

aaa 7604

TESIS  
PS986  
C17

ESTUDIO EXPOST-FACTO CORRELACIONAL DE LOS  
RASGOS DE PERSONALIDAD DE UNA MUESTRA  
DE GERENTES MEDIDOS A TRAVES DEL  
16 PF DE CATTELL

Trabajo de investigación presentado

por

Gabriela Carolina CASAÑAS ESPARZA  
Gabriela Cristina RODRIGUEZ BUSTILLOS

a la

Escuela de Psicología  
como un requisito parcial para obtener  
el título de

Licenciado en Psicología

---

Universidad Católica Andrés Bello  
Caracas

Septiembre, 1986

A mis padres, quienes supieron transmitirme la idea de que no hay nada más satisfactorio que las metas que se alcanzan a través del esfuerzo y del trabajo.

A Carlos, por su incondicional apoyo y compromiso profundo en todo lo que se refiere a mí.

A mis hermanos, por ser una parte tan importante en mi vida.

Y, a quien no veo pero que siempre siento tan cerca de mí...

Gabriela C.

A mi papá, a mi mamá y a mi hermano;  
porque sé que para ellos esto tiene  
tanto significado como lo tiene para  
mí.

Gabriela R.

## RECONOCIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes personas:

- Agradecemos de una forma muy especial a nuestro tutor Gustavo Peña, por su interés y ayuda incondicional.

- Al Dr. Alberto Krygier por la confianza que depositó en nosotros, y por su dedicada colaboración para la realización del presente estudio.

- Al Dr. Gerardo Cabañas sin cuya valiosa colaboración, este trabajo no hubiera podido llevarse a cabo.

- Al personal de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, especialmente a Margarita y Hortensia por su inagotable paciencia y buena disposición.

- Al Sr. Alexis Naranjo por su valiosa colaboración.

## R E S U M E N

Con esta investigación se pretendió obtener el perfil de personalidad de una muestra de gerentes de empresa del Area Metropolitana de Caracas.

La muestra está conformada por 63 Ss cuyas características son: hombres, 30 o más años de edad, cinco o más años de experiencia en cargos gerenciales y un paquete anual mínimo de Bs. 150.000.

El instrumento utilizado fué el 16 PF de Cattell y un cuestionario de datos personales. Se enviaron 170 de cada uno a 100 empresas pertenecientes a la cúspide de la pirámide empresarial, recibiendo un total de 63 cuestionarios contestados.

Utilizando la estadística descriptiva se obtuvieron cuatro rasgos que homogenizan a la muestra y superan a la X del grupo comparativo: inteligencia, suspicacia, audacia y dominancia.

Se hizo una comparación entre el perfil de los gerentes y el de vendedores de seguros, encontrándose que el gerente es:

- \* Más inteligente.
- \* Más estable emocionalmente.
- \* Más audaz.
- \* Menos radical

que el vendedor de seguros.

Se buscó la relación entre personalidad y diferentes funciones gerenciales (Ventas, Producción, Personal, etc.), obteniéndose un rasgo (sensibilidad emocional), capaz de discriminar entre Ss pertenecientes a diferentes funciones gerenciales.

Los dos análisis anteriores se hicieron a través del método de función discriminante.

Se comparó, a través del análisis de medias, el perfil del gerente de Venezuela con los de EEUU y Australia, encontrándose que el gerente que labora en Venezuela es:

- \* Más moralista y juicioso.
- \* Más desconfiado y suspicaz.
- \* Más práctico y de preocupaciones reales,

que el norteamericano y el australiano.

De las variables del cuestionario de datos personales se encontraron relaciones significativas (nivel 0.01) entre: años de experiencia e ingreso anual, entre años de experiencia y tamaño de la empresa y, entre estilo de gerencia preferido y el percibido en el supervisor.

## LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A : Carta de presentación de La Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE).
- ANEXO B : Carta de solicitud de la muestra.
- ANEXO C : Inventario de Personalidad de Cattell y hoja de respuesta.
- ANEXO D : Cuestionario de datos personales.
- ANEXO E : Perfil de Personalidad de la muestra de gerentes en Venezuela.
- ANEXO F : Perfiles de Personalidad de los Gerentes de Producción y de Personal en Venezuela.
- ANEXO G : Perfil de Personalidad de la muestra de gerentes norteamericanos.
- ANEXO H : Perfil de Personalidad de la muestra de gerentes australianos.
- ANEXO I : Perfil de Personalidad de la muestra de vendedores de seguros exitosos.
- ANEXO J : Perfil de Personalidad de la muestra de vendedores de seguros no exitosos.
- ANEXO K : Descripción de las variables continuas (los 16 factores de Personalidad).

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 : Perfil de Personalidad obtenido en una muestra de gerentes del Area Metropolitana de Caracas.
- FIGURA 2 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C1.
- FIGURA 3 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C2.
- FIGURA 4 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C3.
- FIGURA 5 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C4.
- FIGURA 6 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C5.
- FIGURA 7 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C6.
- FIGURA 8 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C7.
- FIGURA 9 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C8.
- FIGURA 10 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C9.
- FIGURA 11 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C10.
- FIGURA 12 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C11.
- FIGURA 13 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C12.
- FIGURA 14 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C13.
- FIGURA 15 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C14.
- FIGURA 16 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en factor C15.
- FIGURA 17 : Distribución porcentual de las puntuaciones ponderadas en el factor C16.

## LISTA DE TABLAS

- TABLA 1 : Resultados del análisis de los 16 factores de personalidad.
- TABLA 2 : Valores medios y desviaciones estándar en los 16 factores para cada función gerencial.
- TABLA 3 : Resultados de la prueba de significación (F) para el factor C8.
- TABLA 4 : Resultados de la pruebas de significación (F) para el factor C8 entre las funciones gerenciales.
- TABLA 5 : Porcentajes de acierto en la predicción de pertenencia a las distintas funciones gerenciales según el factor C8.
- TABLA 6 : Valores de F para la relación entre personalidad y estilo de gerencia preferido.
- TABLA 7 : Frecuencias simples y resultados de la prueba de chi cuadrado para las Vs DUCAR Y MGE.  
7a.- MGE como variable independiente  
7b.- DUCAR como variable independiente.
- TABLA 8 : Frecuencias simples y resultados de la prueba de chi cuadrado para las Vs IA y DUCAR.  
8a.- DUCAR como variable independiente.  
8b.- IA como variable independiente.
- TABLA 9 : Frecuencias simples y resultados de la prueba de chi cuadrado para las Vs ZGREP y XGPRES.  
9a.- XGPRES como variable independiente.  
9b.- ZGREP como variable independiente.
- TABLA 10 : Puntajes ponderados medios para cada muestra ocupacional.
- TABLA 11 : Valores de F en la relación Personalidad-Muestra ocupacional.
- TABLA 12 : Valores de F para C3 como factor discriminante.
- TABLA 13 : Valores de F para C7 como factor discriminante.
- TABLA 14 : Valores de F para C2 como factor discriminante.

- TABLA 15 : Valores de F para C11 como factor discriminante.
- TABLA 16 : Coeficientes de variación de cada grupo muestral en cada factor.
- TABLA 17 : Frecuencias y porcentajes para estado civil.
- TABLA 18 : Frecuencias y porcentajes para función gerencial.
- TABLA 19 : Frecuencias y porcentajes para tamaño de la empresa (MGE).
- TABLA 20 : Frecuencias y porcentajes para experiencia en cargos gerenciales (DUCAR).
- TABLA 21 : Frecuencias y porcentajes para nivel educativo.
- TABLA 22 : Frecuencias y porcentajes para ingreso anual(IA)
- TABLA 23 : Frecuencias y porcentajes para estilo gerencial preferido (XGPRE).
- TABLA 24 : Frecuencias y porcentajes para estilo gerencial percibido en el superior inmediato (ZGREP).
- TABLA 25 : Frecuencias y porcentajes para estilo gerencial con el cual el gerente se identifica.
- TABLA 26 : Medias, desviaciones y valores de z para cada factor en muestras de gerentes venezolanos y norteamericanos.
- TABLA 27 : Medias, desviaciones y valores de z para cada factor en muestras de gerentes venezolanos y australianos.

## I N D I C E

	PAGINA
RECONOCIMIENTO .....	IV
RESUMEN .....	V
LISTA DE ANEXOS .....	VII
LISTA DE FIGURAS .....	VIII
LISTA DE TABLAS .....	IX
I. MARCO TEORICO .....	11
II. PROBLEMAS DE INVESTIGACION .....	34
III. HIPOTESIS .....	35
IV. DEFINICION DE VARIABLES .....	36
V. METODOLOGIA .....	40
1. Diseño de Investigación .....	40
2. Definición de la Población .....	40
3. Definición de Variables Moderadoras...	41
4. Muestra .....	43
5. Método de Muestreo .....	43
6. Instrumentos .....	44
7. Procedimientos .....	46
8. Método de Análisis .....	48

VI.	RESULTADOS .....	52
	1.- Descripción cuantitativa del perfil de personalidad obtenido: .....	53
	2.- Diferencias de personalidad entre las distintas funciones gerenciales .....	61
	3.- Diferencias entre la personalidad y el estilo de gerencia preferido .....	64
	4.- Relación entre las variables discretas .....	65
	5.- Comparación entre el perfil obtenido y otra muestra ocupacional .....	69
	6.- Otros descriptores de la muestra .....	74
	7.- Comparaciones internacionales: con perfil obtenido en E.E.U.U. y Australia .....	78
VII.	DISCUSION .....	81
VIII.	CONCLUSIONES .....	92
IX.	LIMITACIONES .....	94
X.	RECOMENDACIONES .....	95
XI.	BIBLIOGRAFIA .....	97
XII.	ANEXOS .....	101

## Marco Teórico

La idea de que los rasgos de personalidad diferencian a las personas que ejercen diversas ocupaciones, ha sido defendida por mucho tiempo, con lo cual se ha estimulado la investigación y la consecuente aplicación de pruebas. El fundamento lógico que sustenta la teoría de los rasgos de personalidad y la carrera es simple. Se supone que debido a las diferencias de papeles que las ocupaciones imponen a las personas, variarán las características del ideal personal de los miembros de diversas ocupaciones. Al mismo tiempo, quizás reconociendo que la mayoría de la gente no tiene una formación rígida cuando ingresa a una ocupación, se supone que la exposición a las actividades y al clima de un cargo dado ejerce influencia en el comportamiento y en la personalidad del individuo.

En consecuencia, la teoría del factor característico tiene como finalidad la identificación de los distintos atributos personales propios de los miembros en cada una de las ocupaciones. En esta misma línea de pensamiento Super y Bohn (1973) en el libro Psicología Ocupacional plantean:

-...El estudio de las variables de personalidad, tales como los intereses, valores y necesidades ha mostrado que hay relación entre estas variables y las ocupaciones. Es decir, los individuos con cierta clase de intereses, valores y necesidades es muy probable que elijan una clase de trabajo y no otro. Estas relaciones reflejan consistencia en la conducta y sugieren la validez teórica de los mismos elementos de la personalidad así como su aplicación a la clasificación ocupacional..." (pg. 68)

Super y Bohn (1973) concluyeron que :

"las personas poseen la capacidad para desempeñarse exitosamente en una variedad de ocupaciones. El 'factor característico' recoge la idea de que las personas poseen una calificación diferencial para las ocupaciones, en donde los intereses y habilidades corresponden a ciertos patrones que están más de acuerdo con ciertas ocupaciones que con otras. Se obtendrá mayor éxito y satisfacción en aquellas ocupaciones que requieran de habilidades e intereses que se relacionan con las características personales."(pg. 79)

En el área de Psicología esta relación existente entre la personalidad y la ocupación ha sido investigada a través de los cuestionarios o inventarios de personalidad.

En opinión de algunos autores, la medición de la personalidad en las diferentes ocupaciones es necesaria, ya que:

"...aún poseyendo la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos necesarios para llevar a cabo una labor determinada, una persona puede revelar su ineptitud ante los hechos de la realidad por carecer de ciertas características personales, tan importantes como las cualidades apuntadas para alcanzar el éxito en el trabajo..." (Zerilli, 1973,pg. 310)

Sin embargo, como en cualquier otro aspecto estudiado, existen opiniones contrarias. Así, Super y Bachrach (1957, c.p. Osipow, 1981) han señalado lo vano que es buscar los rasgos de personalidad de los distintos grupos ocupacionales, pues entre ellos se presenta mucha superposición y además porque la ocupación tolera un rango muy amplio de diferencia entre sus miembros.

En vista de que se ha mencionado el término "rasgos de personalidad" en lo que se expuso anteriormente, resulta lógico plantearse la pregunta: ¿Qué viene a ser la PERSONALIDAD?

Según algunas teorías, es la resultante del concurso de muchos factores (de orden biológico, psicológico y social) que están continuamente integrándose de modo diverso durante la vida del individuo, determinando sus distintas maneras de reaccionar al ambiente circundante. Eysenk, (1968, c.p. Zerilli, 1973) por ejemplo, define la personalidad como "...la totalidad integrada por el carácter, el temperamento, el intelecto y el físico". Pende, (1970, c.p. Zerilli, 1973) a su vez, considera la personalidad como una pirámide cuadrangular, cuya base está determinada por el patrimonio hereditario y las cuatro caras laterales unidas entre sí representan el aspecto morfológico, volitivo-afectivo, dinámico-humoral y el vértice de la pirámide es la personalidad del individuo, resultante de los componentes citados. Cattell considera que la personalidad es "todo aquello que permite predecir lo que la persona hará ante una situación dada" (Cattell, 1962 c.p. Pervin, 1981). Para Cattell el elemento estructural básico de la personalidad es el rasgo. Este representa tendencias reactivas generales y expresa características de conductas relativamente permanentes. Este concepto de rasgo supone una cierta configuración y regularidad de conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones. Una importante distinción es la existente entre los rasgos superficiales y los rasgos fuente o rasgos profundos. Los primeros son expresivos de conductas, que a un nivel superficial pueden aparecer unidas, pero que de hecho no covarían conjuntamente de forma que constituyen una dimensión de personalidad unitaria e independiente.

Cattell (1962) plantea que existen instituciones sociales que ejercen influencia modeladora o modificadora sobre la personalidad, siendo la más importante la familia. Además de esta, existen otras cuyo papel merece ser igualmente considerado: la ocupación, la religión, el partido político.

Estas instituciones pueden producir sobre la personalidad, efectos de tres tipos. Primero, es posible que exista una deliberada intención de crear una clase particular de carácter o personalidad; es decir, que la definición de una conducta socialmente deseable puede incluir la especificación de rasgos de personalidad y la institución puede implicar una tentativa autoconsciente de producir esas características.

Segundo, los factores situacionales o económicos pueden producir efectos no proyectados por la sociedad o sus instituciones. Tercero, es posible que el individuo, como resultado de pautas de conducta establecidas por medio de los procesos primarios o secundarios, considere necesaria la ulterior modificación de su personalidad para expresar o gratificar importantes motivos.

Existen una serie de investigaciones acerca de la relación entre los rasgos de personalidad y las diferentes ocupaciones, las cuales apoyan la posición teórica de que los rasgos de personalidad diferencian a los sujetos que se desempeñan en funciones diferentes.

Steiner y otros (1953, c.p. Osipow, 1976) llevaron a cabo una investigación sobre ingenieros en donde prevalecieron características como autoritarismo, independencia, dirección de sí mismos, orden, orientación hacia los objetos, tensión, irritabilidad, actitud positiva hacia la autoridad.

Izard (1960) a través de el EPPE estudió igualmente las características personales de los ingenieros. Obtuvieron altas puntuaciones en las necesidades de éxito, deferencia, orden, dominancia y resistencia; y bajas puntuaciones en las necesidades de asociación, intracepción, apoyo, abatimiento, promoción y heterosexualidad.

Igualmente Roe (1961, c.p. Osipow, 1976) a través de entrevistas y de tests proyectivos estudió a científicos eminentes, encontrando que estos son sujetos orientados hacia la acción, independientes, confiados en sí mismos, muestran gusto por organizar lo desorganizado, tolerantes de la ambigüedad, tienen un ego fuerte, no son muy compulsivos, con un fuerte control del impulso, baja intensidad en las relaciones interpersonales, no gregarios, preocupados por cosas más que por la gente, y asumen algunos riesgos con eventos naturales no interpersonales.

Roe (1961, c.p. Osipow, 1976) también investigó los rasgos de personalidad de artistas famosos. Estos se mostraron sensibles, no agresivos, emocionalmente pasivos, fuertes para el trabajo, disciplinados y de inteligencia superior.

Korn (1962, c.p. Osipow, 1976) estudió a un grupo de físicos. Obtuvieron altas puntuaciones en femineidad, capacidad de status, responsabilidad, éxito a través de la independencia y flexibilidad. Las puntuaciones fueron bajas en sociabilidad, presencia social y comunidad.

Por su parte, Harrison y colaboradores (1963) estudiaron a un grupo de ingenieros, encontrando rasgos de estabilidad emocional, escaso interés en la gente, insensitivos, poco imaginativos, no introspectivos, orientados hacia la meta, enérgicos, serios, responsables, confiados en sí mismos y esforzados hacia el progreso.

Otros investigadores como Taft (1964 c.p. Osipow, 1976) han estudiado la personalidad de actores a través del MMPI, encontrando bajas puntuaciones en las escalas de responsabilidad social, desempeño de papeles, apariencia personal, poder de liderazgo; y altas puntuaciones en validez, depresión, femineidad, esquizofrenia, ansiedad maníaca, neurotismo, masoquismo femenino y control de sí mismo.

Winick (1964 c.p. Osipow, 1976) estudió a sujetos embalsamadores, encontrando que puntuaron alto en hipocondría, depresión, histeria, femineidad, psicastenia, desviación psicopática y puntuaron bajo en la escala de paranoia, pero todas las puntuaciones dentro del área de la normalidad.

En una investigación llevada a cabo por Barros Freire (1970, c.p. Leal y Torres, 1981) en Brasil, con una muestra de 30 vendedores masculinos a los que se les administró el 16 PF de Cattell, se encontró que como grupo los vendedores obtenían altos puntajes en los factores A (sociabilidad), E (dominancia), F (surgencia) y H (aventurado).

También en un estudio Cattell (1972) encontró que el granjero norteamericano compartía un perfil de personalidad caracterizado por: (rasgos medidos a través del 16 PF de Cattell) baja estabilidad emocional, conformismo-acomodación, seriedad, alta sensibilidad e inseguridad.

Para descubrir esta cantidad de rasgos, en su mayoría de carácter profundo y de los que se ha hecho mención en las investigaciones, se recurre a procedimientos estadísticos refinados del análisis factorial.

La importancia de este método radica en el hecho de que no sólo aísla los factores fundamentales, sino que proporciona además una estimación del grado en que cada uno de ellos contribuye a determinar cada medida o conjunto de puntajes.

Los autores como Cattell (1972) por ejemplo, que muestran una preferencia por este procedimiento estadístico se les caracteriza como teóricos factoriales. Comúnmente, comienzan el estudio de la conductas de cada uno de los sujetos de un grupo determinado con una gran cantidad de puntajes derivados de cuestionarios, estimaciones, tests situacionales o cualquier otra fuente que provea de una medida significativa y cuantificable de la conducta.

Siendo Cattell uno de estos teóricos que se inclinan hacia el uso de los cuestionarios como un método para obtener una medida de rasgos de conducta o de personalidad, considera cuestionable su utilidad en todos los ámbitos. Plantea que en el caso de los enfermos mentales el uso de los cuestionarios es muy dudoso.

