										
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22-44
95	50	50	51	50	57	57	51	51	53	54	56
90	47	47	49	47	56	56	50	50	52	53	53
75	45	45	46	46	54	54	49	49	51	52	50
50	39	39	43	44	49	49	45	45	48	48	44
25	29	29	39	39	47	46	43	43	44	45	40
10	12	12	36	35	43	43	4	41	37	40	32
5	11	11	35	31	41	41	40	40	31	32	27
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	74

Tabla 2
Normas femeninas por edad

Percentiles	Edades										
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22-44
95	54	50	49	52	52	53	53	52	54	54	56
90	53	47	48	51	51	50	50	51	53	53	52
75	52	44	47	50	50	49	48	49	49	52	49
50	48	39	45	46	47	46	46	46	46	47	45
25	45	36	41	44	46	42	43	43	44	44	38
10	40	13	32	40	34	41	32	32	42	43	30
5	32	12	31	39	33	32	26	26	32	32	25
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	74

Tabla 3
Normas ambos sexos (muestra total) por edad

Percentiles	Edades										
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22-44
95	50	49	50	51	56	54	53	54	54	54	56
90	47	47	49	50	54	53	50	52	53	53	53
75	45	43	46	47	51	52	48	49	50	52	49
50	39	38	44	45	49	48	46	45	47	48	44
25	36	32	41	43	46	45	43	38	44	44	39

10	28	15	36	35	41	41	39	33	39	43	30
5	12	13	32	32	34	39	32	32	32	32	25
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	148

BAREMOS ZONA CENTRAL Y OCCIDENTAL, EL SALVADOR³³

(2009)

Universidad de El Salvador
Zona Central y Occidental, El Salvador

Coordinación:

Lic. José Ángel Meléndez Sánchez

Creadores de Normas Percentilares y Baremos:

Br. Barillas Monge, Jorge Roberto

Br. Ester Abigail Martínez López

Br. Xenia Emperatriz Perla Alberto

Br. Nathalya Carolina Recinos Pineda

³³ Retomada y corregida de *Carpeta de Evaluación. Escala General Adaptación. Argentina (1993)*. Editorial Paidós.

INTRODUCCIÓN

La noción de estandarización se desarrolló durante los primeros periodos de la historia de los test mentales, según Carroll (1987). Ésta se puede definir como uno de los criterios de las pruebas psicológicas y consiste en establecer un conjunto de normas para una población en particular con las cuales se pueda comparar cualquier puntuación individual.

Teóricamente resalta la importancia y la necesidad de realizar estudios de estandarización de aquellos instrumentos psicológicos que se utilizan en poblaciones distintas a las que fue creado, ya que las diferencias socioeconómicas y culturales de cada país pueden influir lo suficiente como para que los instrumentos psicológicos no se adecuen de forma generalizada. Cerda (1984). Además, según el Código de Ética para el ejercicio de la Profesión de Psicología en El Salvador, plantea lo siguiente *“Cuidar que el material psicodiagnóstico y psicotécnico que utiliza, esté estandarizado en la realidad nacional o en ambiente socio-cultural similar, y que tenga la adecuada confiabilidad y validez. En caso de no contar con estos índices, utiliza el sano juicio profesional para su interpretación”* (Junta de Vigilancia de la profesión en Psicología, 2002).

En nuestro contexto, las pruebas psicológicas utilizadas no están estandarizadas, ya que son provenientes de países con mayor adelanto tecnológico, lo que dificulta la evaluación adecuada a las personas del contexto salvadoreño, ya que ésta en desventajas con respecto a condiciones sociales. Surgiendo así la presente prueba piloto de la contextualización de normas percentilares y baremos del test que mide inteligencia Matrices Progresivas de J. C. Raven, el cual verifica la capacidad de una persona para aprehender a través de la presentación de figuras lacunarias (correlacionadas), promoviendo la observación y percepción de las relaciones recíprocas, verificando si entiende la índole de la figura que completa cada sistema de relaciones y, por tanto, demuestre su método de razonamiento lógico”.

La presente investigación ha sido realizada para la mejora de la evaluación psicológica estudiantil y profesional que la Unidad de Evaluación Psicológica realiza; como parte del proceso de modernización de la base de datos que posee actualmente, con la creación de

normas percentilares y baremos con muestras Salvadoreñas, garantizando que las personas evaluadas sean correlacionadas con individuos de su mismo contexto sociocultural.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA DEL TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN (MPG)

Modelo de Rasgos o Psicométrico.

El Modelo de Rasgos se cimenta en el análisis de las diferencias individuales y en la investigación del origen de las mismas (Kirchner, Torres, & Forns, 1998, p. 23).

Cattell, propuso tres tipos de Rasgos:

4. *Rasgos Temperamentales*, los cuales tienen un carácter innato y un alto componente hereditario. Se caracterizan por su fuerte estabilidad temporal.
5. *Rasgos Dinámicos*, los cuales se subdividen en *Motivos* y *Estados*. Se caracterizan por su mayor transitoriedad o fluctuación derivada de la intensidad de los impulsos (motivación) y del grado de privación o saciedad del sujeto en relación a los mismos (estados). (p. 26)
6. *Rasgos de Habilidad*, es la destreza en efectuar transacciones con una situación compleja. Tienen un alto contenido hereditario u consistencia transtemporal. (p. 27)

De los tres, los Rasgos de Habilidad, incluyen la capacidad intelectual, ya que presenta diferencias en su expresión de un individuo a otro. Así mismo, Kirchner, et al. (1998), señalan que Cattell y Eysenck, coincidían en el razonamiento que la inteligencia tiene un mayor peso hereditario, en comparación a otros rasgos. Sosteniendo que la relación herencia-ambiente es del 80% frente al 20% respectivamente. Véase figura 1.

Cattell propuso además, el Modelo Jerárquico de la Inteligencia, en donde la cúspide era representada por el factor G, de donde surgen la *Inteligencia Fluida* y la *Inteligencia Cristalizada o Consolidada*; mientras que en la parte inferior se encuentran alojados diversos factores de capacidades específicas. Véase Figura 4.6., para una representación gráfica de lo anteriormente explicado.

Kirchner, et al. (1998), explican que el Modelo de Rasgos, ha evaluado diversos campos del comportamiento humano, por lo que ellos en su obra resaltan tres áreas, las cuales son para ellos mismos las más importantes del comportamiento:

4. Área cognitiva.
5. Área de la personalidad³⁴.
6. Área de las motivaciones e intereses.

Una de las áreas de evaluación, es precisamente la Cognitiva, dentro de la cual destacan Spearman, Thurstone y otros.

Figura 1. Relación herencia-ambiente de la inteligencia.

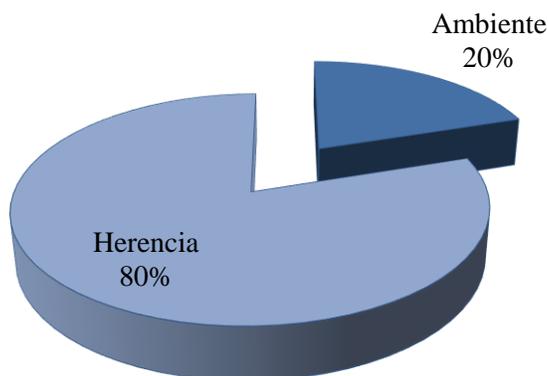


Figura 1. Relación herencia-ambiente de la inteligencia. Realización propia en base a Kirchner, Torres, & Forns (1998) El Modelo de rasgos. Cap. 1, p. 33.

El aporte de ellos, surge en función de la postulación de teorías, junto a la elaboración de instrumentos psicológicos como técnicas de evaluación de las diferencias individuales detectadas en la inteligencia. Cabe decir, que a pesar de respaldarse en el Modelo de Rasgos y profundizarse dentro de la evaluación intelectual, persiguieron ideas disímiles que los llevaron a formular y plantear teorías que ven el fenómeno de la inteligencia como rasgo individual desde su propia explicación.

Spearman, por su parte dejó una gran contribución planteando los conceptos de *Factor G* y *factor e*, componiendo así la teoría bifactorial, explicada más adelante en el literal 4.3.4.1.

El factor G, ha sido definido por diversos autores, por ejemplo:

³⁴ Sobre el área de personalidad, se hará referencia en el apartado 4.4 de este mismo capítulo.

4. *Spearman* (Citado en Amador, Forns, & Kirchner, 2005, Los modelos factoriales), expresa que “es una habilidad fundamental que interviene en todas las operaciones mentales, representa la energía mental y se moviliza en toda tarea no automatizada”.
5. *Binet, Simon y Cols.* (Citados en Vallejo, 2005, Inteligencia), proponen que la inteligencia como Factor General es aquella compuesta por un “solo factor de carácter global determinado genéticamente y muy poco influenciado por el ambiente”.
6. *J. C. Raven* (Citado en Bernstein, s.f.), creador del Test de Matrices Progresivas, plantea que el Factor General (G) es un factor cuantitativo de la inteligencia. Sólo un factor, pero el común y fundamental de todas las funciones cognitivas del mismo individuo. Su magnitud es intraindividualmente constante e interindividualmente variable: constante en todas las habilidades de un mismo individuo y ampliamente variable de un individuo a otro. (p.16)

Comprendiendo a partir de estos conceptos, que el Factor G es el elemento de la inteligencia común en todas las personas, la cual es potencialmente heredada, y que se manifiesta incomparablemente en cada una de ellas.

Por otra parte, Bernstein (s.f), menciona que J. C. Raven, define también al factor *e* como un factor cuantitativo, variable intra e interindividualmente: variable tanto de una a otra habilidad de un mismo individuo, como de uno a otro individuo, por tanto es propio de cada habilidad particular y no depende ni se correlaciona con *g* ni con otros *e*. (p. 16)

Distribución general de la escala

La escala consiste en resolver 60 problemas divididos en 5 series (A, B, C, D y E) de 12 ítems cada una. A medida que se avanza en cada serie, se evidencia que la dificultad aumenta progresivamente, dando así una valoración progresiva de su capacidad intelectual.

METODOLOGÍA

Instrumento

Se utilizó el test de inteligencia no verbal denominado Test de Matrices Progresivas de J.C. Raven, Escala General (M.P.G.)

Sujetos

El test de MPR se aplicó a 558 sujetos provenientes de diferentes instituciones educativas, los cuales fueron evaluados para optar a ingresar a una de las carreras de profesorado para el año 2008, lo que proveyó la facilidad para su acceso, teniendo la cantidad de 145 hombres y 413 mujeres (Ver figura 1). El rango de edades fue desde 15 a 47 años (Ver figura 2). Se conformaron diferentes grupos según el tipo de profesorado al que optaba cada sujeto.

Figura 1: Distribución de porcentajes según sexo

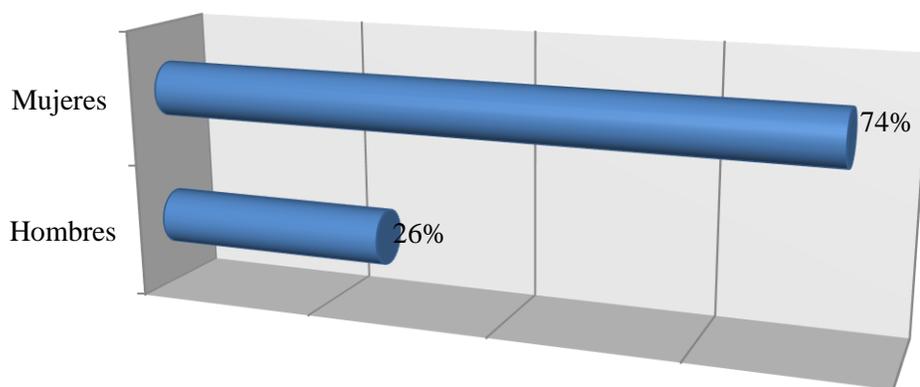


Figura 1: Distribución según sexo, elaboración propia del equipo investigador.