En cambio, en el ámbito industrial el uso de cuestionarios permite una discriminación fina del funcionamiento "normal" de la personalidad de los sujetos. La mayoría de los cuestionarios o inventarios han sido normalizados mayormente en el campo de las "anormalidades", por lo que en el área empresarial el uso de cada uno de ellos es restringido.

Dentro de esta gran área generalmente se supone que los sujetos se orientan más hacia el polo de la "normalidad", por lo que resulta más importante conocer características personales como creatividad, estabilidad emocional, sociabilidad, etc; siendo estas características, en última instancia, rasgos personales con los que el hombre de empresa se enfrenta al trabajo.

El empleo de los tests en un campo tan complejo resulta posible porque la personalidad, a pesar de su naturaleza de proceso dinámico, tiene una estructuración precisa resultante de su mismo proceso de evolución integrativa. Tal estructuración se manifiesta al exterior por medio del comportamiento del individuo, que a su vez es el resultado de la conjunción de la estructura de la personalidad y los estímulos creados por el ambiente circundante. Conocidos los estímulos (que son artificialmente provocados por los tests) y el consecuente comportamiento del individuo, puede deducirse la estructura de la personalidad. El problema estriba en seleccionar los estímulos y los modos de comportarse que posean una mayor eficacia reveladora. (Zerilli, 1973, pg. 312).

En opinión de algunos autores, el uso de instrumentos de medición de la personalidad en el area industrial es necesario ya que:

"... Hay una genuina necesidad de predecir la clase de conducta que es influenciada por la personalidad y que obviamente afecta al rendimiento en el trabajo..." (Guion & Gottier, 1965, pg. 114)

Asimismo, otro autor plantea el uso de los inventarios de personalidad en las empresas, como una forma de detectar empleados problemas:

" Puesto que es esencial la adaptación emocional para una conducta cooperadora y para la moral, estos cuestionarios o inventarios son a menudo muy útiles para detectar empleados que originan problemas..." (Maier, 1973, pg. 276)

Lo más importante en las investigaciones desarrolladas dentro del área industrial, es el conseguir predictores de éxito en el desempeño de los empleados en sus respectivos cargos, de forma que se permita obtener una adecuada colocación de los individuos en aquellos puestos en los que podrán desempeñarse productivamente. En esta perspectiva:

"...Los autores tienen la opinión de que la 'personalidad' contribuye en alto grado a determinar el éxito en el trabajo de muchos individuos..."  
(Blum y Naylor, 1981, pg. 166).

Sin embargo la gran duda está planteada ante el uso de pruebas de personalidad a nivel de selección. Esta duda se hace mayor cuando la selección está planteada en trabajos donde los niveles de responsabilidad son mayores, tales como los trabajos gerenciales. Esto se debe a que, básicamente, en estos niveles, tal como se señaló anteriormente, el trabajo adquiere mayor carácter intelectual con una cantidad de variables implícitas y no es tanto la aplicación de ciertas habilidades o destrezas que a la larga pueden resultar más fáciles de medir.

La finalidad que los tests de personalidad se proponen, cuando menos en la selección de personal, no es medir esa entidad compleja y difícilmente traducible a factores objetivos, denominada PERSONALIDAD, sino valorar aquellos rasgos, atributos o características de la personalidad que sobre la base de la experiencia hasta ahora adquirida, diferencian a las personas más aptas para determinados tipos de trabajos. (Lawshe, 1972, pg. 376).

Específicamente se ha indicado que las pruebas de personalidad en la industria adolecen de ciertas fallas que pueden ser atribuidas a múltiples causas que introducen una variación distorsionante en los resultados obtenidos por estos instrumentos. En opinión de Zerilli (1973):

"...las razones de estas circunstancias se pueden encontrar en hechos como los siguientes:

1.- No se ha llegado todavía a una exacta y satisfactoria definición de los factores que concurren a la constitución de la personalidad.

2.- No siempre está claro cómo y hasta qué punto influyen en el triunfo y en el fracaso los diversos factores de la personalidad; y en todo caso, no es posible establecer con certeza la existencia de relaciones o circunstancias de esta naturaleza.

3.- La personalidad en sí misma es un concepto oscuro y evasivo y por tanto más difícil de medir y valorar que las demás características humanas. En efecto, existen por lo menos una cincuentena de definiciones de lo que es la personalidad, distintas unas de otras..."(Zerilli, 1973, pg. 213).

Lo que también se ha demostrado es que cualquiera que sea la razón, el punto central es el mismo:

"...las medidas de personalidad o intereses hechas para situaciones específicas, y desarrolladas cuidadosa y competentemente, son mejores instrumentos de predicción que las medidas comerciales de personalidad corregidas con un sistema standard." (Guion y Gottier, 1965, pg. 74)

"...Debe concluirse que, tomada como un todo, no hay la suficiente evidencia generalizable de que las medidas de personalidad pueden ser recomendadas como instrumentos útiles para el empleo de personal. Puede decirse que en algunas situaciones, para algunos propósitos, algunas medidas de personalidad pueden ofrecer una predicción útil.." (Guion y Gottier, 1965, pg. 75)

Tradicionalmente, las investigaciones de las que hemos hablado sobre pruebas industriales en general, se han orientado hacia los obreros, los vendedores y los empleados de oficina, puesto que se pensaba que con ellos podrían obtenerse los mayores aumentos de la eficiencia. Estos individuos representaban, por lo común, la mano de obra utilizada en una compañía, y al mejorar la calidad promedio (tal como se define mediante una o más dimensiones de criterio) deberían obtenerse grandes beneficios para la compañía que se tratara.

En los últimos años, la orientación de las investigaciones se ha ido concentrando en el estudio de los individuos situados más arriba en la jerarquía gerencial. De esta forma, lo que era un estudio de habilidades, destrezas y componentes simples de la ejecución de tareas de un obrero, se ha ido complejizando a rasgos inherentes a la estructura y dinámica de la personalidad de un gerente.

Ya que se habla reiteradamente de este término tanto en la vida empresarial como en otros contextos, es importante plantear una visión a grosso modo de lo que es un GERENTE.

La definición tradicional de gerente se orientaba principalmente hacia la responsabilidad por el trabajo ajeno y hacia el manejo de subordinados. Los investigadores se han dado a la tarea de actualizar esta definición y de centrarla en la responsabilidad del gerente por la contribución a los resultados de la empresa. De esta forma, los gerentes constituyen:

"...el grupo de crecimiento dinámico de la actual empresa, formado por profesionales individuales de todo tipo, que trabajan con cierta autonomía (quizá con un ayudante y un secretario) y que sin embargo influyen sobre la capacidad de producción de riqueza de la empresa, la dirección de su actividad y su desempeño ". (Drucker, 1981, pg. 267)

Desde el punto de vista de la administración, la gerencia se puede clasificar en tres niveles: alta, mediana y de primer plano. La alta gerencia significa casi siempre el "máximo jefe", la mediana recibe el calificativo de "jefatura" y la de primer plano incluye a supervisores de primera línea a los que se les denomina simplemente "supervisores". Estos tres tipos de líderes que operan a diferentes niveles se enfrentan básicamente al mismo problema: cómo tratar y dirigir a la gente. (Blum y Naylor, 1981).

Según Peter Drucker (1970) la habilidad gerencial puede ser dividida en cinco categorías básicas:

Primero, la habilidad de fijar objetivos. El gerente determina cuáles deben ser los objetivos pertinentes a determinado trabajo y en función de ello se especifican las metas

Luego, el gerente es capaz de organizar las actividades y a las personas requeridas para realizar tales actividades.

El es capaz de comunicarse efectivamente y de motivar a los que trabajan a su alrededor de forma de lograr el trabajo en equipo para el propio beneficio de la empresa.

La cuarta categoría es que el gerente es capaz de desarrollar herramientas de evaluación que le permitan otorgar valor al trabajo realizado, y determinar "cuánto" del trabajo falta por hacer.

Finalmente, opera de tal forma que permite a los que trabajan a su alrededor desarrollarse ellos mismos según el potencial de cada quien.

Brandle (1956) realizó un estudio que permitió conocer criterios bajo los cuales debe analizarse cualquier ejecutivo aspirante a ocupar un cargo gerencial. Dentro de las características totales se mencionan:

Habilidad intelectual: como la habilidad para resolver problemas, adaptarse a nuevas situaciones, analizar y formarse juicios.

Habilidad en relaciones humanas: habilidad para motivar a las personas y lograr que colaboren juntas.

Características personales: el total de características de personalidad relacionada con el funcionamiento de un ejecutivo.

Conocimientos técnicos: conocimiento de habilidades funcionales necesarias para satisfacer los requisitos de un puesto.

Amplitud de conocimiento: variedad de intereses, uso de información y conceptos de otros campos relacionados del conocimiento, etc.

Y dentro de las características de personalidad el mismo autor encontró una lista que denominó "cualidades del ejecutivo compuesto". Son éstas:

- Impulso
- Capacidad intelectual
- Liderato
- Iniciativa
- Sensibilidad
- Motivación
- Creatividad
- Sociabilidad
- Confianza en sí mismo

Por otro lado, Mitchell (1968) plantea 5 requisitos fundamentales que caracterizan a un ejecutivo:

Ajuste a un medio social complejo de varias unidades.

Habilidad para influenciar y guiar a subordinados.

Madurez emocional e intelectual como preparación para ejercer el liderazgo.

Habilidad para pensar y tomar decisiones y luego trasladar esas decisiones en acciones efectivas.

Capacidad de ver más allá de lo inmediato, y con la experiencia adquirir perspectiva.

Tomando en cuenta estas características, las empresas norteamericanas están comprendiendo la importancia que tiene el gerente para el sistema y están conscientes de que una persona incompetente que

desempeñe funciones de toma de decisiones puede costarle a la compañía mucho más, a la larga, que veinte o treinta personas deficientes en empleos de nivel inferior. (Blum y Naylor, 1981).

Esta función de toma de decisiones, así como la tolerancia a la ambigüedad, forma de abordar los problemas, etc., son ejemplos de factores que pueden reflejar en cierta forma, la personalidad del individuo. Por ello, la tendencia no se centra sólo en investigar la productividad, el rendimiento o la eficacia del gerente sino también sus niveles de funcionamiento intelectual y emocional, en base a los rasgos que lo caracterizan.

Sobre esto Gaudet y Carli (1975) han estimado que siete veces más gerentes fracasan por problemas de personalidad que por falta de competencia técnica. Como lo señalan Taylor y Nevis (1976) esto no resulta en realidad demasiado sorprendente. En primer lugar, el trabajo de los gerentes es muy complejo. Así, aislar capacidades específicas tal vez no sea suficiente. En segundo lugar, las capacidades requeridas suelen ser cognitivas en vez de físicas. En tercer lugar, las medidas de la inteligencia no son probablemente buenos predictores, puesto que para ingresar a la gerencia es preciso (generalmente) ser brillante.

Según Bienvenu (1965) el proceso de selección de muchas empresas grandes fracasa porque seleccionan a los gerentes en base a la similitud que presentan sus trabajos presentes o pasados con el que la empresa les va a ofrecer, en lugar de hacerlo en base a características de personalidad tales como: agresividad perceptiva, flexibilidad y creatividad.

Stogdill (1948) intentó desarrollar una lista de rasgos de personalidad que distinguiera los líderes de los no líderes y a los ejecutivos exitosos de los no exitosos. Para la habilidad implicada en el trabajo de gerenciar encontró que se requería a nivel personal características tales como: inteligencia, sensibilidad social hacia las necesidades y motivos de otros, capacidad de insight en las diferentes situaciones, responsabilidad, iniciativa, persistencia y autoconfidencia.

Wald y Doty (1954, c.p. Hartston & Mottram, 1976) encontraron en un estudio con 33 ejecutivos de una gran corporación que los gerentes exitosos sobrepasaban a trábajadores comunes y obreros en características personales tales como: habilidad mental y analítica, firmeza en el pensamiento, honestidad, objetividad, interés persuasivo y facilidad de comunicación.

Tarnopool (1958, c.p. Hartston & Mottram, 1976) encontró que los gerentes o líderes principales de una planta industrial tendían a compartir rasgos de personalidad como: discreción, ajuste personal, no autoritarismo, ausencia de defensas y hostilidad.

En otro estudio, Ghiselli (1959. c.p. Blum y Naylor, 1981) encontró que los siguientes rasgos establecían diferencias entre gerentes y otros grupos de trabajadores de diferentes ocupaciones: inteligencia, capacidad de supervisión, iniciativa y confianza en sí mismos.

Porter (1961) analizó la importancia de diferentes rasgos gerenciales. Encontró que algunos rasgos personales tendían a juzgarse más relevantes. El gerente tiende a ser más dinámico, dominante, independiente y original que conformista, cooperativo, flexible y sociable.

Por otro lado, Ghiselli (1963) estudiando gerentes pertenecientes a diferentes jerarquías empresariales encontró que en la medida en que el gerente pertenece a un nivel superior, en la misma medida puntuaba más alto en factores tales como: inteligencia, habilidad supervisoria, iniciativa, confianza en sí mismo.

Saksena (1976) concluyó de un estudio de personalidad realizado en gerentes, que existen ciertos rasgos como por ejemplo: la extraversión, la estabilidad emocional y asertividad que determinan el desarrollo de una orientación particular hacia la gerencia.

Coleman y Riley (1970) realizaron un estudio con gerentes pertenecientes a empresas con un alto volumen de ventas, y encontraron que éstos diferían significativamente de los gerentes de pequeñas empresas en rasgos (medidos a través del 16 PF) como: obediencia o conformismo, timidez o retraimiento, confiabilidad o pobre de envidia y prudencia o seriedad; siendo por ello los gerentes de las primeras empresas, más conformes, retraídos, confiables y prudentes que los gerentes pertenecientes a empresas pequeñas.

Ghosh, y Manerikar (1974) trataron de identificar las características de personalidad de gerentes hindúes. Administraron el 16 PF de Cattell a 80 gerentes (13 de personal, 22 de bancos y 45 generales). Los hallazgos indicaron que los gerentes pertenecientes a diferentes áreas funcionales comparten más semejanzas que diferencias en cuanto a su personalidad. Los resultados apoyaron la hipótesis que los gerentes de diferentes funciones tenían características de personalidad bastante semejantes a los gerentes generales. Se destacaron las siguientes características: dominancia, informalidad (ausencia de protocolo), sensibilidad, realismo, adaptabilidad, practicidad, confidencialidad, conservatismo, y dependencia de grupo.

Henney, (1975) estudió las características de personalidad de un grupo de 36 gerentes industriales a través del 16 PF. El perfil obtenido concuerda con el logrado por Cattell en 1980, sugiriendo un gerente básicamente extraversivo y asertivo.

Hartston & Mottram (1976) analizaron el perfil de personalidad del gerente inglés y encontraron que éste puntúa alto en el rasgo inteligencia (medido a través del 16 PF), mientras que se orienta hacia el polo de la estabilidad emocional.

En 1980 Barry y Dowling determinaron a través del 16 PF cuáles eran los rasgos de personalidad que caracterizaban al gerente de empresa australiano. Encontraron que éstos tendían a ser inteligentes, dominantes, imaginativos y conservadores.

William y Murray (1983) determinaron de una muestra de 39 ejecutivos entre los 34 y 59 años los perfiles de personalidad, obtenidos a través del 16 PF y los compararon con los reportados por Cattell en 1980 para un grupo normativo de ejecutivos. Los sujetos difirieron del grupo normativo en 8 de los 16 factores, pero sólo en dos de los previamente identificados como característicos de los ejecutivos. Los sujetos demostraron ser más estables emocionalmente, más asertivos, conscientes, imaginativos, autosuficientes y más en control de sus emociones.

Chakrabarti, y Ramanath (1984). Administraron el 16 PF a 50 gerentes, con el fin de obtener las variables de personalidad que se relacionan con el rol gerencial. Encontraron que existe un único perfil del gerente de empresa donde se destacan en forma significativa características tales como: atención, insight, adaptabilidad intelectual, madurez emocional, estabilidad, autoconfianza, competitivo y capaz de tolerar altos grados de ansiedad (relajado).

Otro aspecto que se plantea en relación a los gerentes y sus rasgos característicos de personalidad es hasta qué punto dichos rasgos varían en base a la función o rol gerencial que realicen. Este planteamiento ha suscitado investigaciones, como por ejemplo la de Barry y Dowling (1980) en el cual encontraron diferencias significativas sólo entre dos rasgos de personalidad (medidos a través del 16 PF) y dos funciones gerenciales. Se encontró que los gerentes de personal puntuaban más alto en el factor sensibilidad que los gerentes de producción y los de investigación. Concluyeron que los gerentes de personal tienden a ser emocionalmente más sensitivos que los otros. Asimismo, encontraron que los gerentes de investigación puntuaban significativamente más alto en el factor autosuficiencia que el resto de gerentes pertenecientes a otras funciones. Son personas que, según los investigadores, tienden a preferir el trabajo individual más que en comités, y prefieren resolver los problemas en forma individual más que en grupo. Por otro lado, los gerentes de personal fueron los que puntuaron más bajo en este factor.

Steward (1976) ha demostrado que los diferentes roles gerenciales envuelven una serie de tareas, algunas de ellas bastante especializadas, por ejemplo, ventas, investigación, personal, etc. La autora plantea, cómo algunos roles gerenciales están sujetos a considerables presiones de adentro y de afuera de la organización. Algunos envuelven una interacción considerable con la organización entera, mientras que otros (principalmente los roles "staff") funcionan en forma más aislada. Por ello, podría suponerse que existen diferencias en los perfiles de personalidad de los diferentes miembros que desempeñan cada uno de estos roles más especializados.

Por otra parte, Chakrabarti, y Ramanath (1984) intentaron buscar la relación entre el perfil de personalidad (medido a través del 16 PF) y las diferentes funciones gerenciales: ventas, personal, técnico, etc). No pudieron comprobar la hipótesis de que existen diferentes perfiles según la función gerencial; solamente encontraron la distribución de un perfil.

Por otro lado, aunque la personalidad de los gerentes haga una diferencia crucial en cuanto al éxito de sus carreras también es cierto que presentan características de liderazgo y adoptarán "estilos de liderazgo" particulares. Antes de considerar estos últimos sería importante conocer la definición de liderazgo y las diferencias que algunos autores le confieren en relación al concepto de gerencia.

Dentro de estos autores se encuentra Welte (1978) el cual plantea la tendencia a utilizar como sinónimos liderazgo y gerencia. Plantea que:

"... la efectividad de un gerente es función de su:  
a.- Competencia técnica, b.- Competencia gerencial y  
c.- Capacidad y compatibilidad como líder..."(pg. 64)

En síntesis, Welte considera que el trabajo de todo gerente consiste de "trabajo gerencial" así como de "trabajo técnico". Se entiende por trabajo técnico:

"Esfuerzo mental y físico directamente aplicado al logro de un producto o servicio" (Welte, 1978, pg. 64)

Trabajo gerencial:

"Esfuerzo mental y físico destinado a coordinar diversas actividades que permitan obtener los resultados deseados. Este trabajo se identifica con: planeación, organización, selección, dirección y control..." (Welte, 1978, pg. 64)

Así, según el mismo autor el liderazgo o la capacidad de liderazgo se entendería como:

"Habilidad natural o adquirida, destreza y característica personal de mantener relaciones interpersonales, que influyen a las personas hacia las acciones deseadas..." (Welte, 1978, pg. 45)

De esta forma, el término gerencia se relaciona con el trabajo coordinado ejecutado por un gerente; liderazgo se relaciona con la efectividad de las relaciones interpersonales entre líder y seguidores. La esencia de "gerenciar" es coordinación, mientras que la esencia de "liderar" es guiar y seguir.

Según Welte (1978) se entendería estilo de liderazgo como:

"El patrón de comportamiento consistente utilizado por el líder cuando labora con y a través de otras personas; percibido por esas personas" (Welte, 1978, pg. 54).

Generalmente, el estilo gerencial está relacionado con el grado en que un gerente hace partícipe al grupo que le reporta de las decisiones que él toma y de los objetivos que se plantea. Las descripciones más

comunes de estilos gerenciales se reparten a lo largo de un contínium que va, desde el estilo centrado en el jefe hasta el estilo centrado en el empleado (disminuyendo en este punto la cantidad de autoridad y el grado de control ejercido por el gerente).

Mc Namara (1984) a través de un estudio realizado con gerentes encontró que los diferentes comportamientos gerenciales representan en última instancia, expresiones de la relación interpersonal entre gerente y subordinados, expresándose ésta a través de lo que autores denominan estilos de liderazgo (autocrático, sociocrático y completo).

La hipótesis de que los gerentes seleccionan respuestas comportamentales representativas de su orientación o estilo de liderazgo recibió en este estudio, amplio soporte.

Existen diversos investigadores que han estudiado los diferentes estilos de liderazgo.

Tannenbaum (1958 )se basa en las características del gerente para lograr su clasificación:

- a) El autocrático: que sin consultar toma la decisión y luego le DICE a sus subordinados cuál es y qué es lo que deben hacer.
- b) El persuasivo: que toma la decisión y que luego intenta VENDERLA a quienes le reportan.
- c) El consultor: que CONSULTA con sus subordinados, toma en cuenta sus puntos de vista antes de tomar una decisión.
- d) El participativo: que llama a meeting cuando hay que tomar una decisión y se REUNE con sus subordinados y llegan en forma conjunta a una decisión grupal.

Bradford y Lippitt (1945, c.p. Blum y Naylor, 1981) mencionan cuatro estilos de liderazgo no sólo en función de las características del líder sino en base a las reacciones y a la personalidad del grupo en donde se ejerce la dirección.

Así ,será un gerente autócrata estricto aquél que comprueba constantemente la producción, da órdenes y espera una aceptación inmediata. Es un disciplinario severo y cree que las alabanzas hechan a perder. Le preocupa las jerarquías y no confía en la iniciativa de sus empleados. La reacción del grupo es de sumisión pero con retraimiento.

El autócrata benevolente domina a todos los empleados y constituye la fuente de todas las normas. El grupo es sumiso y letárgico, y no muestra ninguna iniciativa sin comprobar primero con el supervisor.

Los líderes indiferentes se ocupan frecuentemente de trabajos de oficina y se mantienen alejados de los empleados. No establece metas ni toma decisiones. El grupo es inestable y tiene una producción baja e irregular.

La supervisión democrática comparte la toma de decisiones dentro del grupo, ofrece las razones de las decisiones y dedica tiempo a la planeación.

Algunos individuos son particularmente capaces de determinar las necesidades de liderazgo de un grupo y tienen la suficiente flexibilidad como para ser capaces de proveer el estilo gerencial que se requiere. Sin embargo, tal adaptación es viable sólo dentro de ciertos límites:

"...algún sujeto con alguna personalidad autoritaria en extremo, por ejemplo, puede estar convencido de la necesidad de un acercamiento más democrático, pero puede encontrar difícil mantener un estilo más permisivo particularmente bajo presión" (Barry, B. y Dowling, P., 1980, pg. 11)

Desafortunadamente, como señalan Barry y Dowling (1980), algunos programas de desarrollo gerencial tienden a enfatizar la superioridad de un estilo más bien democrático e ignorar la personalidad del individuo y la naturaleza del grupo que se gerencia.

"Es importante para los gerentes, que desarrollen estilos que no sólo sean apropiados a las tareas y al grupo que gerencian, sino que también estén acordes con su propia personalidad" (Tannenbaum & Schimdt, 1958, pg. 10)

Batlis y Green (1979) buscaron la relación existente entre estilo de liderazgo y atributos o características de personalidad. Examinaron las diferencias existentes entre las características de personalidad de aquellos gerentes que hacían énfasis en las tareas y en sus subordinados, y los que por otro lado tendían a orientarse exclusivamente hacia el personal o hacia la producción. A través del 16 PF se pudo ver que los sujetos tendían hacia un estilo de liderazgo "balanceado", eran más realistas, prácticos, conservadores que los sujetos con un liderazgo no balanceado.

Por otro lado, Nystrom, (1979) trabajó con 94 gerentes de una compañía. Los gerentes fueron medidos en tres características de personalidad que fueron luego relacionadas con tres variables de liderazgo. Las diferencias entre medias dieron poco soporte a las hipótesis de relación entre personalidad y estilo de liderazgo. Se concluyó que aún cuando los gerentes comparten rasgos de personalidad, éstos no deben integrarse a modelos de liderazgo hasta tanto dichas características de personalidad no incrementen la habilidad de explicar el fenómeno de liderazgo.

En 1980 Barry y Dowling investigaron la relación entre los rasgos de personalidad (medidos a través del 16 PF) y los cuatro estilos de gerencia descritos por Tannenbaum. No encontraron diferencias significativas que apoyen la hipótesis de relación entre personalidad y estilo gerencial..

Todas las investigaciones reseñadas anteriormente permiten deducir que los gerentes como grupo comparten una serie de características de personalidad que los diferencian de personas que se desempeñan en otras ocupaciones. Se ha visto además que el rendimiento de sujetos que laboran

a nivel gerencial no sólo depende de factores organizacionales y extraorganizacionales sino que también depende de aquél que ocupa el puesto, donde se conjugan capacidades, habilidades, personalidad. Los rasgos de personalidad inciden en aspectos del comportamiento del gerente imprescindibles para un funcionamiento óptimo; determinan en gran medida la forma en que un sujeto aborda los problemas, los resuelve, los tolera , además de determinar características tales como creatividad, estabilidad emocional, sociabilidad, etc.

Esta investigación pretende seguir los lineamientos generales del estudio realizado por Barry y Dowling en 1980. En primer lugar, tiene la finalidad de encontrar y describir las características de personalidad comunes de una muestra de gerentes del área metropolitana de Caracas. Al igual que la investigación de Barry y Dowling, la descripción de las características de personalidad se hará en base a los datos aportados por el inventario del 16 PF de Cattell; esto permitirá comparaciones con aquellos perfiles de gerentes, obtenidos a través del mismo instrumento, pero en otras latitudes.

Una forma de que el perfil de personalidad obtenido a partir de la muestra de gerentes adquiera mayor validez y pueda concebirse con mayor garantía, como propio de los gerentes y no de sujetos pertenecientes a otra ocupación, es a través del contraste que se haga con el perfil de personalidad obtenido en otro grupo ocupacional (utilizando el mismo instrumento). Por ello, la presente investigación utilizará un grupo de vendedores de seguros como grupo de contraste e intentará poner en evidencia las diferencias significativas que puedan encontrarse entre los rasgos de personalidad de un grupo y de otro. Así, la personalidad actuará como variable predictora donde cada factor capaz de discriminar entre un grupo y otro permitirá predecir la pertenencia a la muestra de gerentes o a la de vendedores en función del puntaje obtenido en cada factor.

La segunda parte de la investigación se relaciona con aquellos estudios más específicos que plantean que la personalidad de los gerentes se relaciona con los diferentes roles gerenciales asociados a una serie de

tareas más especializadas que la de la Gerencia General; por ejemplo: Ventas, Personal, Producción, etc. Así, siguiendo de nuevo los lineamientos de la investigación realizada por Barry y Dowling en 1980, este estudio intentará aumentar la homogeneidad del grupo de gerentes buscando válidamente la relación entre la personalidad (a través del 16 PF de Cattell) y las diferentes funciones gerenciales. Se estudiará, la posibilidad de que la variable personalidad (en cada uno de los factores expresados por Cattell) pueda predecir con un alto margen de certeza la pertenencia de un gerente a una función gerencial y no a otra.

Asimismo, como se pudo ver, existen otras investigaciones que apoyan la idea de que el gerente desarrolla estilos de liderazgo que no sólo responden a las tareas y al grupo que gerencian sino que se adecúan a su propia personalidad (Tannenbaum & Schimdt, 1958). Esto último servirá de referencia para el tercer objetivo de la presente investigación. De nuevo se intentará aumentar la homogeneidad del grupo de gerentes buscando la relación que pueda existir entre los factores de personalidad y los estilos de liderazgo reportados por Tannenbaum & Schimdt (1958).

Se verá hasta que punto la personalidad de un gerente permite predecir con un alto margen de certeza la preferencia que tiene éste por un estilo de liderazgo en lugar de por otro.

Es importante señalar que en estas dos últimas partes la inclusión de la variable PERSONALIDAD como variable predictora no lleva implícita la idea de causalidad, pues tal como se ha visto en otras investigaciones, la relación causal entre personalidad y variables como ocupación, función gerencial, estilos gerenciales no ha sido establecida, pues son muchos los factores implicados en tal relación.

Ya por último, la investigación pretende utilizar como variables de estudio la información proveniente del cuestionario de datos personales. En este sentido se intentará conocer la existencia de relaciones válidas entre estas variables; explicadas más allá que por el simple azar.

### PROBLEMAS DE INVESTIGACION

- ¿Existe un perfil de personalidad característico de los gerentes de empresa?.
- ¿Habría relación entre los rasgos de personalidad del gerente de empresa y la función gerencial en la cual se desempeñan?.
- ¿Habría relación entre los rasgos de personalidad del gerente de empresa y el estilo gerencial (definido por Tannenbaum y Schmidt (1958) ) que éste prefiere?.
- Tomando los datos personales del gerente como variables de estudio; ¿Se podrá encontrar relaciones entre algunas de ellas?.

## HIPOTESIS

- Se obtendrá un perfil de personalidad específico para los gerentes de empresa.
- Existe relación entre los rasgos de personalidad del gerente de empresa y la función gerencial en la cual éste se desempeña.
- Existe relación entre los rasgos de personalidad del gerente de empresa y el estilo gerencial que éste prefiere .
- Considerando los datos personales del gerente como variables de estudio; se podrán encontrar relaciones entre algunas de ellas.

## DEFINICION DE VARIABLES

Antes de definir las variables implicadas dentro del estudio es importante señalar que, dada la naturaleza de la investigación, además del escaso número de trabajos realizados en el área de la gerencia, resultó inapropiado definir a qué variable correspondía la nominación de dependiente y a qué otra la de independiente. Lo que sí pudo suponerse, apoyándose en la teoría existente, es que entre las variables se dá un proceso interactivo, el cual se puso de manifiesto a lo largo de esta investigación.

No existe todavía el suficiente basamento empírico que permita esclarecer la dirección de la posible relación causal entre las variables.

1.- PERSONALIDAD : Definición conceptual : "es eso que nos permite predecir lo que hará una persona en una situación determinada ". (Cattell, 1950, pg. 2).

Definición operacional : definida a través de la medición de dieciseis rasgos fuente primarios del 16 PF de Cattell.

2.- PERSONAL GERENCIAL : Definición conceptual :

"Grupo dinámico de una empresa formado por profesionales individuales de todo tipo que trabajan con cierta autonomía (quizá con un ayudante y un secretario) y que sin embargo influyen sobre la capacidad de producción de riqueza de la empresa, la dirección de su actividad y su desempeño ". (Drucker, P., 1973, pg. 277).

Definición operacional : "Personal gerencial es aquel que planea, organiza, integra y mide". (Drucker, 1973, pg. 273).

Dado lo complejo de la labor gerencial, resulta conveniente ampliar la definición de Drucker (1973).

"Personal gerencial es aquél que:

- Fija objetivos: determina cuáles son. Determina cuáles deben ser las metas en cada área de objetivos. Decide qué se hará para alcanzarlos. Confiere efectividad a los objetivos, comunicándolos a las personas cuyo desempeño se necesite para realizarlos.

- Organiza : analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo. Lo divide en actividades administrables, y divide además las actividades en cargos administrables. Agrupa estas actividades y esos cargos en una estructura de organización. Selecciona personas para la administración de estas unidades y para las tareas que deben ejecutarse.

- Motiva y comunica : forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Obtiene ese resultado en las distintas tareas prácticas que controla. Lo consigue en sus propias relaciones con los hombres con quienes colabora. Obtiene esos resultados con sus decisiones acerca de la retribución, los cargos y el ascenso de los individuos. Y realiza dichos objetivos a través de la comunicación constante con sus subordinados, con su superior, así como con sus colegas.

-Mide: establece patrones de medida. Procura que cada individuo disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo concentran la atención en el trabajo del individuo. Analiza, aprecia e interpreta el desempeño. Comunica el sentido de las mediciones a los subordinados, superiores y colegas.

-Desarrolla a la gente: desarrolla a sus subordinados y a él mismo ". (Drucker, 1973, pg. 273).

3.- ESTILO GERENCIAL O DE LIDERAZGO : -Definición conceptual : es el grado en que un gerente busca la mayor o menor participación de su grupo en el proceso de toma de decisiones.

-Definición operacional: habilidad natural y aprendida; destreza y característica personal, para conducir relaciones interpersonales que sean capaces de influenciar a las personas a tomar acciones deseadas.

La siguiente clasificación corresponde a la elaborada por Tannenbaum y Schimdt (1958):

GERENTE 1 (autocrático) : Toma decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados en forma clara y firme. Espera que ellos cumplan con las decisiones fielmente y sin crear dificultades.

GERENTE 2 (persuasivo) : Usualmente toma sus decisiones en forma rápida pero antes de proceder, trata de explicarlas a sus subordinados. Les dá explicaciones sobre dichas decisiones y contesta cualquier pregunta que puedan tener.

GERENTE 3 (consultativo) : Usualmente consulta con sus subordinados antes de tomar una decisión. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen fielmente para implementar la decisión que esté o no esté de acuerdo con el consejo que dieron.

GERENTE 4 (participativo) : Usualmente llama a un "meeting" a sus subordinados cuando hay una decisión importante que tomar. Expone el problema al grupo y trata de obtener consenso . Si obtiene consenso, acepta esta última como la decisión. Si el consenso es imposible de obtener, entonces él mismo toma la decisión.

4.- FUNCION GERENCIAL : - Definición conceptual : Area o departamento dentro de la empresa donde el gerente se desempeña.

- Definición operacional : Entendida como el área o departamento dentro de la empresa, donde el gerente cumple con las funciones de : planeación, organización, integración y evaluación.

En principio, las funciones gerenciales utilizadas en la investigación fueron :

Mercadeo.

Ventas.

Finanzas.

Producción.

Planta.

Personal.

Servicios Gerenciales.

Ingeniería.

Investigación y Desarrollo.

## METODOLOGIA

### 1.- Diseño de investigación :

El presente estudio ha sido realizado en otros países, entre ellos Estados Unidos, Australia y Japón; sin embargo, en Venezuela tiene carácter innovador ya que es el primero que se hace relacionando la personalidad y la gerencia.

Esta investigación se la puede enmarcar dentro de los diseños de campo *expost-facto* correlacional.

Es un diseño de campo *expost-facto* pues las variables involucradas están ya dadas y, además porque en forma sistemática se intentará probar hipótesis de tipo *expost-facto*, llevándose a cabo en una situación vital como lo es una organización o una empresa. El diseño *expost-facto* no posee control directo sobre las variables de estudio... "porque ya acontecieron sus manifestaciones..." (Kerlinger, 1975, pg. 268).

Es correlacional, en vista de que se pretende establecer si existe o no relación entre las variables consideradas; de modo que, unas sean predecibles en base al conocimiento que se tenga de las otras.

### 2.- Definición de la población :

A fin de ubicar la población del presente estudio, se investigó en la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) cuáles eran las empresas que cumplieran con las siguientes características:

- Empresas grandes: ubicadas en la cúspide de la pirámide empresarial, elegidas a través de criterios como antigüedad, cobertura del mercado y prestigio tanto dentro como fuera del país.

- Ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, debido a razones de movilidad, acceso y tiempo para el presente estudio.

Dentro de dichas empresas se ubicaron a los sujetos que formarían parte de la población, de acuerdo a características previamente definidas:

Sexo : sujetos masculinos.

Edad : mayores o iguales a 30 años.

Años de experiencia en cargos gerenciales: 5 ó más años.

Ingreso anual : igual o superior a los Bs. 150.000.

### 3.- Definición de variables moderadoras:

Sexo: Debido a que la variable sexo es considerada como una importante variable moderadora dentro de los estudios de personalidad (Tyler, 1978, pg.22) sólo se incluyeron sujetos del sexo masculino; además de que según la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), el 90% de los cargos gerenciales están a manos de personas del sexo masculino.

Edad : Se escogieron sujetos iguales o mayores a los 30 años debido a que según información obtenida por el Jefe de Información y Estadística del Ministerio del Trabajo, la gran mayoría del personal que ocupa cargos gerenciales tiene una edad mínima promedio igual a 30 años.

Años de experiencia : Entendida como el tiempo en que un sujeto se ha desempeñado en cargos gerenciales. La experiencia mínima tomada en cuenta fue de cinco años, considerando que este es un tiempo prudencial para que este tipo de personal haya tenido la posibilidad de exponerse a actividades y al clima de un cargo dado, lo cual haya ejercido influencia en su comportamiento y en su personalidad.

Es por lo anterior y por el hecho de que el desempeño en cualquier cargo requiere de un período de adaptación - que en otros estudios estiman superados al cabo de tres años,- (Barry y Dowling, 1980, pg.1) que se seleccionaron sujetos con un mínimo de cinco años de experiencia.

La variable se parceló en:

- a.- 5 a 8 años.
- b.- 9 a 14 años.
- c.- 15 ó más años.

La amplitud de los rangos escogidos va de menor a mayor porque se supone que los primeros años de experiencia pueden ejercer mayor influencia en su posible relación con la personalidad del sujeto, así como en la adquisición de su estilo gerencial.

Nivel de ingreso : Entendido como el monto total en bolívares que percibe un sujeto al cabo de un año, producto no sólo de su salario sino también de remuneraciones económicas como por ejemplo: bonos por incentivos, gratificaciones, primas permanentes, etc.

Según recomendación hecha por la Gerencia de Beneficios y Compensación de IBM, el parcelamiento de la variable quedó como sigue :

- a.- Bs. 150.000 - 199.000.
- b.- Bs. 200.000 - 349.000.
- c.- Bs. 349.000 - 540.000.
- d.- Bs. 550.000 en adelante.

NOTA: La variable instrucción recibida, entendida como la educación formal completada por los sujetos, en principio pretendía ser controlada por exclusión, considerando sólo a aquéllos sujetos que hubiesen obtenido un título universitario. Esto respondía básicamente, a la definición de GERENTE de Drucker (1973) donde se señala : "Son gerentes aquél grupo dinámico de las Empresas formado por profesionales individuales de todo tipo". (pg.273). Sin embargo, sujetos reconocidos en el campo de la gerencia recomendaron eliminar el control de esta variable, pues de lo contrario la población se podría reducir drásticamente, ya que en principio consideraron que gran parte de los gerentes no poseen título o formación universitaria.