Los grupos de profesorados estuvieron distribuidos según la carrera a optar de la siguiente manera:

Prof. en Ciencias Naturales y Matemáticas: **31 sujetos**

Prof. en Matemáticas para 3er Ciclo y Educación Media: **92 sujetos**

Prof. en Educación Parvularia: **155 sujetos**

Prof. en Lenguaje y Literatura: para 3er ciclo y Educación Media: **43 sujetos**

Prof. en Educación Básica para 1ero y 2do ciclo: **86 sujetos**

Prof. en Idioma Inglés para 3er ciclo y Educación Media: **78 sujetos**

Prof. en Ciencias Sociales para 3er ciclo y Educación Media: **73 sujetos**

Figura 2: Distribución de porcentajes según edad

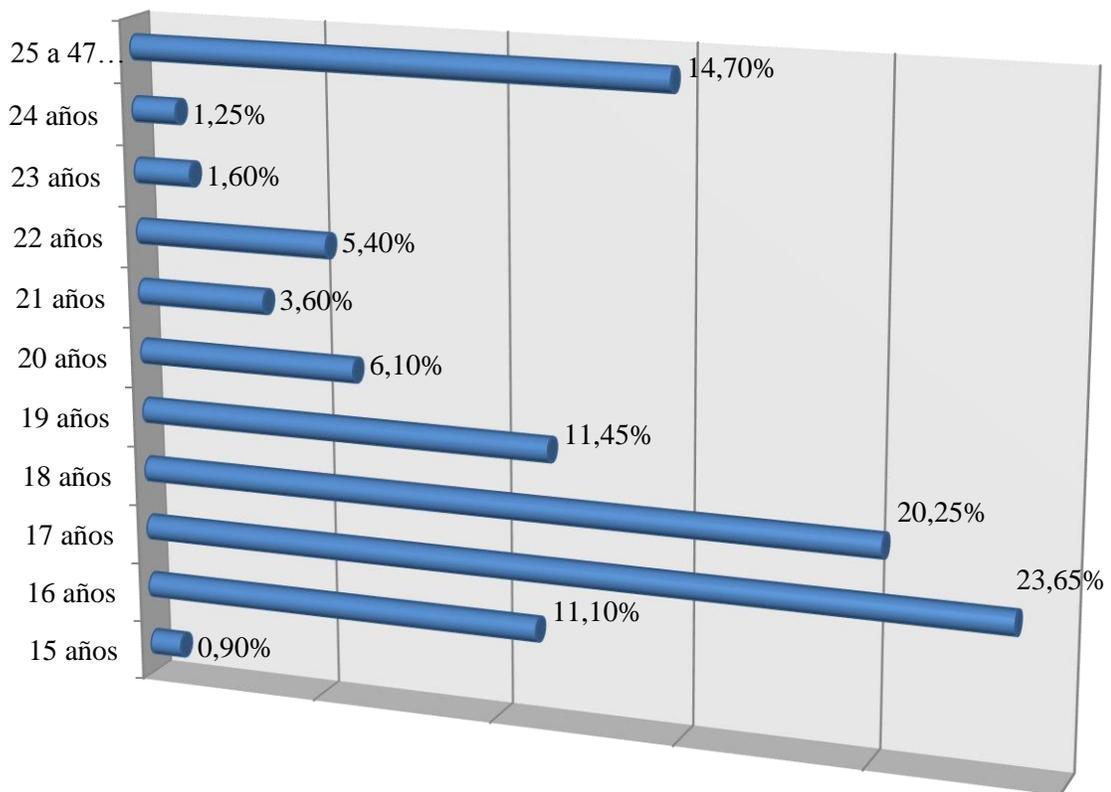


Figura 2: Distribución según edad, elaboración propia del equipo investigador.

Selección de la muestra

El tipo de muestreo empleado fue por *Conglomerados*. La muestra estuvo dividida por los y las aspirantes a ingresar a las carreras de profesorados en el año 2008, a las y los cuales se les había aplicado el test de Matrices Progresivas de J. C. Raven en el año 2007, seleccionando dicha muestra al ser la más reciente, y además por contar con el acceso a la base de datos de la Coordinación de la Unidad de Evaluación Psicológica.

Aplicación de instrumentos

La base de datos que se retomó en este proyecto es la de aplicación del test realizada en el año 2007, por el equipo de apoyo de la Unidad de Evaluación Psicológica del mismo año, los cuales fueron aplicados a personas aspirantes a ingresar en las carreras de profesorados en el año 2008.

Procedimiento

Se solicitó al Coordinador General de la Unidad de Evaluación Psicológica, que facilitará la base de datos de los aspirantes a las carreras de Profesorado aplicadas en el año 2007, el cual accedió. Sin embargo los archivos facilitados, no incluían los requerimientos necesarios para la creación de las normas percentiles y los baremos, por lo que el grupo investigador extrajo la información de puntajes directos de cada Serie (A, B, C, D y E) obtenidas por los evaluados; cuando se obtuvo dicha información, se empleó el programa de Excel, se elaboró el archivo electrónico, lo cual facilitó la manipulación de la información.

Resultados de los Baremos Zona Central y Occidental, El Salvador (2007- 2009)

La estandarización del test de MPR realizada en el año 2009, abarcó las Zonas Central y Occidental de El Salvador, revelando que los baremos empleados actualmente, para calificar la prueba, ponen en desventaja a los evaluados/as salvadoreños/as ya que son comparados/as con una muestra Argentina, la cual dista mucho tanto por sus condiciones socioeconómicas y culturales, como educativas en relación a las de El Salvador.

A continuación se presentan las discrepancias, normas percentilares y baremos contextualizados en la Zona Central y Occidental, El Salvador.