#### 4.- Muestra :

A través de otros estudios de investigación consultados a fin de realizar el marco teórico, se pudo constatar que para trabajos iguales o muy similares al presente, el tamaño de la muestra tiene un número de sujetos que varía dentro de un rango de 36 a 79 sujetos. Dado lo anterior, se planteó que un número de aproximadamente de 100 sujetos era razonable. Sin embargo, por dificultades que surgieron por problemas característicos implicados en la localización de muestras no cautivas, tal como: la no disponibilidad en sus lugares de trabajo, además de la manifiesta reticencia dada la naturaleza del estudio; la muestra quedó reducida a un número de 63 sujetos.

Inicialmente, se pretendía que la muestra fuera aleatoria; sin embargo, por la naturaleza de la investigación y por la poca disponibilidad de la población, la muestra resultó ser autogenerada.

La pertenencia de un sujeto a la muestra dependió más de su voluntad y deseo de colaboración que del proceso de selección.

La muestra seleccionada provino de 15 empresas con las características antes señaladas. Algunas de estas empresas pertenecían al renglón de servicios (33.33%), mientras que otras al renglón industrial (66.67%).

#### 5.- Método de muestreo :

A.- Datos e información proporcionados por AVE, permitieron seleccionar las empresas a las cuales se les enviarían dos cartas:

- Una de ellas presentaba el tema de investigación y solicitaba la colaboración de la Empresa en cuestión (ver anexos).

- La otra, hacía referencia a las características de la muestra requerida (ver anexos).

Ambas cartas estaban dirigidas al Departamento o Gerencia de Personal, el cual se encargaría de centralizar a aquéllos sujetos que cumplieran con los requisitos exigidos. Darían parte de esta información a las investigadoras para que se enviaran tantos cuestionarios como sujetos potencialmente capaces de formar la muestra hubiese.

B.- El procedimiento de envío de correspondencia fué común a todas las empresas. Sin embargo, la colaboración, no fué igual en todos los casos, por lo cual fué necesario utilizar un método de muestreo adicional. Sustituyó la relación inicial con la Gerencia de Personal, por contactos personales dentro de la empresa. Se hizo necesario realizar entrevistas individuales solicitándole a cada entrevistado su colaboración

#### 6.- Instrumentos :

Básicamente se utilizaron dos instrumentos : a.- Un cuestionario de datos personales y b.- Inventario de personalidad (16 PF de Cattell).

a.- El cuestionario contenía una serie de ítems de identificación personal, además de tres preguntas relacionadas con estilo gerencial preferido, el estilo gerencial percibido en su superior inmediato y aquél con el cual se identifican. Para esta parte, fué necesario incluir en el cuestionario una breve descripción de los cuatro estilos gerenciales propuestos por Tannenbaum y Schmidt (1958) (ver anexos).

b.- Para la apreciación de la personalidad se utilizó el cuestionario 16 PF de Raymond Cattell, Formato A, Edición 1967.

Este test está comprendido dentro de lo que son índices o cuestionarios para el estudio de la personalidad.

" Consiste en listas de preguntas y afirmaciones referentes al comportamiento, los sentimientos, actitudes y opiniones, los gustos y la orientación cultural del sujeto durante circunstancias

determinadas. El individuo, para responder a las preguntas o expresar su aprobación o recusación de las afirmaciones contenidas en el test, está obligado a realizar un proceso de introspección y autodescripción ". (Zerilli, 1973, pg.312).

El test utilizado proporciona medidas relativas sobre 16 rasgos de personalidad, los cuales son esencialmente independientes: todo ítem en el test contribuye al puntaje sobre uno y sólo un factor, lo que implica que ningún grado de dependencia fué introducido en el nivel de construcción de la escala. Los 16 índices o escalas se examinan considerando sus dos extremos opuestos; por ejemplo: dominio-sumisión, expansividad-depresión, etc.

Cattell, al factorizar nuevamente las correlaciones de los factores primarios, pudo identificar ocho nuevos factores de orden superior, siendo los más utilizados a un nivel práctico los cuatro últimos de los 16 del inventario:

- QI (Conservadurismo - Radicalismo).
- QII (Dependencia grupal - Autosuficiencia).
- QIII (Indiferencia Vs Control).
- QIV (Tranquilidad Vs Tensión).

El test consta de un cuadernillo y un protocolo de respuestas, con 187 ítems, de los cuales 184 contribuyen a la marcación de los factores, más tres ítems "amortiguadores" ubicados, dos al comienzo con la finalidad de asegurar si los sujetos han comprendido las instrucciones y, uno al final con el propósito de chequear la actitud de los mismos ante la prueba. Cada ítem presenta tres alternativas de respuestas: a, b y c., debiendo ser seleccionada solamente una de ellas. la mayoría de las preguntas están referidas a disposiciones motivacionales hacia un tema que no necesariamente involucre al rasgo en cuestión (ver anexos).

Existen dos formas de corrección, a través de computadoras y en forma manual por plantillas, siendo ésta última la utilizada por las investigadoras. El puntaje total bruto para cada factor se registra en la columna del margen derecho del protocolo de respuesta.

La administración del inventario puede ser hecha en forma individual (autoadministrada) y colectiva, siendo éste respondido en un intervalo de tiempo de 40 a 45 minutos.

#### 7.- Procedimiento:

El paso inicial de la investigación consistió en realizar, con asitencia de AVE, un análisis de las grandes empresas ubicadas en el área metropolitana.

Dadas las características del término GERENTE, se quería trabajar con empresas cuyos gerentes se aproximaran lo suficiente al término y a las tareas definidas por P. Drucker (1973). Para ello se localizaron las empresas representativas de la cúspide empresarial en función de la antigüedad que cada una tuviese, de la cobertura en el mercado y del prestigio tanto dentro como fuera del país.

Quedó seleccionada una muestra de 100 empresas pertenecientes a campos como :

- Instituciones Bancarias
- Cosméticos.
- Fabricantes de licores.
- Empresas alimenticias.
- Seguros.
- De servicios de Computación.
- Fabricantes de automóviles.
- Cerveceras.
- Petroleras.
- Industrias de jabón y detergentes.

Conjuntamente con el proceso de selección, se elaboraron dos cartas las cuales habrían de enviarse a la Gerencia de Personal o Departamento de Recursos Humanos de cada una de las empresas.

La primera carta era de AVE solicitando la colaboración en el trabajo de investigación y presentando además a las investigadoras. Para lograr a la colaboración se apeló en la carta a resaltar la importancia de estudios de gerencia que pudiesen mejorar la calidad de la misma y además resaltaba la posible utilización de los resultados en beneficio de cada empresa (ver anexos).

La otra carta presentaba los requisitos de la muestra y el procedimiento que las empresas que deseaban colaborar debían seguir a fin de reportar a las investigadoras el número de gerentes de que disponían y que asimismo deseaban participar. Además se recalca enfáticamente la naturaleza confidencial de los datos y el uso de los mismos estrictamente para los fines de la investigación (ver anexos).

Es importante señalar que cuando se contactó a las empresas a través de las cartas y luego en forma personal, se hizo necesario no mencionar la variable "medición de personalidad" pues obviamente, esto resultaba "amenazante" para la mayoría de los gerentes y por ello no participaban en la muestra.

En forma espontánea sólo se tuvo la contestación de tres empresas que tal como se solicitaba, reportaron el número de gerentes que cumplían con los requisitos. A éstas se les envió un número determinado de cuestionarios indicándoles que se recolectarían después de un número fijado de días hábiles (10).

Estos cuestionarios no fueron devueltos en su totalidad, así como tampoco después de los días establecidos.

Este último hecho, además de la poca receptividad hacia la investigación por parte de las empresas hizo necesario que se adoptara un segundo método de muestreo. El método básicamente partía de los contactos personales que las investigadoras podían tener dentro de las empresas, obviando el que no fuesen con la Gerencia de Personal.

Se hizo necesario realizar varias entrevistas con el fin de plantear el tema de la investigación y la importancia de la colaboración individual. Así, si los sujetos entrevistados deseaban participar y se ajustaban a los requisitos, se les daban los cuestionarios.

Con un contacto personal dentro de la empresa, resultaba más sencillo localizar a otros gerentes que pudiesen y quisiesen participar.

Al final la muestra total obtenida quedó conformada por 63 sujetos.

Se pudo constatar cómo los gerentes se demoraban en la entrega de los cuestionarios entre 10 días y hasta un mes, aún cuando se les hacía repetidas llamadas a fin de recordárselos.

Dadas las características de los cuestionarios que los gerentes debían contestar, era posible dejarles a ellos su propia autoadministración. Obviamente, había una primera hoja que indicaba lo que se quería de ellos y las instrucciones con ejemplos para la autoadministración del test de Cattell.

Una vez obtenido el registro de cada sujeto de la muestra, se procedió al procesamiento de los datos.

## 8.- Métodos de Análisis :

### 8.1.- De los cuestionarios de personalidad :

Debido al objetivo inicial planteado en esta investigación, donde interesaba en gran medida la descripción de los datos arrojados por los cuestionarios de personalidad, el método de análisis empleado fue la estadística descriptiva. Cada factor de personalidad representaba una variable continua, la cual pudo ser descrita a través de descriptores como:

- Valor mínimo obtenido.
- Valor máximo obtenido.
- Rango.
- Media.
- Desviación.

Además, cada variable pudo ser analizada a través de una figura de área (histograma), destacándose las diferencias entre las frecuencias.

Se pudo obtener un perfil único "promedio" de la muestra de 63 sujetos, donde para cada factor se analizaba la información que el método estadístico proporcionaba.

Para el procesamiento de esta parte de los datos se utilizó el programa BMDP2D-DETAILED DATA DESCRIPTION, INCLUDING FREQUENCIES (ver anexos).

8.2.- a.- De la relación entre el perfil de personalidad y las diferentes funciones gerenciales.

b.- De la relación entre el perfil de personalidad y los tres estilos gerenciales.

Antes de señalar el método de análisis utilizado, es importante destacar que debido a que el procesamiento de datos requería de un número aproximadamente igual de gerentes en cada función gerencial, se agruparon aquéllos pertenecientes a funciones cuya naturaleza de tareas así lo permitiese.

Finalmente, la agrupación quedó como sigue :

Ventas : agrupando Mercadeo y Ventas.

Administración : agrupando Finanzas y Administración.

Personal.

Producción : agrupando Planta, Ingeniería y Producción.

Investigación y Desarrollo.

Gerencia General.

Fué necesario eliminar la categoría de Investigación y Desarrollo ya que de los 63 gerentes que conformaron la muestra, no hubo ninguno que se desempeñara en esta área.

Para el análisis de estas dos partes se utilizó el método de predicción mediante función discriminante.

Este método se ajusta a la presente investigación ya que :

1.- Los criterios a ser predecidos son un conjunto de categorías sin ordenar en vez de una serie de variables continuas (en este caso es la PERSONALIDAD del gerente la que se comporta como variable continua).

2.- El método es capaz de manejar simultáneamente la relación entre las diferentes categorías y no sólo de una en una como lo hace el Análisis de Varianza (ANOVA). Además tiene la propiedad de ir restando el efecto de la variable primeramente analizada (con mayor fuerza predictiva) presentando subsecuentemente, las relaciones entre las variables que van quedando.

3.- Permite manejar la variable continua (rasgos de personalidad) como variable predictora. En este caso en particular aún cuando no puede establecerse con precisión una relación causal entre PERSONALIDAD y criterio, diferenciando claramente a una como variable independiente y a otra como dependiente; sí puede suponerse, como de hecho se hizo, la predicción de la pertenencia de un sujeto a algunas de las categorías del criterio con cierto margen de seguridad, en función de sus puntajes en la variable continua.

Para esta parte del procesamiento de datos se utilizó el programa: BMDP7M-STEP WISE DISCRIMANT ANALYSIS.

8.3.- Entre el perfil de personalidad obtenido y otra muestra ocupacional.

Para esta parte del análisis también se utilizó el método de función discriminante. En este caso, la variable PERSONALIDAD predeciría la pertenencia a uno u otro grupo ocupacional en función de los valores obtenidos por los sujetos en cada uno de los factores hallados como significativos.

En la medida en que se pudiesen encontrar factores de personalidad capaces de discriminar a los sujetos de una u otra muestra, en esa misma medida podría suponerse que el perfil de personalidad obtenido en este estudio se acerca más al de un gerente que a otro sujeto de diferente ocupación (en este caso al de vendedores de seguros).

Se utilizó un grupo de vendedores de seguros como grupo de contraste. El que fuera este y no otro grupo responde al hecho de que no se contó con otro estudio realizado en una muestra ocupacional venezolana que a su vez trabajara con el mismo instrumento.

Se respetó el criterio de diferenciación tomado por los investigadores donde se diferenciaban los vendedores exitosos de los no exitosos.

El criterio que utilizaron fué volumen de ventas. Los exitosos lograban una producción por encima de Bs. 100.000 anuales en pólizas de seguros de vida. Los no exitosos sólo lograban una producción que oscilaba entre Bs. 10.000 y 30.000 al año en pólizas de seguros.

El programa utilizado fué igualmente el BMDP7M-STEP WISE DISCRIMINANT ANALYSIS.

8.4 .- De la relación entre las variables del cuestionario de datos personales.

Para esta parte del análisis se utilizó la prueba no paramétrica de chi cuadrado (X), ya que ésta permite establecer relaciones entre escalas (nominales y de intervalo) con cualquier número de categorías. Además, se puede obtener una medida indicativa del grado o fuerza de la relación y la probabilidad de que dicha relación se dé más allá que por el simple azar.

8.5.- Entre el perfil de personalidad obtenido de los gerentes de Venezuela y los gerentes de EEUU y Australia.

Para esta parte del análisis se utilizó un análisis de media (a través de z) para muestras independientes.

## RESULTADOS

La presentación de los resultados abarca los siguientes aspectos :

- 1.- Descripción cuantitativa del perfil de personalidad obtenido:
  - 1.1.- Visión general.
  - 1.2.- Descripción de los resultados para cada factor.
- 2.- Diferencias de personalidad entre las distintas funciones gerenciales.
- 3.- Diferencias entre la personalidad y el estilo de gerencia preferido.
- 4.- Relación entre las variables discretas (del cuestionario de datos personales).
- 5.- Comparación entre el perfil obtenido y otra muestra ocupacional.
- 6.- Otros descriptores de la muestra.
- 7.- Comparaciones internacionales: con perfil obtenido en EEUU y Australia.

NOTA: Para un mejor manejo de los resultados derivados del programa de computación, se les ha denominado a los factores de la siguiente manera :

- C1 = Soliloquia - Sociabilidad (FACTOR A).
- C2 = Menos inteligencia - Más inteligencia (FACTOR B).
- C3 = Debilidad del yo - Fortaleza del yo (FACTOR C).
- C4 = Sumisión - Dominancia (FACTOR E).
- C5 = Retraimiento - Impetuosidad (FACTOR F).
- C6 = Superego débil - Superego fuerte (FACTOR G).
- C7 = Timidez - Retraimiento (FACTOR H).
- C8 = Severidad - Sensibilidad emocional (FACTOR I).
- C9 = Confianza - Desconfianza (FACTOR L).
- C10= Objetividad - Subjetividad (FACTOR M).
- C11= Ingenuidad - Astucia (FACTOR N).
- C12= Adecuación Serena - Propensión a culpa (FACTOR O).
- C13= Conservadurismo - Radicalismo (FACTOR QI).
- C14= Dependencia grupal - Autosuficiencia (FACTOR QII).
- C15= Indiferencia - Control (FACTOR QIII).
- C16= Tranquilidad - Tensión (FACTOR QIV).

Asimismo, se utilizaron los siguientes descriptores :

V min : indicando el valor mínimo obtenido para ese factor (considerando la distribución utilizada por Cattell, de uno a diez).

V max : indicando el valor máximo obtenido para ese factor (con la misma consideración anterior).

Rango : como una medida simple de la dispersión de los puntajes obtenidos en ese factor. Este rango se define como la diferencia entre la marca más alta y la más baja.

Media =  $\bar{X}$  : como una medida de tendencia central, indicando por tanto el valor medio de los puntajes obtenidos para ese factor.

Desviación =  $S$  : como una medida de dispersión de los puntajes obtenidos para ese factor en relación a la media de los mismos.

1.1.- El perfil que se obtuvo a través de la muestra de gerentes, puede verse en la Fig. 1. Por razones estadísticas, con una muestra de 63 Ss era de esperarse que el grado de variación con respecto al grupo normativo fuese menor que en casos individuales. Sin embargo, como puede ser visto en la misma figura, se obtuvo un perfil distintivo fundamentalmente por cuatro factores, cuyo valor medio (puntuación estándar de 7) supera al promedio del grupo normativo con el cual se les comparó. Debe señalarse además de que este resultado es obtenido por sólo alrededor del 15% de la población. Asimismo, estos factores de medias altas compartieron las menores desviaciones, lo que implica que estas cuatro variables de personalidad: inteligencia, dominancia, audacia y suspicacia homogenizan mayormente a la muestra gerencial.

En función de las desviaciones obtenidas, es el factor inteligencia el que logra homogenizar mayormente a la muestra ( $S = 1.5$ ), a continuación el factor suspicacia ( $S = 1.6$ ), luego audacia ( $S = 1.7$ ) y por último dominancia ( $S = 1.9$ ). Los doce restantes no diferencian al grupo de gerentes del promedio de sujetos con los cuales se les comparó.

Es importante señalar que de los valores medios obtenidos de la muestra gerencial, no hubo ninguno que se ubicara por debajo del promedio del grupo con el cual se le comparó.

PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP

GERENTES VENEZOLANOS

Puntuación estándar	BAJA PUNTUACION DESCRIPCION	PUNTUACION EN ESTENES										ALTA PUNTUACION DESCRIPCION
		← Promedio →										
6.3	RESERVADO, DISCRETO, CRITICO, APARTADO, INFLEXIBLE (Soliloquio)	.	.	.	.	.	A	.	.	.	.	EXPRESIVO, AFECTUOSO, COMPLACIENTE, PARTICIPANTE (Sociabilidad)
7.4	MENOS INTELIGENTE, PENSAMIENTO CONCRETO. (Baja capacidad mental escolar)	.	.	.	.	.	B	.	.	.	.	MAS INTELIGENTE, PENSAMIENTO ABSTRACTO, BRILLANTE. (Alta capacidad mental escolar).
5.6	AFFECTADO POR SENTIMIENTOS, MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERTURBABLE (Debilidad del yo).	.	.	.	.	.	O	.	.	.	.	EMOCIONALMENTE ESTABLE, MADURO, SE ENFRENTA A LA REALIDAD. (Fuerza superior del yo)
7.1	SUMISO, INDULGENTE, OBDIENTE, DOCIL, SERVICIAL. (Sumisión)	.	.	.	.	.	E	.	.	.	.	AFIRMATIVO, AGRESIVO, TERCO, COMPETITIVO. (Dominante)
5.8	SOBRIO, TACITURNO, SERIO (Retraimiento)	.	.	.	.	.	F	.	.	.	.	DESPREOCUPADO, ENTUSIASTA. (Impetuosidad)
6.5	ACTIVO, DESACATA LAS REGLAS, (Superego débil)	.	.	.	.	.	G	.	.	.	.	ESCRUPULOSO, PERSISTENTE, MORALISTA, JUICIOSO. (Superego fuerte)
7.1	RECATADO, TIMIDO, REPRIMIDO. (Timidez)	.	.	.	.	.	H	.	.	.	.	AVENTURADO, DESINHIBIDO, GUSTO POR CONOCER GENTE. (Audacia)
5.4	CALCULADOR, CONFIADO EN SI MISMO, REALISTA (Severidad)	.	.	.	.	.	I	.	.	.	.	AFECTUOSO, SENSITIVO, DEPENDIENTE, SOBRE PROTEGIDO. (Sensibilidad emocional)
7.2	CONFIADO, ACEPTA CONDICIONES. (Confianza)	.	.	.	.	.	L	.	.	.	.	DESCONFIADO, SUSPICAZ (Desconfianza)
5.0	PRACTICO, TIENE PREOCUPACIONES REALES. (Objetividad)	.	.	.	.	.	M	.	.	.	.	IMAGINATIVO, BOHEMIO, DISTRAIDO (Subjetividad)
5.6	INGENUO, SIN PRETENSIONES, SINCERO PERO SOCIALMENTE TORPE. (Ingenuidad).	.	.	.	.	.	N	.	.	.	.	ASTUTO, CULTIVADO, SOCIALMENTE CONSCIENTE. (Astucia)
4.7	SEGURO DE SI MISMO, APACIBLE, SEGURO, COMPLACIENTE, SERENO. (Adecuación Serena)	.	.	.	.	.	O	.	.	.	.	APREHENSIVO, AUTORECRIMINANTE, INSEGURO, PREOCUPADO. (Propensión a la culpabilidad)
6.1	CONSERVADOR, RESPETUOSO DE LAS IDEAS ESTABLECIDAS. (Consevadurismo)	.	.	.	.	.	Q1	.	.	.	.	EXPERIMENTADOR, LIBERAL, PENSAMIENTO LIBRE. (Radicalismo)
5.8	DEPENDIENTE DEL GRUPO, SE "ADHIERE", Y ES UN SEGUIDOR EJEMPLAR (Dependencia grupal)	.	.	.	.	.	Q2	.	.	.	.	AUTOSUFICIENTE, RICO EN RECURSOS, PREFIERE SUS PROPIAS DECISIONES. (Autosuficiencia)
6.1	INCONTROLADO, FLOJO, SIGUE SUS PROPIOS IMPULSOS, INDIFERENTE A LAS REGLAS (Indiferencia)	.	.	.	.	.	Q3	.	.	.	.	CONTROLADO, FIRME FUERZA DE VOLUNTAD, ESCRUPULOSO SOCIALMENTE, COMPULSIVO. (Control)
5.6	RELAJADO, TRANQUILIDAD, NO FRUSTRADO, SERENO. (Tranquilidad)	.	.	.	.	.	Q4	.	.	.	.	TENSO, FRUSTRADO, IMPULSIVO, SOBREENCITADO. (Tensión)

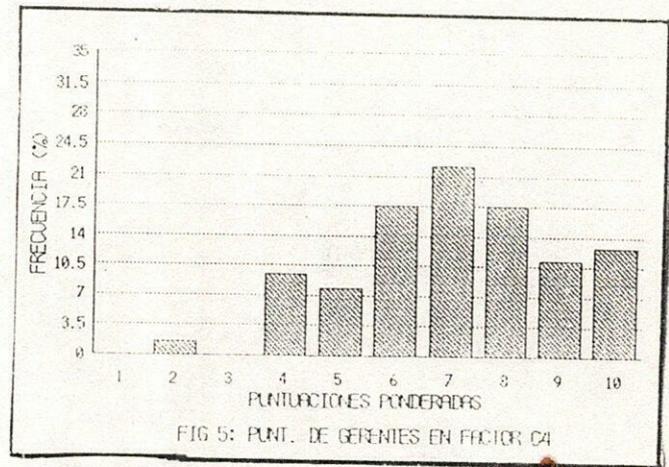
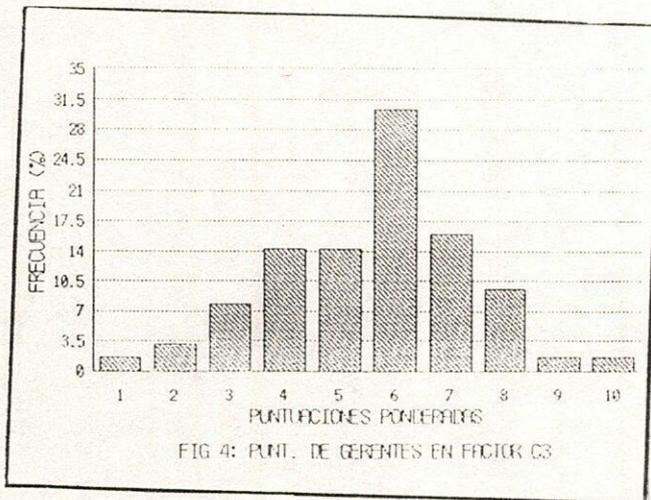
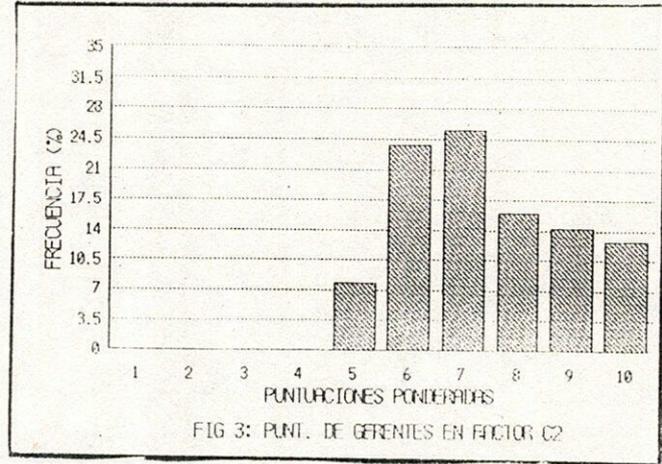
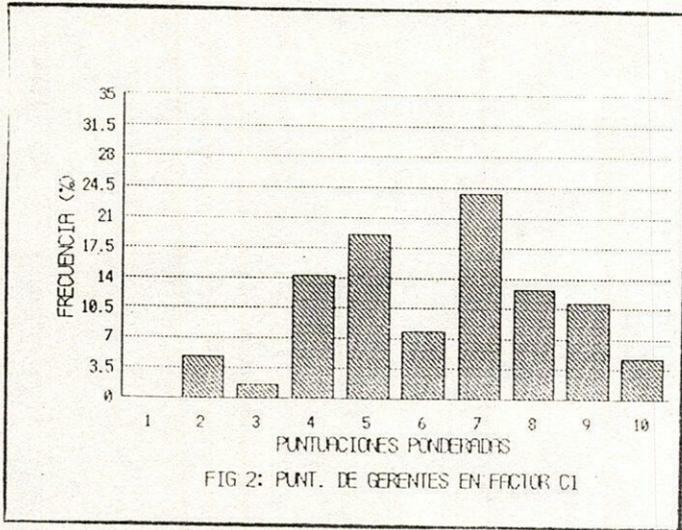
El esten 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 es obtenido por el 2.3%/o 4.4%/o 9.2%/o 15.0%/o 19.1%/o 19.1%/o 15.0%/o 9.2%/o 4.4%/o 2.3%/o de adultos

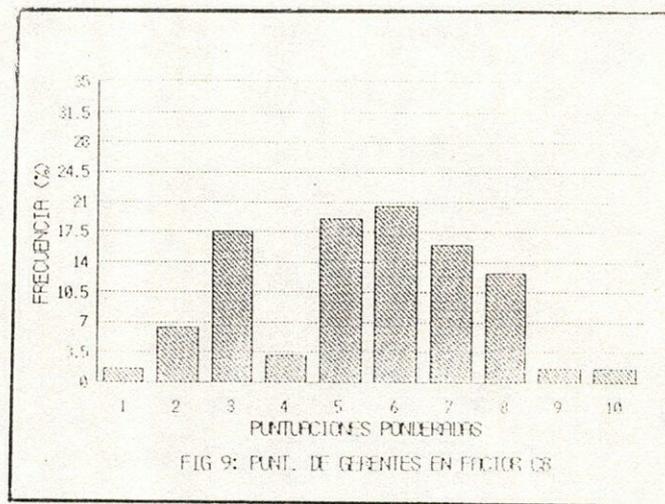
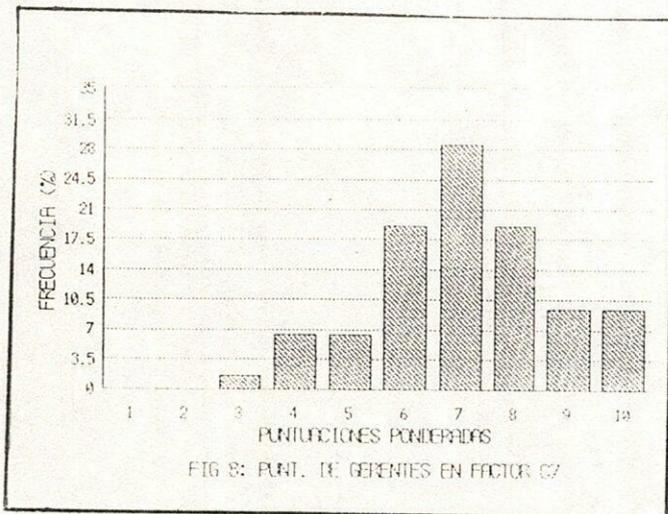
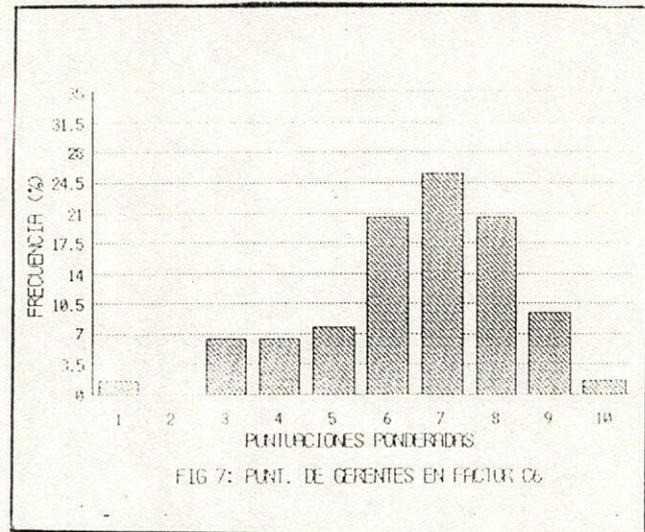
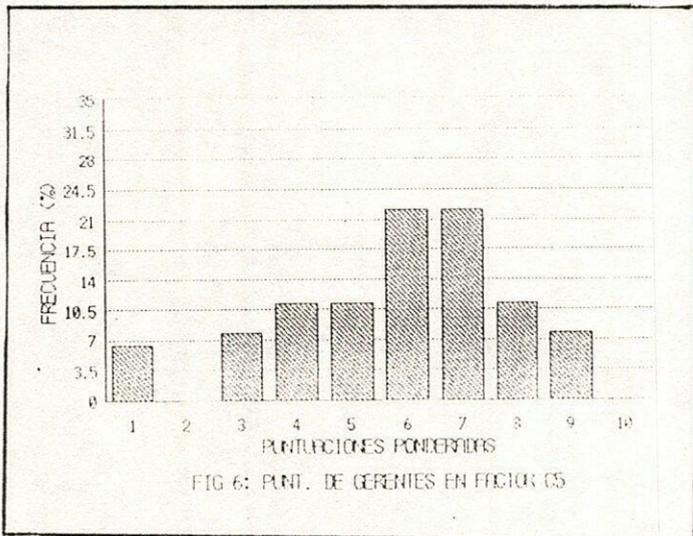
1.2.- A continuación se presenta una tabla que describe el resultado de los análisis de los 16 factores de personalidad:

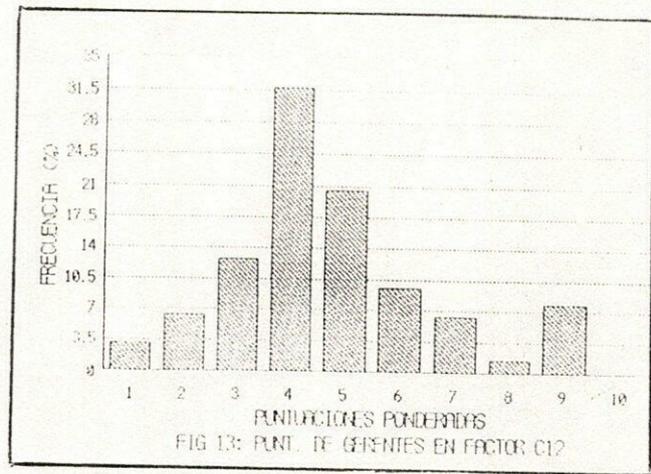
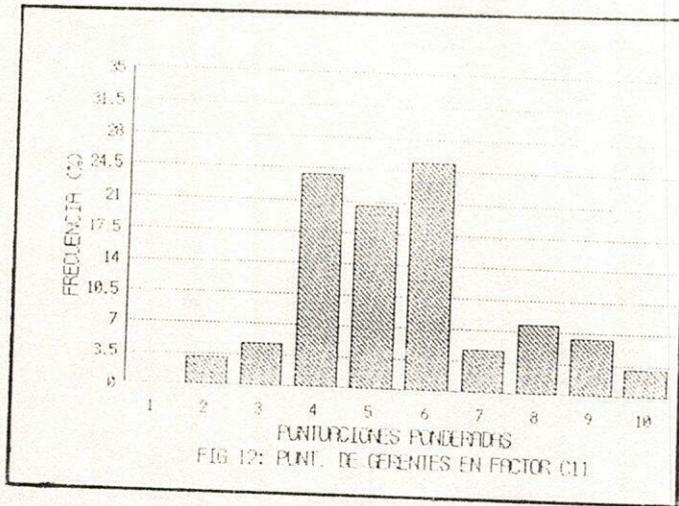
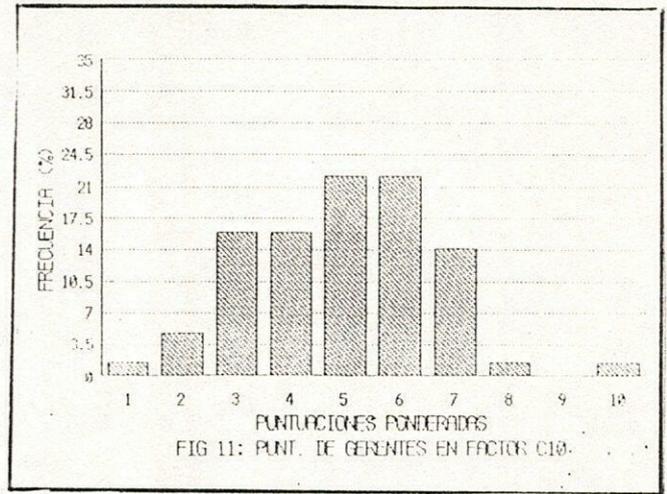
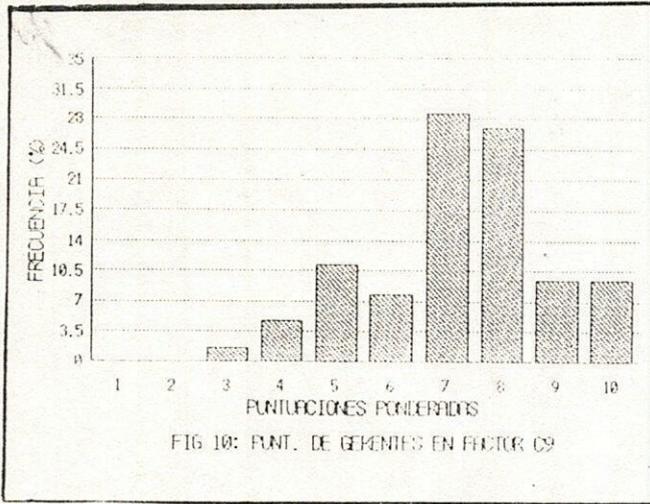
	VMIN	VMAX	RANGO	$\bar{X}$	S
C1	2	10	8	6.3	2.0
C2	5	10	5	7.4	1.5
C3	1	10	9	5.5	1.7
C4	2	10	8	7.0	1.8
C5	1	9	8	5.7	2.0
C6	1	10	9	6.5	1.8
C7	3	10	7	7.0	1.6
C8	1	10	9	5.4	2.0
C9	3	10	7	7.2	1.6
C10	1	10	9	4.9	1.6
C11	2	10	8	5.5	1.8
C12	1	9	8	4.6	1.9
C13	1	10	9	6.1	1.8
C14	3	9	6	5.7	1.7
C15	1	10	9	6.1	2.0
C16	1	10	9	5.5	2.0

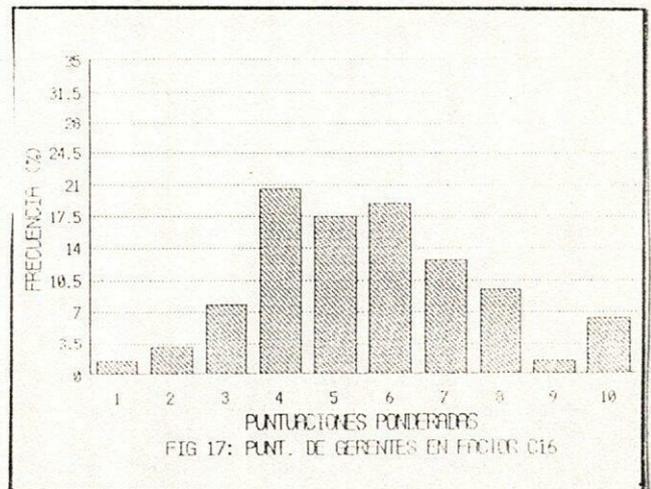
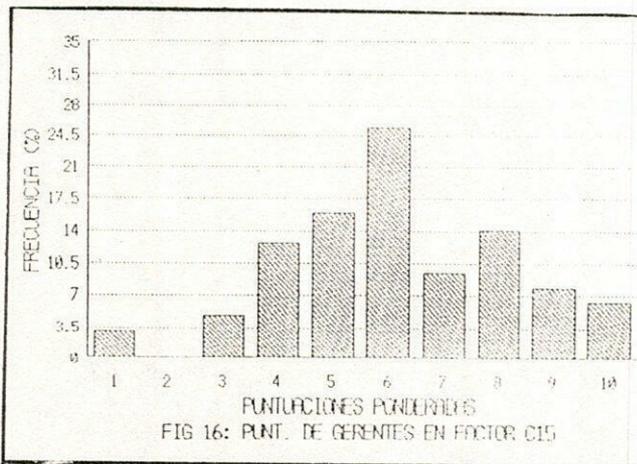
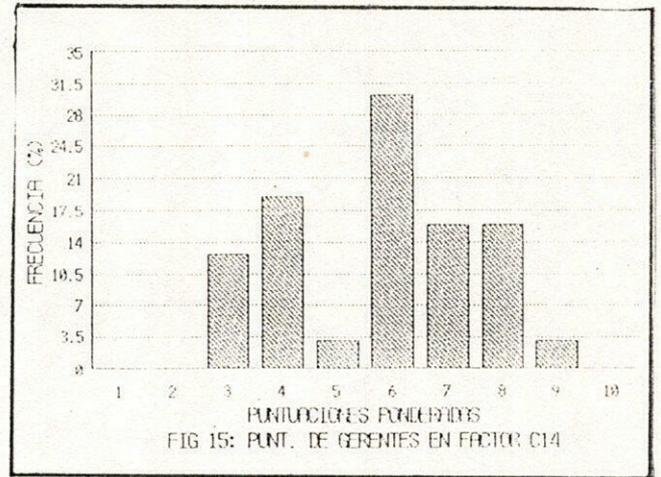
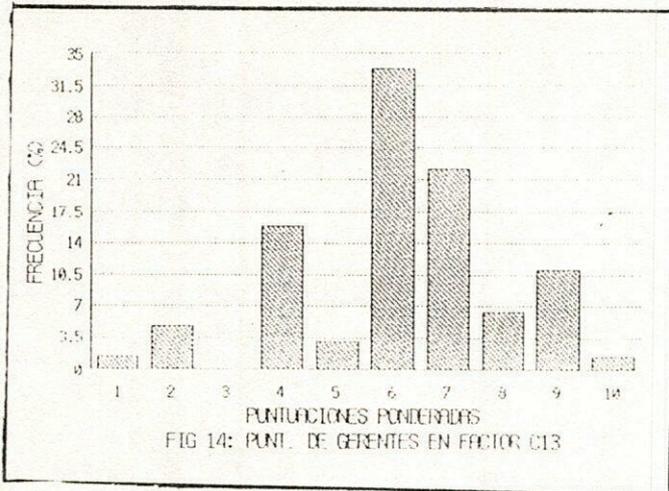
TABLA 1 .- RESULTADOS DEL ANALISIS DE LOS 16 FACTORES DE PERSONALIDAD.

La figuras 2 a la 17 son la representación gráfica de las frecuencias (en %) obtenidas para cada factor en la muestra de gerentes.









## 2.- Diferencias de personalidad entre las funciones gerenciales.

La tabla 2 muestra los puntajes medios para cada uno de los 16 factores del cuestionario de personalidad. Asimismo, en la parte inferior se encuentran las desviaciones estándar de los mismos puntajes.

MEDIAS							
GRUPO							
VARIABLE	=	VE	AD	PER	PRO	GEN	TOTAL
C1		5.85	6.33	7.06	5.50	6.46	6.30
C2		7.70	7.33	7.33	7.33	7.26	7.43
C3		5.85	5.83	5.53	5.83	5.26	5.62
C4		7.40	6.66	7.46	6.16	6.93	7.11
C5		6.40	5.66	5.93	5.83	5.06	5.83
C6		7.40	6.83	7.13	7.00	6.86	7.11
C7		5.10	4.33	7.06	2.33	5.86	5.41
C8		6.95	7.50	7.26	7.33	7.26	7.19
C9		5.70	4.66	4.73	4.50	4.46	4.95
C10		5.70	4.66	4.73	4.50	4.46	4.95
C11		5.60	6.00	5.80	6.33	4.93	5.59
C12		4.40	4.33	4.80	5.00	5.00	4.69
C13		5.15	6.00	6.26	7.16	6.73	6.08
C14		5.75	5.00	5.60	5.83	6.20	5.75
C15		6.35	5.66	6.60	6.16	5.40	6.09
C16		5.60	5.83	5.93	4.33	5.60	5.58

DESVIACIONES ESTANDAR							
GRUPO							
VARIABLE	=	VE	AD	PER	PRO	GEN	TOTAL
C1		1.95	3.14	1.75	1.97	1.99	2.05
C2		1.65	1.03	1.29	1.50	1.83	1.56
C3		1.66	2.63	1.80	1.16	1.79	1.80
C4		2.06	2.06	1.40	1.32	2.18	1.89
C5		1.84	2.65	1.86	1.72	2.34	2.05
C6		1.69	.63	1.66	1.94	2.25	1.80
C7		1.56	1.94	1.55	1.67	1.92	1.70
C8		1.91	1.96	1.62	.51	1.06	1.58
C9		1.76	.54	1.66	1.03	1.94	1.66
C10		1.86	1.75	1.03	1.51	1.92	1.67
C11		1.78	2.44	1.65	2.58	1.57	1.86
C12		1.31	3.20	2.14	2.44	1.73	1.96
C13		1.87	1.26	1.62	1.47	2.08	1.79
C14		1.51	2.19	2.13	1.94	1.42	1.77
C15		1.87	1.36	2.32	2.04	2.19	2.05
C16		2.06	3.18	2.12	1.03	1.84	2.08

TABLA 2 .- VALORES DE LAS MEDIAS Y DESVIACIONES ESTANDAR EN LOS 16 FACTORES PARA CADA FUNCION GERENCIAL.

A través del uso de la función discriminante (ver tabla 3) se obtuvo un único factor de personalidad que es capaz de discriminar entre los sujetos que se desempeñan en las diferentes funciones gerenciales. Tal factor fue el C8 : severidad - sensibilidad emocional.

Nivel de significación	=	.01
Grados de libertad	=	4 - 57
Valor de F	=	10.948

TABLA 3.- RESULTADOS DE LA PRUEBA DE SIGNIFICACION PARA EL FACTOR C8.

Todo esto se traduce en la posibilidad de asignar a los sujetos a alguna función gerencial en particular con cierta probabilidad de acierto en función del puntaje que esos sujetos obtengan en dicho factor.

La tabla 4 reporta valores de F que permiten suponer que dado un puntaje X obtenido por un gerente en el factor mencionado (C8), éste permite discriminar su pertenencia a una función y no a otra. El valor de F de 38.24 indica que el factor C8 discrimina con mayor probabilidad de acierto entre los sujetos que se desempeñan en Personal (puntajes altos en el factor: 7, 8, 9 y 10) y aquellos que se desempeñan en Producción (puntajes bajos en el factor: 1, 2 y 3).

Asimismo, se reporta una F de 21.31 que al nivel de significación del 0.01, indica que los puntajes obtenidos en el factor C8 diferencian a un Gerente General (puntajes alrededor de 6) de uno que se desempeñe en Producción (puntajes alrededor de 2).

Luego, como puede verse, hay un valor de F de 14.07, que al nivel de 0.01 es significativo. Es por ello, que el factor C8 también discrimina entre los gerentes de Producción y los gerentes de Ventas (puntajes alrededor de 5).

Por último, una F de 13.20 entre los gerentes de Personal y los de Ventas al 0.01, indica de nuevo que el factor C8 es capaz de discriminar entre los gerentes que se desempeñan en una y otra función.

	VE	AD	PER	PRO
AD	1.08			
PER	13.20	12.75		
PRO	14.07	4.78	38.24	
GEN	2.01	4.01	4.30	21.31

TABLA 4.- RESULTADOS DE LA PRUEBA DE SIGNIFICACION (F) PARA EL FACTOR C8 ENTRE LAS FUNCIONES GERENCIALES.

En la tabla 5 aparecen los porcentajes de acierto para cada función gerencial cuando dado un puntaje cualquiera en el factor C8, se predice a qué función gerencial pertenece o podría pertenecer el sujeto.

PRODUCCION	100%
PERSONAL	73.3%
GENERAL	33.3%
VENTAS	15.0%
ADMINISTRACION	0%

TABLA 5.- PORCENTAJES DE ACIERTO PARA LA PREDICCIÓN DE LA FUNCIÓN GERENCIAL EN BASE AL FACTOR C8.

Tal como puede observarse, el mayor porcentaje lo tiene Producción (100%) indicando esto que, si un sujeto obtiene en este factor un puntaje igual o cercano a la media obtenida por esta muestra (2), se tendrá un 100% de probabilidad de acierto al suponer su pertenencia a un departamento de Producción.

Esta misma idea se repite para las otras funciones gerenciales, pero como puede verse en la tabla, los porcentajes de acierto son diferentes. Después de Producción es Personal (73.3) el que garantiza más

éxito en la predicción, luego la Gerencia General (33.3%) y por último, Ventas (15.0%). Es importante indicar que este factor prácticamente no tiene capacidad predictiva cuando se trata de la gerencia de Administración (0%).

3.- Diferencias entre la personalidad y el estilo gerencial preferido.

A través del uso de la función discriminante y a los niveles de 0.01 y 0.05 no se reportó ningún valor significativo de F (Ver tabla 6). Lo anterior indica que en este caso no existen patrones particulares de personalidad según el estilo de gerencia preferido.

gl = 3	59
C1	.317
C2	.768
C3	2.015
C4	.839
C5	.129
C6	.281
C7	.436
C8	1.427
C9	1.904
C10	.366
C11	.757
C12	.939
C13	.370
C14	1.258
C15	.029
C16	.662

Tabla 6.- VALORES DE F PARA LA RELACION ENTRE PERSONALIDAD Y ESTILO GERENCIAL PREFERIDO.

#### 4.- Relación entre las variables discretas.

Del total de tablas de doble entrada obtenidos, se señalarán aquellas cuyos resultados fueron relevantes. El criterio utilizado fue el valor obtenido de chi cuadrado y la probabilidad de que la asociación entre las variables se diera por azar. Obviamente, se escogieron aquellas asociaciones que reportaron una probabilidad mínima y por ende un valor alto en chi cuadrado.

Tabla 7 a 9 : expresan la relación entre dos variables discretas. Para cada cruce aparecen tres tablas. La primera de ellas presenta en cada celda las frecuencias obtenidas del cruce entre las categorías de cada variable.

Además, aparece el valor de chi cuadrado, los grados de libertad y la probabilidad de ocurrencia.

En la segunda y tercera tablas se le atribuye a cada variable del cruce el carácter de variable independiente (VI). Para ello, a cada una de sus categorías se le adjudica un total acumulado del 100%. Esto se hace con la finalidad de visualizar mejor aún la relación y establecer, de ser posible, lineamientos de causalidad.

\* Relación entre experiencia en cargos gerenciales (DUCAR) y tamaño de la empresa (MGE).

Tal como puede verse en los resultados reportados por la tabla 7, las empresas más grandes (aquellas cuyo capital humano iguala o supera a los 1000 sujetos) tienden a tener a los gerentes con más años de experiencia en cargos gerenciales. Asimismo, los gerentes de menor experiencia en cargos gerenciales se encuentran mayormente en las empresas más pequeñas.

DUCAR

	5-8	9-14	15 ó MAS	TOTAL
MGE 100 - 299	5	1	4	10
300 - 499	13	4	4	21
500 - 999	4	6	2	12
1000 o más	4	6	10	20
T O T A L	26	17	20	63

$$X^2 = 12.94 \quad g1 = 6 \quad p = 0.043$$

TABLA 7.- FRECUENCIAS SIMPLES Y RESULTADOS DE LA PRUEBA DE  $X^2$  PARA LAS VARIABLES DUCAR Y MGE.

DUCAR

	5-8	9-14	15 ó MAS	TOTAL
MGE 100 - 299	50.00	10.00	40.00	100.0
300 - 499	61.90	19.05	19.05	100.0
500 - 999	33.33	50.00	16.67	100.0
1000 o más	20.00	30.00	50.00	100.0
T O T A L	41.27	26.98	31.75	100.0

TABLA 7A.- MGE COMO VARIABLE INDEPENDIENTE.

DUCAR

	5-8	9-14	15 ó MAS	TOTAL
MGE 100 - 299	19.23	5.88	20.00	15.87
300 - 499	50.00	23.53	20.00	33.33
500 - 999	15.38	35.29	10.00	19.05
1000 o más	15.38	35.29	50.00	31.75
T O T A L	100.0	100.0	100.00	100.0

TABLA 7B.- DUCAR COMO VARIABLE INDEPENDIENTE.

\* Relación entre ingreso anual (IA) y experiencia en cargos gerenciales (DUCAR).

Los resultados arrojados por la tabla 8 ponen en evidencia una vez más la relación que existe entre las dos variables mencionadas anteriormente.

En términos generales, se espera que un gerente con más años de experiencia que otro, reciba un ingreso anual mayor. Aquí puede diferenciarse la causalidad con mayor precisión que en otras relaciones. Es obvio que la experiencia es uno de los factores determinantes del ingreso anual.

		IA				
		150-199	200-349	350-549	550 o MAS	TOTAL
DUCAR	5 a 8 años	9	8	9	0	26
	9 a 14 años	1	10	2	4	17
	15 o más	1	3	9	7	20
	T O T A L	11	21	20	11	63

$X^2 = 24.58$        $gl = 6$        $p = 0.0004$

TABLA 8.- FRECUENCIAS SIMPLES Y RESULTADOS DE LA PRUEBA DE  $X^2$  PARA LAS Vs IA Y DUCAR

		IA				
		150-199	200-349	350-549	550 o MAS	TOTAL
DUCAR	5 a 8 años	34.62	30.77	34.62	0.00	100.00
	9 a 14 años	5.88	58.82	11.76	23.53	100.00
	15 o más	5.00	16.00	45.00	35.00	100.00
	T O T A L	17.46	33.33	31.75	17.46	100.00

TABLA 8A.- DUCAR COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

		IA				
		150-199	200-349	350-549	550 o MAS	TOTAL
DUCAR	5 a 8 años	81.82	38.10	45.00	0.00	41.27
	9 a 14 años	9.09	47.62	10.00	36.36	26.98
	15 o más	9.09	14.29	45.00	63.64	31.75
	T O T A L	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

TABLA 8B.- IA COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

\* Relación entre estilo gerencial bajo el cual los gerentes prefieren trabajar (XGPRE) y el estilo gerencial que ellos perciben de su superior inmediato (ZGREP).

Los resultados obtenidos en la tabla 9 demuestran que efectivamente, existe una relación significativa (nivel 0.01) entre estas variables. La posible causalidad requiere de un proceso más bien inferencial, pues no queda claramente establecida a través de los resultados. Esto se explicará con más detalle en el apartado de discusión.

		ZGREP				
		ZA	ZB	ZC	ZD	TOTAL
XGPRE	X A	2	0	1	0	3
	X B	2	8	4	0	14
	X C	1	4	16	1	22
	X D	4	2	8	6	20
	T O T A L	9	14	29	7	59

$$X^2 = 29.07 \quad g1 = 9 \quad p = 0.0006$$

TABLA 9.- FRECUENCIAS SIMPLES Y RESULTADOS DE LA PRUEBA DE  $X^2$  PARA LAS Vs ZGREP Y XGPRE

		ZGREP				
		ZA	ZB	ZC	ZD	TOTAL
XGPRE	X A	66.67	0.00	33.33	0.00	100.0
	X B	14.29	57.14	28.57	0.00	100.0
	X C	4.55	18.18	72.73	4.55	100.0
	X D	20.00	10.00	40.00	30.00	100.0
	T O T A L	15.25	23.73	49.15	11.86	100.0

TABLA 9A.- XGPRE COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

		ZGREP				
		ZA	ZB	ZC	ZD	TOTAL
XGPRE	X A	22.22	0.00	3.45	0.00	5.8
	X B	22.22	57.14	13.79	0.00	23.73
	X C	11.11	28.57	55.17	14.29	37.39
	X D	44.44	14.29	27.59	85.71	33.90
	T O T A L	100.00	100.00	100.00	100.00	100.0

TABLA 9B.- ZGREP COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

5.- Comparación entre el perfil obtenido y otra muestra ocupacional.

La tabla 10 muestra los puntajes medios para cada uno de los 16 factores del cuestionario de personalidad y para cada muestra :

Gerentes (GERENTE).

Vendedores exitosos (EXIVEN).

Vendedores no exitosos (FRAVEN).

VARIABLE	GERENTE	EXIVEN	FRAVEN
C1	6.30	6.70	5.50
C2	7.32	5.90	5.50
C3	5.58	3.70	3.50
C4	7.07	5.50	5.30
C5	5.79	6.80	5.20
C6	6.53	6.60	6.80
C7	7.09	7.30	4.80
C8	5.41	6.50	6.30
C9	7.23	7.70	7.20
C10	4.95	4.60	4.50
C11	5.57	6.80	6.90
C12	4.69	6.00	6.00
C13	6.12	5.30	4.90
C14	5.77	6.20	6.00
C15	6.15	5.30	5.10
C16	5.58	5.80	5.80

TABLA 10 .- PUNTAJES PONDERADOS MEDIOS PARA CADA MUESTRA OCUPACIONAL

A través del uso de la función discriminante (ver tabla 11) se pudieron obtener cuatro factores de personalidad cuyos valores de F fueron significativos al 0.01, lo que implica que dichos factores son capaces de diferenciar a los sujetos pertenecientes a las muestras anteriormente mencionadas.

<u>FACTOR</u>	<u>VALOR DE F</u>	
C1	1.04	
C2	9.28	*
C3	9.71	*
C4	5.83	
C5	1.75	
C6	0.08	
C7	8.73	*
C8	1.73	
C9	0.36	
C10	0.35	
C11	3.80	*
C12	3.85	
C13	2.37	
C14	0.27	
C15	1.57	
C16	0.09	

TABLA 11 .- VALORES DE F EN LA RELACION PERSONALIDAD - MUESTRA OCUPACIONAL

Las tablas 12 a la 15 presentan los valores de F al 0.01 para cada factor, capaz de discriminar entre sujetos pertenecientes a la muestra de vendedores (exitosos-no exitosos) y a la de gerentes.

	GERENTE	EXIVEN			
EXIVEN	9.92				
FRAVEN	12.14	.06	g1	1	80

TABLA 12.- FACTOR C3: MAYOR-MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL

	GERENTE	EXIVEN			
EXIVEN	5.00				
FRAVEN	13.75	5.64	g1	2	79

TABLA 13.- FACTOR C7: TIMIDEZ-AUDACIA

	GERENTE	EXIVEN			
EXIVEN	5.87				
FRAVEN	12.26	3.73	g1	3	78

TABLA 14.- FACTOR C2: INTELIGENCIA

	GERENTE	EXIVEN			
EXIVEN	5.86				
FRAVEN	11.44	2.82	g1	4	77

TABLA 15.- FACTOR C11: RADICALISMO-CONSERVADURISMO

Esto se traduce en la posibilidad de asignar a los sujetos a algunos de los grupos ocupacionales con cierta probabilidad de acierto en función del puntaje que esos sujetos obtienen en :

Factor C3: Afectado por sentimientos- Emocionalmente estable.

Factor C7: Timidez - Audacia.

Factor C2: Inteligencia.

Factor C11: Conservadurismo - Radicalismo.

El orden en que se mencionaron los factores anteriormente, se relaciona con la probabilidad de acierto en la discriminación, por tanto, es el factor estabilidad- inestabilidad emocional el que da mayor probabilidad, y el factor conservadurismo - radicalismo (C11) el que proporciona la menor.

En el factor C3 los gerentes puntuaron significativamente más alto que los vendedores (ver tabla 10).

En el factor C7 hubo diferencias significativas entre ambos grupos siendo la puntuación de los gerentes menor que la de los vendedores exitosos pero mayor que la de los vendedores no exitosos (Ver tabla 10).

En el factor C2 también hubo diferencias. En este caso los gerentes puntuaron significativamente por encima del grupo de vendedores tanto exitosos como no exitosos (ver tabla 10).

Por último, en el factor C11 las diferencias significativas estuvieron a favor del grupo de vendedores (tanto exitosos como no exitosos). (Ver tabla 10).

Asimismo, en la tabla 16 se encuentran los coeficientes de variación que expresan en relación a la mayor o menor variación de cada grupo muestral en cada factor.

VARIABLE	GERENTE	EXIVEN	FRAVEN
C1	.323	.244	.261
C2	.203	.324	.299
C3	.318	.460	4.90
C4	.266	.334	.417
C5	.356	.135	.382
C6	.276	.269	.358
C7	.233	.274	.256
C8	.373	.412	.280
C9	.227	.174	.252
C10	.341	.590	.494
C11	.331	.284	198
C12	.406	.208	.294
C13	.309	.252	.456
C14	.300	.386	.294
C15	.338	.479	.386
C16	.366	.312	.241

TABLA 16.- COEFICIENTES DE VARIACION DE CADA GRUPO MUESTRAL EN CADA FACTOR.