Tabla de Discrepancia (Zona Central y Occidental, El Salvador)

Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
8	2	1	1	2	3	27	10	7	4	6	1	42	11	10	8	9	4
10	4	0	2	0	4	28	11	8	3	6	1	43	11	11	8	9	3
12	9	1	2	0	0	29	10	8	5	7	1	44	11	10	8	10	4
13	2	7	3	1	0	30	11	7	4	7	2	45	12	11	9	10	4
14	7	3	2	1	2	31	11	8	8	3	1	46	11	11	9	10	4
15	8	6	1	0	0	32	11	9	5	7	1	47	12	11	9	10	5
17	7	5	3	1	1	33	11	8	6	7	2	48	12	11	9	10	6
18	3	6	1	7	1	34	11	8	6	7	2	49	12	11	10	10	6
19	8	8	4	2	2	35	11	8	6	8	2	50	11	11	10	10	7
20	9	6	3	2	0	36	11	8	7	8	2	51	12	12	10	11	7
21	11	6	2	3	0	37	11	9	6	9	3	52	12	12	11	11	7
22	9	6	4	3	2	38	11	10	7	8	3	53	12	12	11	11	8
23	9	5	6	3	1	39	11	10	7	9	3	54	11	12	11	10	10
24	11	7	3	3	1	40	11	10	7	9	3	57	12	12	12	12	10
25	11	7	1	3	2	41	11	10	8	9	3	58	12	12	12	12	11
26	10	6	2	6	2												

Baremos de la investigación realizada en: Zona Central y Occidental, El Salvador

**Baremos Generales Zona Central y Occidental, El Salvador 2009
Escala General. Total de casos: 558**

Percentil	EADADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53	52	53	52	52		52	53	51	52	52
90	50	49	49	49	49	49	50	48	49		49
75	47	45	46	45	46	45	46	46	47	47	46
50	43	42	42	41	41	42	41	40		43	41
25		35	36	35	37	36	37	35	35		36
10		28	29	32	30	26	32	29		28	29
5		20	21	21	17	13	17	16		17	20
N	5	62	132	113	64	34	20	30	9	7	82

Baremos por sexo:

Femenino (Zona Central y Occidental. El Salvador)

Percentil	EADADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-47
95	53	52	54	52				53			52
90	50	49	49	49	49	49	50	48	50		49
75		46	46	45	46	46	46	47	47	47	46
50	43	42	41	40	41	41	41	41		43	41
25		35	35	35	36	36	35		35		35
10		28	28		28	27		26		29	28
5		20	21	21	10	14	15	16		17	20
N	4	51	103	86	44	21	14	17	7	5	61

Masculino (Zona Central y Occidental. El Salvador)

Percentil	EADADES										
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25-44
95			54	52	52		52	52	51	52	53
90			49	49	48	49			48		49
75	47		46	45	46	44					45
50		42	42	41	42	42	41	41			41
25		45	35	36	35	35	38	38			35
10		49	28		31	25				28	29
5		52			24	12	18	18			22

N	1	11	29	27	20	13	6	13	2	2	21
---	---	----	----	----	----	----	---	----	---	---	----

Conclusión: Los resultados obtenidos con la estatización del test al contexto Salvadoreño revela diferencias en los baremos generales en cuanto a los puntajes reales, que van desde **8 a 19 puntos** en relación a los puntajes reales de los sujetos evaluados en La Plata, Argentina; y de **1 a 18 puntos** en cuanto a puntajes reales en relación a los sujetos evaluados en Aguascalientes, México; relacionando sujetos de las mismas edades en las investigaciones anteriores y la presente.

Lo anterior hace evidente la necesidad de estandarización de todas las pruebas psicológicas que se utilizan en contextos diferentes a en los que fue creada la misma; además hace evidente que las diferencias socioeconómicas y culturales influyen mucho en cuanto al desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, entre otras; por lo que debería ser una norma en el Código de Ética de la Profesión en Psicología, la contextualización y actualización de las pruebas utilizadas, con la finalidad de realizar una evaluación psicológica más acorde al contexto salvadoreño.

BIBLIOGRAFÍA

- Anastasi, A.: *Test psicológicos*, Madrid, Aguilar, 1980.
- Raven, J. C.; Court, J. H., y Raven, J.: *Test de Matrices Progresivas, Manual y Escalas Coloreada, General y Avanzada*, Buenos Aires, Paidós, 1993.
- Raven, J. C.: *Test de Matrices Progresivas, Cuaderno de Matrices, Escala General, Series A B C D y E*, Buenos Aires, Paidós, 1993.

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Carpeta de Evaluación Cuestionario de Personalidad (CEPS)



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CARPETA DE EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD CEPS



UNIDAD DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Departamento de Psicología
Unidad de Evaluación Psicológica

Carpeta de Evaluación Cuestionario de Personalidad (CEPS)

Grupo Investigador

Barillas
Monge, Jorge
Roberto

Martínez
López, Ester
Abigail

Perla Alberto,
Xenia
Emperatriz

Recinos
Pineda,
Nathalya
Carolina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	92
1. FICHA TECNICA	93
2. DESCRIPCION	94
2.1. Características Generales	94
2.2. Aplicaciones	96
3. NORMAS PARA LA APLICACIÓN	97
3.1. Características Generales	97
3.2. Instrucciones para el examinador	97
4. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS PARA LA APLICACION	98
5. NORMAS DE CORRECCION Y PUNTUACION	98
6. NORMAS INTERPRETATIVAS	99
6.1. Muestras de Tipificación	99
6.2. Descripción de los Grupos Normativos	101
6.3 Interpretación de las puntuaciones	102
Tabla General de Conversión de Puntajes Directos en Percentiles (España)	105
Tabla General de Conversión de Puntajes Directos en Percentiles (Zona Central y Occidental de la República de El Salvador, 2009)	106

INTRODUCCIÓN

La evaluación psicológica desde sus inicios se ha interesado en el conocimiento del ser humano, poniendo énfasis en algunos de sus componentes entre los cuales están: la Inteligencia, las Capacidades, y la Personalidad. Siendo ésta última la que se retomó en la presente investigación, ya que la evaluación de la personalidad es uno de los aspectos importantes de toda evaluación psicológica.

En la Unidad de Evaluación Psicológica, se realizan distintos procesos de selección, tanto de personal administrativo y docente como estudiantil, para diferentes facultades de la Universidad de El Salvador. Para el proceso de selección de estudiantes, se utiliza una batería de pruebas psicológicas específicas, entre las cuales se encuentra el Cuestionario de Personalidad C.E.P.S. de José Luis Pinillos, al cual se le crearon normas percentilares y baremos contextualizados, ya que el uso y la estandarización de las pruebas psicológicas está reglamentada y exigida para los profesionales, debido a que al hacer uso de ellas, con normas percentilares de otros contextos disimiles al del evaluado, se le coloca en desventajas.

Por lo anterior surgió la necesidad de contextualizar la prueba C.E.P.S de José Luis Pinillos, ya que las normas percentilares y baremos con las que cuenta la prueba, fueron creadas en contextos diferentes a los de la población salvadoreña, con diferencias socioeconómicas y culturales que influyen significativamente en los resultados; por lo tanto, los hallazgos de la presente investigación son concluyentes en cuanto a la necesidad de contextualización de cada una de las pruebas que se utilizan en la Unidad de Evaluación Psicológica.

Es necesario mencionar, que la presente carpeta de evaluación retoma, textualmente, la información presentada en la carpeta CEP Cuestionario de Personalidad, diseñada por el Departamento I+D de TEA Ediciones, S.A. Madrid, 2003, agregando la información concerniente a la contextualización de las normas percentilares realizadas por el grupo investigador.

FICHA TECNICA

Nombre:	Cuestionario de Personalidad CEPS
Autor:	J.L. Pinillos
Redacción del Manual y Tipificación:	Técnicos Especialistas Asociados, S.A., bajo la dirección de M. Yela
Aplicación:	Individual y Colectiva
Tiempo de Aplicación:	Es una prueba de tiempo libre, y la mayoría de las personas la completan en 20 o 25 minutos.
Ámbito de Aplicación:	14/15 años en adelante, todos los niveles culturales y profesionales.
Baremos:	Muestras de escolares (dos niveles) y de profesionales (cinco grupos), para cada una de las cinco escalas del cuestionario.
Significación:	Aprecia aspectos distintos de la personalidad: Estabilidad emocional, Extraversión social y paranoidismo; incluye las escalas auxiliares de sinceridad y numero de interrogantes.

2. DESCRIPCION

2.1. Características Generales

Las siglas que da nombre al cuestionario, CEP, están formadas por las iniciales de los términos "control", "extraversión" y "paranoidismo"; factores que el autor se proponía evaluar con el Cuestionario al construirlo hace unos años. Estos factores son bipolares.

Ésta prueba, editada en principio por el Instituto Nacional de Psicología Aplicada y por la Comisión Nacional de Productividad Industrial, ha sido ideada por su autor teniendo en cuenta algunos cuestionarios ya existentes, como son el S.T.D.C.R. de Guilford (adaptado en España por Germain y Secacadas) y las escalas P y E (validez y sinceridad) del cuestionario M.M.P.I (Minnesota Multiphasic Personality Inventory).

En una publicación sobre el CEP. Pinillos (1964) describe y razona documentalmente las hipótesis de trabajo elaboradas en un principio para construir el cuestionario y determinar la naturaleza de cada una de las escalas. Estas hipótesis se vieron confirmadas en su mayoría, y la naturaleza de las escalas es la siguiente:

Escala de Control (C):

Un estudio de las 33 preguntas preparadas para ésta escala indica que se refiere casi exclusivamente al tema de la estabilidad emocional, esto es, al hecho de experimentar, o no, cambios emocionales sin causa aparente o por razones nimias; estos cambios son, por la demás, de naturaleza eminentemente depresiva. No se trata, pues, como en un principio se pensó, de un factor de dominio de sí mismo, de control de las propias emociones, de un factor de índole volitiva; la escala se refiere a variaciones más profundas de la emotividad, a cambios emotivos casi endógenos que ocurren a deján de ocurrir sin la intervención de la voluntad del sujeto; la estabilidad emocional constituye un aspecto psíquico profundo bastante independiente de las voliciones del yo.

Por tanto, convendría denominar esta dimensión como estabilidad emocional.

Escala de Extraversión (E)

Lo que evidentemente predominan en la escala es optimismo y sociabilidad, gusto y facilidad por las relaciones sociales. Se trata claramente de una escala que mide extraversión social, y cuyas características principales son la animación de carácter, facilidad y gusto por contactos sociales y relaciones, locuacidad y habilidad para dirigir reuniones. En segundo término aparecen cualidades como despreocupaciones y preferencia de la acción sobre la reflexión.

En el análisis de los elementos se ha visto que las características de escrupulosidad, preocupaciones excesivas, detallismo y planificación vital resultan de hecho bastante independientes de la extraversión social (aunque de suyo caen dentro del ámbito general de la extroversión introversión).

Escala de Paranoidismo (P)

Agresividad suspicacia y tenacidad rígida son las características que destacan en el contenido de las preguntas; tras ellas parece vislumbrarse una cierta convicción de la propia superioridad sobre los demás. En suma, el carácter definido por una alta puntualidad en ésta escala presenta un alto nivel de aspiraciones, tenacidad rígida, agresividad y una concepción pesimista de las intenciones ajenas. Este conjunto de características recuerda el cuadro clínico de la paranoia, de aquí el término "paranoidismo" con que se ha designado ésta escala. No obstante, la naturaleza de ésta escala es menos consistente que la de las C y E.

Escala de Sinceridad (S)

Es una adaptación de la escala "L" del M.M.P.I., y está contenida por una serie de cuestiones relativas a pequeñas faltas morales sociales, cuya omisión se sabe que es un casi todo el mundo, pero cuya confesión pública o en cuestionario que va a ser leído puede resultar molesta e inducir a mentir. Estas preguntas, ligeramente embarazosas, y a muchas de las cuales la mayoría de las

personas deberían responder afirmativamente, poseen una interconsistencia relativamente alta. La interpretación de ésta escala, éste es, la averiguación de qué es lo que efectivamente mide, si sinceridad o si auténtica asimilación de las normas sociales, no es, sin embargo, nada fácil.

Escala número de dudas (?)