Se analizarán únicamente los cuatro factores cuyo poder discriminativo al 0.01 resultó significativo.

Se encontró que en los factores C2, C3 y C7 el grupo de gerentes obtuvo un coeficiente de variación menor en relación al grupo de vendedores exitosos y no exitosos. Esto indica que en estos tres factores el grupo de gerentes se comportó de forma más homogénea. También resulta importante el hecho de que fueron los gerentes los que obtuvieron puntuaciones significativamente más altas en los factotes. (Ver tabla 10).

Para el último factor C11 la muestra de gerentes obtuvo el coeficiente de variación más alto en relación al grupo de vendedores, lo que implica que fue un grupo menos homogéneo en las puntuaciones obtenidas para ese factor. Por otro lado, las puntuaciones del primer grupo fueron significativamente más bajas que las del segundo. (ver tabla 10).

Analizando los coeficientes de variación dentro del grupo de vendedores exitosos y no exitosos, se encuentra que en tres de los cuatro factores (C2, C7, C11), el último grupo presentó la menor variación, es decir, hubo mayor homogeneidad en las puntuaciones obtenidas en dichos factores.

Los factores C2 y C11 no diferencian significativamente a estos grupos de vendedores, por ello resulta innecesario referirse a sus puntuaciones medias. Sin embargo, es el factor C7 el único de este grupo de cuatro factores que permite discriminar dentro de la muestra de vendedores ( $F = 5.64$ , significativa al 0.01). Los vendedores exitosos tienden a puntuar más alto ( $\bar{X} = 7.3$ ) en este factor que los no exitosos ( $\bar{X} = 4.8$ ).

Dada la capacidad de este factor de diferenciar entre los dos grupos de vendedores, puede suponerse que los vendedores exitosos ( $\bar{X} = 7.3$ ) se parecen más a los gerentes ( $\bar{X} = 7.0$ ) en este factor: timidez - audacia, diferenciándose a la vez ambos grupos del de vendedores no exitosos ( $\bar{X} = 4.8$ ).

Ya por último, en el factor C3 puede observarse como al grupo de vendedores exitosos le corresponde un coeficiente de variación menor en relación a los vendedores no exitosos. En este factor tampoco se analizan las puntuaciones medias ya que éste no discrimina significativamente entre estos dos grupos.

En resumen, puede decirse que el gerente de empresa se diferencia del vendedor de seguros en cuatro rasgos de personalidad (medidos por el 16 PF de Cattell):

- \* El gerente es más inteligente, de pensamiento más abstracto.
- \* El gerente es más estable emocionalmente, más maduro.
- \* El gerente es más audaz y aventurado.
- \* El gerente es menos radical, más conservador y respetuoso de las ideas preestablecidas.

#### 6.- Otros descriptores de la muestra:

A continuación se mostrarán nueve tablas. Cada una de ellas representa las variables que se consideraron en el cuestionario de datos personales con sus respectivas categorías (cuando las había).

Las tablas contienen las frecuencias simples (f) y el valor porcentual respectivo (%).

	f	%
CASADO	52	83.87
DIVORCIADO	7	11.29
SOLTERO	3	4.84
T O T A L	62	100.00

TABLA 17.- ESTADO CIVIL

	f	%
VENTAS	20	32.26
ADMINISTRACION	6	9.68
PERSONAL	15	24.19
PRODUCCION	6	9.68
GENERAL	15	24.19
T O T A L	62	100.00

TABLA 18.- FUNCION GERENCIAL

	f	%
100-299 EMPLEADOS	10	15.87
300-499 "	21	33.33
500-999 "	12	19.05
1000 o MAS "	20	31.75
T O T A L	63	100.00

TABLA 19.- TAMAÑO DE LA EMPRESA

	f	%
5 a 8 años	26	41.27
9 a 14 años	17	26.98
15 o más años	20	31.75
T O T A L	63	100.00

TABLA 20.- EXPERIENCIA EN CARGOS GERENCIALES

	f	%
PRIMARIA (hasta 6to. grado)	0	0
SECUNDARIA (sin completar bachel- lato).	3	4.76
SECUNDARIA (con 5to. finalizado)	1	1.59
SUPERIOR (sin haber culminado)	7	11.11
SUPERIOR (de Institutos Técnicos o Universitarios)	5	7.94
SUPERIOR UNIVERSITARIO (diploma de Universidad)	25	39.68
ESTUDIOS DE POST-GRADO (master, PhD)	22	34.92
OTROS ...	0	0
<b>T O T A L</b>	<b>63</b>	<b>100.00</b>

TABLA 21.- NIVEL EDUCATIVO

	f	%
Bs. 150.000 a 199.000	11	17.46
Bs. 200.000 a 349.000	21	33.33
Bs. 350.000 a 549.000	20	31.75
Bs. 550.000 o más	11	17.46
<b>T O T A L</b>	<b>63</b>	<b>100.00</b>

TABLA 22.- INGRESO ANUAL

	f	%
GERENTE 1	3	4.76
GERENTE 2	14	22.22
GERENTE 3	24	38.10
GERENTE 4	22	34.92
<b>T O T A L</b>	<b>63</b>	<b>100.00</b>

TABLA 23.- ESTILO GERENCIAL PREFERIDO

	f	%
GERENTE 1	9	15.15
GERENTE 2	14	23.73
GERENTE 3	29	49.15
GERENTE 4	7	11.86
T O T A L	63	100.00

TABLA 24.- ESTILO GERENCIAL PERCIBIDO EN EL SUPERVISOR INMEDIATO

	f	%
GERENTE 1	3	4.76
GERENTE 2	16	25.40
GERENTE 3	31	49.21
GERENTE 4	12	19.05
NINGUNO	1	1.59
T O T A L	63	100.00

TABLA 25.- ESTILO GERENCIAL CON EL CUAL SE IDENTIFICA

Los datos recabados a partir de la muestra revelan que el gerente con el cual se trabajó tiene una media de edad de 40.8 años comprendida dentro de un rango cuyo valor mínimo fue de 30 y el máximo de 57.

Además, el mayor porcentaje estuvo conformado por :

- \* Hombres casados.
- \* Profesionales universitarios.
- \* Con ingresos anuales superiores a los Bs. 349.000.

En cuanto al estilo gerencial, el gerente prefirió; se identificó y percibió en su supervisor inmediato mayormente al tipo 3 o consultativo, aunque entre el estilo "preferido" 3 y el 4 (participativo) no hubo mayores diferencias (38.10% y 34.92%, respectivamente).

## 7.- Comparaciones internacionales :

Solamente se hará referencia a aquellos factores donde la muestra venezolana difirió significativamente de la norteamericana y la australiana.

Las tablas 26 y 27 muestran las medias y desviaciones obtenidas en cada uno de los factores para los tres grupos.

FACTOR 1 : En este factor hubo diferencias a favor de los gerentes norteamericanos, mientras que los gerentes australianos puntuaron más bajo que los venezolanos.

FACTOR C4: En este factor la muestra de gerentes venezolana puntuó igual que los australianos pero, ambos mayor que los norteamericanos.

FACTOR C6 : En este factor los gerentes venezolanos puntuaron más alto que la muestra australiana y la norteamericana.

FACTOR C7: En este factor los gerentes venezolanos puntuaron muy semejante a los norteamericanos pero obtuvieron puntuaciones más altas que los australianos.

FACTOR C9: En este caso la muestra venezolana puntuó significativamente más alta que los gerentes australianos y norteamericanos.

FACTOR C10: En este factor los gerentes venezolanos puntuaron más bajo que la muestra norteamericana y la australiana.

FACTOR C12: en este factor no se encontraron diferencias significativas entre los gerentes australianos y los venezolanos y ambos puntuaron significativamente por debajo de los norteamericanos,

FACTOR C13: En este factor los gerentes venezolanos no difirieron de los norteamericanos pero sí lo hicieron de los australianos, puntuando más bajo que éstos en el factor.

FACTOR C15: En este factor los gerentes venezolanos no difirieron de los norteamericanos pero sí de los australianos, siendo las puntuaciones de los gerentes venezolanos que la de los primeros.

En resumen, se tiene que según las comparaciones los gerentes venezolanos ( de esta muestra en particular ) son :

- \* Más expresivos y afectuosos que los australianos pero menos que los norteamericanos.
- \* Más dominantes que los norteamericanos pero igual de dominantes que los australianos.
- \* Más moralistas y juiciosos que los australianos y que los norteamericanos.
- \* Más audaces y aventurados que el australiano pero igual que el norteamericano.
- \* Más desconfiados y suspicaces que los gerentes australianos y que los norteamericanos.
- \* Más prácticos y de preocupaciones más reales que los norteamericanos o que los australianos.
- \* Más seguros de sí mismos que los norteamericanos pero igual de seguros que los australianos.
- \* Más conservadores que los australianos, pero igual de conservadores que los norteamericanos.
- \* Más controlados; con mayor fuerza de voluntad que el australiano, pero no que el norteamericano, no existiendo diferencias entre éstos

Debe recalcarse el hecho de que lo anterior son sólo interpretaciones cualitativas hechas a partir de un análisis de medias. Debe enfatizarse asimismo que estas diferencias son relativas y que las semejanzas entre las muestras de los gerentes son igualmente importantes.

FACTOR	VENEZUELA		E.E.U.U.		z	*
	X	S	X	S		
C1	6.3	2.0	7.8	2.5	4.78	*
C2	7.4	1.5	7.5	1.6	0.45	
C3	5.6	1.8	5.7	2.1	0.36	
C4	7.1	1.9	5.8	2.6	4.21	*
C5	5.8	2.1	5.3	2.1	1.62	
C6	6.5	1.8	5.5	2.1	3.62	*
C7	7.1	1.1	6.6	1.9	1.94	
C8	5.4	2.0	5.6	2.1	0.67	
C9	7.2	1.6	5.4	2.1	7.04	*
C10	5.0	1.7	5.7	2.1	2.63	*
C11	5.6	1.8	6.2	2.1	2.17	
C12	4.7	1.9	5.5	2.0	2.83	*
C13	6.1	1.9	6.4	1.9	1.07	
C14	5.8	1.7	5.5	2.6	1.04	
C15	6.2	2.1	5.8	2.3	1.27	
C16	5.6	2.0	5.3	2.0	1.02	

TABLA 26.- MEDIAS, DESVIACIONES ESTANDAR Y VALORES DE Z PARA CADA FACTOR EN MUESTRAS DE GERENTES VENEZOLANOS Y NORTEAMERICANOS.

FACTOR	VENEZUELA		AUSTRALIA.		z	*
	X	S	X	S		
C1	6.3	2.0	5.6	2.1	2.59	*
C2	7.4	1.5	7.4	1.6	0.00	
C3	5.6	1.8	5.5	1.8	0.41	
C4	7.1	1.9	7.2	1.9	0.39	
C5	5.8	2.1	5.8	2.1	0.00	
C6	6.5	1.8	5.3	1.9	4.94	*
C7	7.1	1.7	6.0	2.2	4.65	*
C8	5.4	2.0	5.6	2.1	0.74	
C9	7.2	1.6	5.9	1.9	5.92	*
C10	5.0	1.7	6.8	1.7	7.90	*
C11	5.6	1.8	5.2	2.0	1.64	
C12	4.7	1.9	4.8	1.8	0.39	
C13	6.1	1.9	6.8	2.1	2.71	*
C14	5.8	1.7	6.3	1.8	2.18	
C15	6.2	2.1	5.1	1.8	3.97	*
C16	5.6	2.0	5.9	2.0	1.12	

TABLA 27.- MEDIAS, DESVIACIONES ESTANDAR Y VALORES DE Z PARA CADA FACTOR EN MUESTRAS DE GERENTES VENEZOLANOS Y AUSTRALIANOS.

## DISCUSION

A partir de los resultados obtenidos, puede verse como el gerente de empresa del medio venezolano se caracteriza mayormente por ser un individuo INTELIGENTE, SUSPICAZ, AUDAZ y DOMINANTE.

En cuanto al factor inteligencia, es importante señalar que aún cuando fue diseñado para proveer una medida "gruesa" del funcionamiento intelectual, no tuvo la intención de suplantar medidas más finas de inteligencia. No resulta de extrañar el hecho de que los gerentes hayan puntuado por encima del promedio en este rasgo, ya que como plantean Taylor y Nevis (1976):

..."el trabajo de los gerentes es muy complejo, envuelve una serie de capacidades cognitivas, por lo que para ingresar a la gerencia se necesita, generalmente, ser brillante..." (pg.38 )

Una confirmación de este hecho es el que a nivel de las comparaciones internacionales, no se encontraron diferencias significativas en el factor inteligencia. Además, se encontró tanto en Venezuela como en Estados Unidos y Australia, que inteligencia era el factor con el "valor mínimo" más alto (aproximadamente 6) y la menor desviación. Todo lo anterior, permite suponer que este es un rasgo característico de los sujetos que se desempeñan en esta ocupación.

Lo planteado anteriormente adquiere mayor validez al comparar los resultados en este mismo factor pero en muestras ocupacionales diferentes: gerentes Vs. vendedores de seguros. Se encontró que no sólo este factor inteligencia era capaz de discriminar entre uno y otro grupo, en función del puntaje obtenido; sino que las puntuaciones medias para el grupo de gerentes fueron significativamente superiores.

En cuanto a las comparaciones que se pueden hacer con las investigaciones reseñadas en el marco teórico, muchas resultan difíciles, pues el uso de diferentes instrumentos origina diferentes nominaciones para las características de personalidad. Sin embargo, todos los hallazgos concuerdan en que la inteligencia es una característica propia de los gerentes.

Por otro lado, el gerente se caracteriza por ser un individuo suspicaz: que confía más en sus propias opiniones, difícil de engañar, escéptico y cuestionador. No hay duda de que tales características resultan deseables en aquellos sujetos que ocupan cargos gerenciales. Lo importante es que existan a un nivel en el que no interfieran con las demandas del cargo : trabajo con otros sujetos, búsqueda de consenso, compartir ideas, etc.

En la comparación realizada con Australia y Estados Unidos, se evidenciaron diferencias significativas a favor del grupo de gerentes venezolanos. En cuanto a esta característica, se podría suponer que el medio laboral venezolano demanda más de tales características.

No fue así, cuando se hizo la comparación con el grupo de vendedores de seguros. Esto limita la posibilidad de caracterizar a los gerentes en base a las puntuaciones obtenidas en este factor, reforzando la hipótesis de que es producto de una demanda particular del medio nativo.

Otro rasgo de personalidad característico de los gerentes es la audacia. El gerente tiende a ser aventurado, desinhibido y espontáneo. Estas características unidas a la inteligencia, juegan un papel importante en el logro de tareas típicamente gerenciales, como las mencionadas por Drucker (1970): "habilidad en fijar objetivos, organizar, motivar, plantear nuevas alternativas, etc".

En este factor no podría suponerse una hipótesis de tipo cultural ya que entre los gerentes venezolanos y los norteamericanos no hubo diferencias significativas.

Es importante señalar, que es sólo el rasgo suspicacia el que logra discriminar tanto entre gerentes, vendedores exitosos y no exitosos. Las diferencias favorecen en primer término, al grupo de vendedores exitosos, luego al de gerentes y, por último al de vendedores no exitosos.

El último factor en el que los gerentes puntuaron por encima del promedio del grupo con el cual se les comparó fue el de dominancia. Este factor de personalidad describe el grado en que un sujeto es agresivo y competitivo. Se relaciona (en puntajes altos) con sujetos que son directos en su liderazgo con otras personas, les agrada poner en práctica sus propias ideas y hacer las cosas a su manera.

A nivel de comparaciones con Estados Unidos y Australia, se encontró que las puntuaciones de los gerentes venezolanos fueron significativamente más elevadas que la de las otras muestras de gerentes. Podría suponerse que el contexto latinoamericano favorece la aparición de este tipo de conducta, sobre todo en los hombres.

A nivel de sentido común, no se discute la necesidad de ciertas tendencias personales agresivas y competitivas, para desenvolverse en el área empresarial y más aún en cargos gerenciales.

Las empresas, por lo general, resultan ser estructuras piramidales con diferentes niveles de jerarquía a las cuales hay que "trepar", siendo necesario poseer cierto grado de dominancia y "espíritu" de competencia. Sobre esto un alto ejecutivo de una poderosísima corporación norteamericana (c.p. V. Packard, 1965) opina: "si un hombre llega a la cúspide no le dirá cómo arribó allí..."(pg.57 ).

Este factor, al igual que el de suspicacia no fue capaz de diferenciar entre vendedores de seguros y gerentes. De nuevo, un factor limita la posibilidad de caracterizar a los gerentes en función de los puntajes obtenidos. Por su parte, Porter (1961), Ghosh y Manerikar (1974), Barry y Dowling (1980) confirman lo encontrado en cuanto a la necesidad de que el gerente de empresa tenga entre sus características personales cierto grado de dominancia.

En la presente investigación se encontraron, además, dos factores de personalidad que diferencian a los gerentes de los vendedores de seguros. Estos factores son: estabilidad emocional y radicalismo.

Los gerentes aparecen como más estables emocionalmente: más maduros, menos perturbables por la realidad que los vendedores de seguros. A su vez, son menos radicales, menos liberales, más conservadores y respetuosos de las ideas preestablecidas que los vendedores.

En el caso del primer grupo de características, se puede suponer que una empresa no admite dentro de sus líneas de mando a sujetos cuyos problemas de índole personal o del mismo ambiente laboral, logren desequilibrarlos.

Las exigencias de un cargo gerencial, así como las responsabilidades tanto a nivel de recursos humanos como materiales, requieren de sujetos primero, con problemas de índole personal que no excedan a los normales de la vida cotidiana y segundo, con capacidad de enfrentar dichos problemas y hasta cierto punto de relegarlos a un segundo plano, en un momento determinado, en pro de su funcionamiento laboral.

Sobre esto, Gaudet y Carli (1975) han estimado que siete veces más gerentes fracasan por problemas de personalidad entre los cuales puede figurar un inadecuado ajuste emocional, que por falta de competencia técnica.

El estudio de Hartson (1976 c.p. Barry y Dowling, 1980) confirma la homogeneidad de los gerentes en este factor (estabilidad emocional). Asimismo, William y Murray (1983) confirmaron en su estudio la tendencia de los gerentes hacia el polo de la estabilidad emocional. Por su parte, Chakrabarti y Ramanath (1984) encontraron que los gerentes hindúes se destacan en forma significativa, por características personales como madurez emocional y estabilidad.

En el caso del segundo grupo de características (relativas a las tendencias conservadoras), puede suponerse que para llegar a cargos gerenciales dentro de una empresa, además de ambición y virtuosidad, el ejecutivo debe cumplir con una serie de reglas que le permitan llegar a la "atmósfera" ejecutiva. El gerente se muestra por ende, conservador y respetuoso de ideas preestablecidas. Las tendencias radicales en gerentes podrían poner en peligro su puesto, pués aún cuando se busca que el gerente sea en cierta medida, experimentador, liberal, de ideas renovadas, asimismo se le "obliga" a adaptarse o a "encajar" en la empresa sin crear mayores roces. Tal como cita Packard (1965) "...lo valioso son los conformistas creadores..." (pg. 142).

Ghosh y Manerikar (1974) también encontraron tendencias conservadoras y respetuosas de lo establecido en gerentes hindúes. Barry y Dowling (1983) confirmaron el hallazgo en muestras australianas.