El número de interrogantes contestadas en la prueba se ha considerado un dato de suficiente interés como para constituir una nueva escala auxiliar, puesto que existe una cierta intercorrelación con la sinceridad o paranoidismo.

Estos factores o dimensiones de la personalidad han sido definidos con un total de 126 preguntas. El cuestionario comprende además 19 preguntas finales, no incluidas en la clave de respuestas, cuya validez no ha sido aún estudiada y que solo se consideran para la puntuación en la Escala “?”.

2.2. Aplicaciones

Las aplicaciones de éste cuestionario son muy diversas. En casi todas las situaciones de psicodiagnóstico es necesario, o al menos valioso, conocer diferentes aspectos de la personalidad de los sujetos examinados, ya sea en una labor de Psicología escolar industrial, clínica o en cualquier otra aplicación práctica.

Una de las ventajas del CEP, la aplicación colectiva del cuestionario, hace factible a examinar un amplio número de sujetos en un corto tiempo. Cuando en los exámenes es posible introducir pruebas individuales de personal de tipo proyectivo u objetivo, la labor del psicodiagnóstico es más completa; se puede evaluar muchos más aspectos de la personalidad y con una mayor profundidad.

Aun vistas sus limitaciones, el CEP, tiene un gran valor, aunque exige una buena formación en la Psicología de la personalidad y dominio de las técnicas que evalúan sus aspectos, sus unidades de medida y el significado cuantitativo y Psicológico de los resultados obtenidos con esta prueba.

3. NORMAS PARA LA APLICACIÓN

3.1. Características Generales

- Manual con las normas de aplicación, corrección e interpretación.
- Ejemplar de la prueba.
- Plantillas de corrección.
- Como material auxiliar, son necesarios: un cronómetro y varios lápices con las dos puntas afiladas.

3.2. Instrucciones para el examinador

Se tendrá en cuenta las instrucciones generales siguientes:

- Deben cumplirse los requisitos habituales para la aplicación de pruebas Psicológicas en cuanto se refiere a la preparación del material, disposición de la sala, condiciones ambientales, motivación de los sujetos, etc.
- Así mismo, se cerciorará de que todos los sujetos han entendido perfectamente lo que tienen que hacer. Si es necesario, repetirá las explicaciones; pero, en lo posible, no se emplearán nuevos ejemplos o aclaraciones en términos distintos a los que figuran en las normas escritas en éste manual o en primera página del ejemplar.
- Mientras comienzan a contestar a las preguntas del cuestionario, comprobará cuidadosamente si las contestaciones se denota correctamente rodeando con un círculo una de las tres posibles respuestas a las preguntas.
- El examinador ha de indicar a los sujetos que no empiecen a trabajar antes de que se dé la señal. Esto tiene mayor importancia cuando el examinador está interesado en cronometrar el tiempo tardado por cada uno de los sujetos en completar el cuestionario.
- Es aconsejable que, antes de la administración de la prueba, se expliquen brevemente a los sujetos el motivo por el que se aplica el cuestionario, insistiendo en el interés que tienen al hacerlo bien, de modo que se consiga su aceptación y la disposición adecuada para trabajar con la máxima sinceridad. El contenido de esta

observación preliminar es variable, según la situación y el motivo del examen.

4. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS PARA LA APLICACION

Se reparte un lápiz a cada examinando. El examinador tendrá algunos más de repuesto y advertirá: "Si se rompe la punta del lápiz, utilice la otra; si es necesario un segundo lápiz, levante la mano y se lo daré inmediatamente".

Después se reparten los ejemplares del cuestionario colocándolos sobre las mesas de los sujetos de forma que aparezca sólo a la vista la primera página, y se les dice: "No vuelvan la hoja hasta que se les indique". Ahora rellenen los datos que se piden en la parte superior de la página: nombres y apellidos; edad, sexo, etc. Cuando haya terminado de anotar sus datos de afiliación; se añade: "Ésta prueba que van a hacer ahora, no sirve para medir sus aptitudes, es más bien para saber cómo piensan sobre algunas cosas". A continuación se leen las instrucciones impresas en la primera página del ejemplar de la prueba, y cuando todos hayan comprendido la tarea a realizar y el modo de dar sus respuestas, se da la orden de volver la hoja y comenzar la prueba.

Si el examinador está interesado en tomar el tiempo que emplea cada sujeto en completar la prueba, puede hacer la anotación pertinente, al recogerlo, en un ángulo de la primera página del ejemplar. La prueba no tiene un tiempo limitado, pero la mayoría de los sujetos la completan entre 20 y 25 minutos.

5. NORMAS DE CORRECCION Y PUNTUACION

Como ya hemos indicado anteriormente, con ésta prueba se aprecian cinco factores o escalas: C., E., P., S. Para facilitar la corrección se han construido cuatro plantillas transparentes (una para cada página del ejemplar de la prueba) y divididas en cuatro columnas (para las cuatro primeras escalas: C., E., P., y S.).

Es más práctico corregir y puntuar estas cuatro escalas en cada una de las páginas antes de pasar a la siguiente; para ello se coloca la plantilla y columna correspondiente sobre la columna de respuesta del sujeto, y se cuenta uno o dos puntos cuando uno de los círculos hechos por el sujeto coinciden con el 1 ó 2 anotados en las plantillas; los números primeros de puntos que resulten en cada escala se anotan al final de cada página, separados por un guión y en el mismo orden que presenta la plantilla.

Una vez corregidas las tres páginas, se suman los resultados de cada escala y se anota éste total en la casilla correspondiente de la portada. Los números 1, 53 y 105, y la palabra “S”, rodeados con un círculo en la plantilla, sirven para colocar ésta en su sitio correspondiente. Las puntuaciones máximas en cada una de las escalas son: 33 para la escala C, 52 para E, 43 para P, 19 para S y 145 para ?. Las puntuaciones directas en cada escala pueden transformarse en centiles consultando la tabla de baremos más idóneos (según las características del sujeto; nivel escolar o categoría profesional).

6. NORMAS INTERPRETATIVAS

6.1. Muestras de Tipificación

En el momento de comenzar nuestra tipificación contábamos con algo más de 4.000 aplicaciones del cuestionario, de diferentes edades, niveles culturales, categorías profesionales y sexos.

Después de algunos estudios previos para la determinación de los criterios de clasificación de aplicaciones, la muestra quedó reducida a 3.778 casos.

Es difícil determinar, sin unos estudios amplios de análisis de varianza, cuáles son los mejores criterios de clasificación de una medida cuantitativa de diferentes rasgos de la personalidad, tal como los evaluados, por el cuestionario CEP, con un número suficiente de casos, y bien delimitadas. Las variables independientes, de esos análisis permitirán definir claramente los criterios para la determinación de los grupos normativos, y sobre estos elaborar unas adecuadas tablas de baremos.

En nuestro caso y atendiendo las necesidades prácticas de la aplicación del cuestionario, clasificamos a los adultos por su nivel profesional, esto es, por la categoría profesional de desempeñan los sujetos examinados con la prueba; en las categorías inferiores se diferencié entre varones y mujeres. En segundo lugar, y para los fines de orientación escolares, diferenciamos éstos casos según el nivel escolar de los sujetos, esto es, según su diferente escolaridad.

Los resultados obtenidos en éste estudio de diferenciación pueden verse en la tabla 2, con los valores N (número de casos de cada muestra), X (media aritmética) y D.T. (desviación típica); al lado de la sigla de cada uno de los factores se ha indicado entre paréntesis la puntuación máxima posible en esa escala.

Una observación detallada de estos resultados, permite las siguientes consideraciones:

- *Escala C:* No se observan diferencias acusadas en las muestras; o bien la realidad no muestra diferencias en este factor, o bien la prueba no ha discriminado adecuadamente; sólo para insinuarse que los grupos profesionales de nivel cultural más elevado presentan un poco más de estabilidad emocional, pero esas diferencias son escasamente significativas. En los grupos de escolares, los de preuniversitarios y selectiva, muestran una media inferior en éste factor.
- *Escala E:* Las diferencias han sido mayores que en la escala anterior. La extroversión aumenta a medida que desciende el nivel cultural exigido por los profesionales: los varones parecen estadísticamente más extrovertidos que las mujeres en las categorías profesionales inferiores. Entre los escolares (tal vez por la influencia de la pubertad y la adolescencia) la extroversión desciende estadísticamente a medida que aumentan los años de escolaridad y, por tanto, la edad de los sujetos.
- *Escala P:* Entre las muestras profesionales se observan vaivenes de difícil interpretación, con un descenso acusado en el grupo de Mandos Medios.
Los escolares muestran un descenso de los rasgos paranoicos evaluados, a medida que aumenta la escolaridad y la edad de los sujetos.
- *Escala S:* En las variables observadas (profesión-formación cultural, sexo, escolaridad y

edad) no se aprecian diferencias con un significado claro; sería necesario un mejor estudio a una mejor delimitación de las variables.

- *Escala ?*: Como era lógico en una visión amplia de la problemática que rodea a ambos grupos, los estudiantes presentan mayor indecisión que los profesionales; pero ¿Por qué los escolares de preuniversitario y selectivo, en ese momento de la adolescencia, de elección de estudios y de "edad crítica", muestran menos indecisión que los escolares de Enseñanza Secundaria y universitaria?

Por otra parte, ¿por qué los directivos muestran menos indecisión que los técnicos superiores y los técnicos medios industriales?, Por el puesto que desempeñan, por su formación cultural o por la edad?. En éste mismo sentido, ¿Por qué los mandos muestran menos indecisión que sus superiores e inferiores? En cuanto al sexo, parece estadísticamente claro que, dentro de la misma profesión, los varones muestran mayor indecisión que las mujeres. La variabilidad de estas muestras es abundante, dentro de cada factor. Quizás un estudio detallado de estos estadísticos pudiera añadir alguna luz a las cuestiones que se han planteado.

6.2. Descripción de los Grupos Normativos

Estos estudios y observaciones recogidos en los párrafos anteriores plantearon el problema de la elección de los grupos normativos para elaborar las tablas de baremos. Con los grupos normativos españoles, se ha atendido primordialmente a las aplicaciones prácticas del cuestionario CEPS en la selección profesional.

En el caso de los baremos contextualizados, la aplicación de la prueba fue realizada a 558 aspirantes a ingresar a las carreras de Profesorado en la Universidad de El Salvador, tal y como se describe a continuación:

- 31 Aspirantes a Profesorado en Ciencias Naturales y Educación Básica y Media
- 92 Aspirantes a Profesorado en Matemáticas y Educación Básica y Media
- 155 Aspirantes a Profesorado en Parvularia

- 86 Aspirantes a Profesorado en Educación Básica
- 78 Aspirantes a Profesorado en Idioma Inglés
- 43 Aspirantes a Profesorado en Lenguaje y Literatura, Educación Básica y Media
- 73 Aspirantes a Profesorado en Ciencias Sociales, Educación Básica y Media

De esta muestra, se contaba con 413 aspirantes del sexo femenino y 145 aspirantes del sexo masculino.

6.3 Interpretación de las puntuaciones

Una vez determinadas las características del sujeto cuyas puntuaciones se van a interpretar, es fácil buscar en la cabecera de las tablas de baremos el grupo formativo más idóneo.

En cada página, las puntuaciones directas en los factores del CEPS aparecen en la parte central de las tablas; en la primera y última columnas se representan los centiles.

La puntuación centil, indica el tanto por ciento del grupo normativo al que un sujeto es superior en los rasgos apreciables por el cuestionario.

Cuando una puntuación directa no aparezca expresamente indicada en las tablas, deberá hacerse una interpretación y asignarse un centil comprendido entre las correspondientes a los valores inmediatamente superior e inferior.

Las tablas de baremos no presentan todos los centiles; hemos creído que una mayor especificación en los mismos daría la impresión de una exactitud que el error de medida no garantiza.