Es importante señalar que como ya se vió, estos dos últimos factores de personalidad mencionados, aún cuando no obtuvieron puntuaciones por encima del promedio, lograron discriminar entre la muestra de gerentes y la de vendedores de seguros. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre las muestras norteamericanas australianas y venezolanas. Esto es importante, ya que confirma aún más que los valores medios obtenidos en cada uno de dichos factores son comunes a una muestra gerencial y no a otra muestra ocupacional.

Además del análisis realizado para cada factor es importante destacar el hecho de que tanto los factores en los cuales los gerentes puntuaron por encima de la media del grupo comparativo como de aquellos factores que diferenciaron significativamente a los dos grupos ocupacionales contrastados, resultaron ser factores de personalidad compatibles entre sí. Es decir, la presencia de un rasgo no excluye o contradice la posibilidad de la presencia de otros. Así, por ejemplo, un sujeto astuto es más probable y compatible que sea audaz, a que sea ingenuo y sin pretensiones. Esto favorece el perfil hallado, otorgándole mayor coherencia interna.

El perfil de personalidad obtenido en los gerentes venezolanos, además de destacarse por los cuatro factores analizados anteriormente (inteligencia, suspicacia, audacia y dominancia), se destaca por el hecho de que el resto de los 12 factores (entre ellos estabilidad emocional y radicalismo) se encuentran desarrollados como el promedio de sujetos masculinos con los cuales se les comparó. Para cada uno de ellos, las puntuaciones ponderadas oscilan entre 5 y 6 . Esto en realidad era de esperarse ya que por tamaño de la muestra (63 sujetos) el grado de variación en relación al promedio sería mucho menor que en casos individuales, y por ende, el perfil obtenido estaría mas cercano a la media de cada factor.

De todo lo anterior se puede inferir, que además de las características mencionadas, el gerente venezolano aparece como un individuo capaz de tolerar altos montos de presión sin perturbarse. Cuando se enfrenta a conflictos u oposicionismo por parte de otros, busca la forma de llegar a ajustes o arreglos que funcionen para todos aquellos implicados. Son capaces de dividir su atención en forma bastante igualitaria entre otras personas y el mundo que los rodea por un lado, y sus propios sentimientos y pensamientos por el otro. Son flexibles en su comportamiento y son capaces de adaptarse rápidamente a la mayoría de las situaciones.

Dadas las características del perfil, puede suponerse además, que tales gerentes favorecerían igualmente a aquellas ocupaciones que envuelven trabajos con otros y a aquellas que pudiesen requerir trabajar solos. También puede suponerse, que permitiéndoles trabajar en ambientes flexibles y algo inestructurados, su satisfacción y nivel de desempeño efectivo aumentaría. El perfil también indica, que si las circunstancias lo permitiesen tales individuos se beneficiarían de un tipo de supervisión que les permita explorar nuevas ideas y acercamientos en la búsqueda de la solución a problemas.

Esto se ha corroborado por el hecho de que los gerentes de la muestra de este trabajo mostraron preferencia básicamente por el estilo de

gerencia de tipo "consultativo", llamado también "democrático". Solamente un 5% mostró preferencia por el estilo autocrático.

Por otro lado, los gerentes percibieron los estilos gerenciales de sus superiores cubriendo un amplio espectro, siendo muchos de ellos más autocráticos de lo que preferirían. 39% clasificaron a sus superior inmediato como autocrático o persuasivo , pero solamente el 27% expresó preferencias por dichos estilos. Esto permite suponer que no existe una satisfacción plena de los gerentes en su trabajo ya que, como lo han planteado Sadler y Hofstede (1972 c.p. Barry y Dowling, 1980) esta satisfacción generalmente se acompaña del hecho de recibir el tipo de supervisión que uno prefiere.

También, pudiera influir el hecho de que como plantean Barry y Dowling (1980), pudiese ser que :

"...algún sujeto con alguna personalidad autoritaria, puede estar convencido de la necesidad de un acercamiento más democrático, pero puede en contrar difícil mantener un estilo más permisivo particularmente, bajo presión..." (pg.11).

También pudiera influir el hecho de que la muestra, estuvo conformada por individuos ambiciosos y en su mayoría con estudios avanzados . Esto podría implicar el que los individuos prefieren ser más consultados, más considerados a nivel de opiniones por sus superiores de lo que lo son realmente.

Por otro lado, pudiera ser que dada la situación económica del país en donde el problema del dólar ha planteado a nivel de empresas verdaderas situaciones de emergencia; los gerentes-supervisores pueden haber considerado necesario implementar un estilo de gerencia más autocrático que el que implementarían en situaciones normales.

Además, en cuanto al estilo de gerencia con el cual el gerente se identificaba, se obtuvo el mismo patrón que con el estilo preferido; es decir, el gerente se IDENTIFICA mayormente con el estilo consultativo y permisivo .

De esto se puede deducir, que el gerente "aparentemente" percibe su trato hacia sus subordinados como más alejado del polo autocrático que el trato que él percibe de sus superiores hacia sí mismo.

Esta parte del análisis resultó muy limitada, ya que el término "identifica" no fue operacionalizado; y aún cuando lo que se buscaba era que el gerente hiciera alusión al estilo que él ADOPTABA con su grupo, esto no pudo controlarse.

Por otro lado, los resultados obtenidos en esta investigación confirmaron lo encontrado por Nystron (1982) dando poco soporte a la hipótesis de que hay relación entre la personalidad y el estilo de liderazgo. Esto en vista de que no se encontró un perfil de personalidad particular asociado a la preferencia de un estilo de gerencia determinado.

Una posible explicación a esto es la que señalan Barry y Dowling (1980), quienes plantean que algunos programas de desarrollo gerencial tienden a enfatizar la superioridad de un estilo más bien democrático y consultativo e ignorar la personalidad del individuo y la naturaleza del grupo que se gerencia. De acá se deriva que, independientemente de la personalidad que caracterice a los sujetos, todos podrían orientarse hacia un mismo estilo gerencial. Asimismo, sujetos con personalidades "semejantes" pudieran preferir diferentes estilos gerenciales.

Lo que quedó claramente expuesto en el estudio, es la preferencia del gerente venezolano por trabajar con un superior que en lugar de dar órdenes y tomar decisiones diariamente, desempeñe una función de apoyo para ayudar al subordinado a realizar su tarea, ofreciéndole consejo,

colaborando con él para definir problemas, y brindándole recursos. En este caso, la función principal del superior no consiste en controlar a la gente, sino más exactamente en controlar el clima (o el medio) en forma tal que sus hombres puedan desarrollarse.

Otro aspecto que se planteó como problema de investigación fue la posible relación entre rasgos de personalidad y la función gerencial en la cual se desempeñan los sujetos. Se pudo observar que aún cuando los gerentes tienen diferentes roles según el área en que trabajan dentro de la empresa; las semejanzas entre sus rasgos de personalidad son mayores que las diferencias. El único factor hallado como capaz de predecir la pertenencia a uno u a otro grupo de trabajo (producción-personal-ventas, etc) fue el de SENSIBILIDAD EMOCIONAL.

No resultó extraño el hecho de que fueran los gerentes de personal los que puntuaron más alto en este factor. Contrariamente, los gerentes de producción fueron los que puntuaron más bajo en el mismo.

Altos puntajes en este factor (8 a 10) son obtenidos por personas emocionalmente sensitivas, con tendencias a soñar despiertos, y que prefieren usar la razón antes que la fuerza para llegar a decisiones.

Un bajo puntaje en este factor para los gerentes de producción se explica pues éstos son, según Harrell (1961, c.p. V. Packard, 1965), sujetos que manifiestan mayor interés por los objetos y los números que por las personas, están más cómodos en demostraciones de aptitud mecánica que en aptitud verbal, les importa poco las relaciones sociales y existe un alto porcentaje que se muestra crítico y desconfiado del resto de la gente.

El haber hallado un único factor de personalidad que permita discriminar entre gerentes de diferentes funciones, limita la posibilidad de utilizar los resultados del inventario de personalidad de Cattell en forma diferencial. Son más las semejanzas entre la personalidad de un

gerente general, uno de personal y uno de ventas que las diferencias, sin embargo es importante lo encontrado en relación al factor sensibilidad, pues éste puede servir como un criterio más a la hora de hacer consideraciones en base a la selección de un gerente de producción o uno de personal.

Los resultados anteriores también fueron obtenidos por Hartston y Mottran (1976) en gerentes ingleses y por Barry y Dowling (1980) en Australia, obteniendo los gerentes de personal puntuaciones significativamente más elevadas que los de producción o ingeniería. Estos investigadores además de las diferencias en este factor (sensibilidad), hallaron diferencias en el factor dependencia-independencia de grupo, puntuando los de personal más bajo y por ende, orientados más hacia el trabajo con "otros".

Pero aún cuando se obtuvo diferencias significativas en sólo un factor, esto es un hecho que se contrapone a lo encontrado por Chakrabarti y Ramanath (1984) donde se obtuvo un único perfil del gerente de empresa.

Por otro lado, las variables implicadas en el cuestionario de datos personales, permitieron analizar sus relaciones. Entre ellas, se pueden discutir tres que fueron significativas.

Se confirmó la relación que existe entre años de experiencia e ingreso anual. Obviamente, en las empresas de donde provino la muestra, el monto anual que recibe un gerente está parcialmente influido por los años de experiencia que éste tenga en cargos gerenciales. Un gerente con más años de experiencia generalmente gana más que uno con menos años. Es importante recordar que, la experiencia es sólo una variable más de las que influye en el ingreso anual que percibe un gerente; pero, obviamente no es la única a considerar.

Asimismo, en las empresas de mayor tamaño (medida por fuerza laboral) se encontraron los gerentes con más años de experiencia en cargos gerenciales. Podría suponerse que dado el tipo de empresa con el cual se

trabajó (pertenecientes a la cúspide de la pirámide empresarial) éstas, a medida que aumentan de tamaño y se hacen más complejas con mayores responsabilidades económicas prefieren contratar hombres "experimentados" para que gerencien sus diferentes divisiones.

La tercera y última relación es la encontrada entre el estilo gerencial "preferido" de un gerente y el estilo gerencial percibido en su supervisor.

Una posible explicación a esta relación puede ser que en el medio empresarial se dé un proceso de selección natural, que "exige" de los gerentes una "acomodación" al estilo de gerencia de su superior. Aquellos gerentes, que por una u otra razón no logran adaptarse, se retiran o son despedidos del cargo. Esta posibilidad, además, resulta coherente con las características de conservadurismo y respeto a las ideas establecidas que arrojó el perfil de personalidad. Esto hace más viable la suposición de que es el supervisado el que se "acomoda" al estilo gerencial del supervisor (dando lugar a la relación) y no lo contrario. Sin embargo, no debe obviarse la posibilidad de que sea el gerente el que "seleccione" trabajar con un superior cuyo estilo de gerencia se adecúe al propio. Esta posibilidad, seguramente, resulta menos factible que la mencionada anteriormente. Este proceso de "selección natural" se vería favorecido en aquellos casos en que el gerente no haya tenido el tiempo suficiente en cargos gerenciales que le haya permitido estructurar un estilo de trabajo propio, y por ende, más difícil de modificar que en aquellos sujetos con menos experiencia de trabajo.

## CONCLUSIONES

El perfil obtenido a través del 16 PF de Cattell muestra que los gerentes como grupo, son inteligentes, de pensamiento más abstracto, suspicaces, más confiados en sus propias opiniones, audaces, aventurados y dominantes, queriendo esto decir que poseen "espíritu" competitivo.

En relación a la muestra ocupacional de vendedores de seguros, el gerente resultó:

Más inteligente.

Más estable emocionalmente, más maduro.

Más audaz y aventurado.

Menos radical, más conservador y respetuoso de las ideas establecidas.

La investigación comprobó que los gerentes a nivel de personalidad son un grupo muy homogéneo aún cuando desempeñan diferentes roles. Solamente se encontró un rasgo de personalidad : sensibilidad emocional, que es capaz de discriminar la pertenencia a las diferentes funciones gerenciales, básicamente la pertenencia a un departamento de Producción (bajos puntajes en el factor) o a uno de Personal (altos puntajes en el factor). Así, los gerentes de Personal son sujetos más sensibles emocionalmente, más afectuosos y dependientes que los gerentes de Producción.

No se encontró una relación entre rasgos de personalidad y estilo de gerencia preferido; esto indica que no importa cuál sea la personalidad de un gerente éste puede orientarse hacia un estilo u otro según las necesidades o exigencias del momento.

Por último, se encontró que el gerente que labora en Venezuela es en relación al gerente norteamericano y australiano :

- \* Más moralista.
- \* Más desconfiado y suspicaz.
- \* Más práctico y de preocupaciones reales.

## LIMITACIONES

- \* Así como con el cuestionario de personalidad, no se pudo controlar la sinceridad de las respuestas del cuestionario de datos personales. Fue curioso el hecho de que en el contexto venezolano fuese necesario aclarar que podía ser anónimo en caso de que los resultados no le interesasen, pues de lo contrario había mayor renuencia a participar. A nivel de empresas también hubo de garantizarse el anonimato, recalcando que si colaboraban no aparecerían en el trabajo sus nombres, ni siquiera se mencionaría que participaron en la investigación.
  
- \* Otra limitación, relacionada con la anterior, tiene que ver con la poca colaboración y deseo de participación de la población con la que se debía trabajar. Quizá por el hecho de ser gerentes, el tiempo y la disponibilidad era, de por sí, bastante difícil de lograr. Además, existía un cierto "temor" ante la palabra PERSONALIDAD, que reducía aún más el número de participantes. Sucede, que la personalidad se ha vinculado con conceptos como neurosis o psicosis, que en un contexto empresarial resulta un estímulo aversivo. Asimismo, el lograr el acceso a cada una de las empresas del área metropolitana resultó una limitación. Acceder a través de la gerencia de Recursos Humanos fue muchas veces inútil; requiriendo de métodos más individualizados y de contactos personales para poder entrar.
  
- \* Otra dificultad la constituyó el término GERENCIA. Aún cuando fué bastante bien definido por Drucker (1970), en las diferentes empresas muchas veces no había consenso y lo que en una se llamaba Gerente en otra se llamaba Director.

## RECOMENDACIONES

- \* Una forma de que los resultados de estudios como este obtengan mayor validez, podría ser mediante una validación cruzada, en la cual se realice el mismo trabajo de investigación pero en otras muestras. Puede ser en muestras iguales a las utilizadas en este caso (gerentes), como pertenecientes a otras ocupaciones. Se compararían los resultados y las conclusiones serían más generalizables.
  
- \* Dentro de una organización empresarial existen diferentes niveles de jerarquía y posiciones entre sus miembros, por lo cual el nivel de responsabilidades y de actividades igualmente van a variar. Por esta razón y para lograr una mayor homogeneidad en las muestras de trabajo, es recomendable tomar un criterio de nivel gerencial como por ejemplo, gerencia alta y gerencia media, asumiendo la idea de que al variar la posición en una empresa es posible que varíen las características de sus ocupantes.
  
- \* Dados los inconvenientes que se presentaron por el envío de correspondencia y por centralizar el proceso en los Departamentos de Personal en las diferentes empresas, se recomienda el acceso a éstas mediante contactos directos dentro de las mismas. Se establece un mayor grado de compromiso y por ende, una mayor colaboración.
  
- \* Sería interesante hacer una investigación similar a ésta pero en empresas públicas, para luego permitirse hacer comparaciones entre los perfiles de los gerentes de los dos tipos de organizaciones (públicas y privadas). Es interesante sobre todo en Venezuela, en donde tanto se especula en cuanto a las diferencias entre empresa pública y privada.

\* Asimismo, sería interesante utilizar el mismo procedimiento pero con grupos contrastados, comparando el perfil obtenido en una muestra de "buenos" gerentes con otra de gerentes ineficaces. Obviamente, esto traería la dificultad no sólo de trabajar con gerentes sino, que habría que encontrar el o los criterios que permitan distinguir un gerente eficaz de uno ineficaz.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BARRY B. & DOWLING P. An Australian Management Style. Australian Institute of Management, Melbourne, Australia, 1980.
- 2.- BATLIS, N. y GREEN, P. Leadership Style Emphasis and Related Personality Attributes. Psychological Report. 1979 (Apr) Vol 44 (2) pg. 587-592.
- 3.- BIENVENU, B. Is Business Developing the Right Kind of Manager? Personnel, Vol. 41-42 (1964-65) Pg. 8-17.
- 4.- BLALOCK, H. Estadística Social, 2da. edición. Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- 5.- BLUM, M. y NAYLOR, J. Psicología Industrial. Editorial Trillas, México, 1981.
- 6.- CATTELL, R.B. El Análisis Científico de la Personalidad. Editorial Fontanella, Barcelona, 1972.
- 7.- COLEMAN, R. y Riley, M. The Chief Executive: His Personality Characteristics and the Firm's Growth Rate. Personnel Journal, 1970, Dec, Vol 49 (12), 994-1001.
- 8.- CHAKRABARTI, P.K. y RAMANATH K. Personality profiles of management personnel. Psychological studies, 1984 (Jul) Vol 29 (2), 143-146
- 9.- CROMBACH, L. Essentials of Psychological Testing . Harper and Row (1970).
- 10.- DRUCKER, P. La Gerencia. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1973.

- 11.- ESCOTET, M. Diseño Multivariado en Psicología y Educación . Ediciones CEAC, Barcelona, 1980.
- 12.- GAUDET, F. y CARLI, R. Why Executives Fail? Personnel Psychology. Vol 10. (Spr) 1957, pp. 7-21.
- 13.- GUISELLI, E. & BARTHOL, R. The Validity of Personality Inventories in the Selection of Employees. Journal of Applied Psychology. 1953. 37, 18-20.
- 14.- GHOSH, P. y MANERIKAR, V. In Search of Personality Characteristics of the Indian Managers. Journal of Applied Psychology. 1975, 55, pp. 8498-8511.
- 15.- GUION, R. & GOTTIER. Tests para Selección de Personal. Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1969.
- 16.- HARRISON, TOMBLED, D. y JACKSON. Profile of the Mechanical Engineer: Personality. Personnel Psychology. 1955, 8, 469-490.
- 17.- HARTSTON, W. & MOTTRAM, R. Personality Profiles of Managers : A Study of Occupational Differences. ITR., Cambridge, 1976.
- 18.- HENNEY, A. Personality Characteristics of a Group of Industrial Managers. Journal of Occupational Psychology, 1975. (Mar), Vol. 48 (1), pp.65-67.
- 19.- HOLDSWORTH, R. A Critical Appraisal of Personality Measurement . Personnel Management. 1972. Vol. V. pp. 34-39.
- 20.- IZARD. Personality Characteristics of Engineers as Measured by the EPPS. Journal of Applied Psychology. 1983, 71, 8178-8186.
- 21.- KERLINGER, F. Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología . Editorial Interamericana, México, 1975.

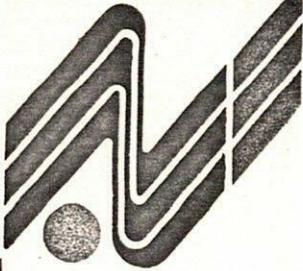
- 22.- LAWSHE, C. Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal. Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1972.
- 23.- LEAL, C. y TORRES, A. Estudio Comparativo de los rasgos de Personalidad de Dos grupos de Vendedores de Seguros de Vida Medidos a través del 16 PF de Cattell. Tesis de Grado. Sep. 1981.
- 24.- MAIER, N. Psicología Industrial. Ediciones Rialp, Madrid, 1973.
- 25.- MITCHELL, W. What Makes a Business Leader. Personnel. May-Jun, 1968. pp. 55-60.
- 26.- Mc. NAMARA, N. The Effects of