A continuación se ofrece, para cada escala, un breve resumen de su interpretación:

- *Escala C:* Una puntuación alta indica mayor estabilidad emocional, y un valor bajo señala cambios emocionales por razones mínimas, bien por motivos naturales eminentemente depresivos.
- *Escala E:* Cuanto más alto sea el centil, mayor es la extroversión social del sujeto.
- *Escala P:* Los valores altos se refieren a un elevado nivel de aspiraciones, tenacidad rígida, agresividad y una concepción pesimista de las intenciones ajenas; en el otro polo

de éste factor se define una personalidad sumisa y débil.

- *Escala S*: Cuanto mayor es el valor obtenido en ésta escala, mayor es la autenticidad del sujeto al contestar al cuestionario.

INTERPRETACIÓN CUALITATIVA DE LOS PERCENTILES

	0	25	50	75	85	100
C	<ul style="list-style-type: none"> Grave inestabilidad. Cambios emocionales injustificados, de índole depresiva. No interviene la voluntad del sujeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia a los altibajos de humor sin motivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> Humor controlado. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser indicio de sequedad. Frialdad de carácter. Rigidez afectiva. 	
E	<ul style="list-style-type: none"> Pesimista. Poco sociable. Retraimiento. Predominio de la reflexión sobre la acción. Perseverancia en la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia a la inhibición social. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimista, sociable, equilibrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Locuacidad. Habilidad para dirigir reuniones. Animación de carácter. 	<ul style="list-style-type: none"> Despreocupación. Distracción. Ligereza. Excesiva comunicatividad. 	
P	<ul style="list-style-type: none"> Personalidad sumisa y débil. Temor a la responsabilidad y a la lucha. Sujeto manejable. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia hacia los apartados 1 y 2; pero más hacia el 1. 	<ul style="list-style-type: none"> Combatividad suficiente. Energía para el mando. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia hacia la agresividad. Tenacidad y suficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de aspiraciones, y/o supervalorado. Tenacidad rígida. Agresividad y suspicacia. 	
S	<ul style="list-style-type: none"> Duda acerca de la autenticidad de las respuestas o de la asimilación de las normas sociales. 		<ul style="list-style-type: none"> Autenticidad en las respuestas o asimilación de las normas sociales 			
?	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad. Decisión. Personalidad rígida. 		<ul style="list-style-type: none"> Indecisión en la elección. Inseguridad, puede ser indeciso por autodefensa o por <u>neurotismo</u>. 			

Tabla General de Conversión de Puntajes Directos en Percentiles
(España)

Percentil	C	E	P	S	?	Percentil
100	24	41	35	19	65	100
99	23	37	33	17	55	99
95	21	35	30	16	40	95
90	19	33	28	15	30	90
85	17	31	26	14	24	85
80	16	30	25	13	19	80
75	15	29	24	13	14	75
70	14	28	23	12	12	70
65	13	26	22	12	10	65
60	12	26	21	11	9	60
55	12	25	20	11	9	55
50	12	24	20	10	8	50
45	11	23	19	10	6	45
40	10	22	18	9	5	40
35	10	22	17	9	4	35
30	9	21	17	8	3	30
25	8	20	16	8	3	25
20	8	19	15	7	3	20
15	7	18	14	6	2	15
10	6	16	13	5	2	10
5	4	12	11	3	0	5
1	2	4	5	1	0	1
Media	11	23	18,7	9,4	9,2	Media
DT	4	8	6	3	3	DT

**Tabla General de Conversión de Puntajes Directos en Percentiles
(Zona Central y Occidental de la República de El Salvador, 2009)**

PERCENTIL	C	E	P	S	?	PERCENTIL
100	26	37	33	19	59	100
99	25	32	30	16	46	99
95	23	30	26	14	28	95
90	22	29	24	13	19	90
85	21	28	22	12	16	85
80	20	28	21	11	12	80
75	19	27	20	10	10	75
70	18	27	20	10	8	70
65	18	26	19	9	6	65
60	17	26	18	9	5	60
55	16	25	18	8	4	55
50	16	25	17	8	3	50
45	15	24	16	7	2	45
40	14	24	16	7	2	40
35	13	23	15	6	1	35
30	13	23	14	6	1	30
25	12	22	13	5	1	25
20	10	21	13	5	0	20
15	9	19	12	4	0	15
10	7	18	11	3	0	10
5	5	15	9	2	0	5
1	3	8	5	1	0	1
N	558					N
Media	16	24	18	8	10	Media
DT	6.23	6.06	6.62	4.53	15.65	DT

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia la base de datos de aspirantes a ingresar a profesorado en la Universidad de El Salvador, en el 2008.

Conclusión

Los resultados obtenidos con la estandarización del Cuestionario de Personalidad C.E.P.S. al contexto salvadoreño, revela la valor de la investigación ya que la actualización de los baremos y normas percentilares es necesaria ya que los contextos y condiciones socioeconómicas y culturales son cambiantes; tal como las sociedades.

Haciendo una correlación entre los resultados de la presente investigación y los baremos que se utilizan actualmente en la Unidad hace visible dicha necesidad.

Por ejemplo para una persona que obtuvo los siguientes puntajes directos:

C: 21 E: 26 P: 12 S: 09 ?: 28

Le corresponderían los siguientes percentiles

Según resultados de la contextualización:

C	E	P	S	?
85	95	20	60	95

Según resultados en Baremos Españoles

C	E	P	S	?
95	65	10	45	90

De acuerdo a los resultados anteriores surgen las siguientes aseveraciones: en las sub-escalas *Control y Paranoïdismo al evaluado le favorece el percentil de los baremos españoles; sin embargo con la sub-escala Extraversión y Sinceridad sucede lo contrario ya que los resultados que favorecen al evaluado son los de la contextualización actual y la sub-escala Duda es en ambos baremos es desfavorable para el evaluado.*

Lo anterior hace evidente como las diferencias socioeconómicas y culturales influyen dado que demuestran que estos factores influyen en las habilidades y destrezas de las personas, y solo

realizando esta contextualización se logrará una evaluación psicológica verdadera que permitirá brindar resultados adecuados.

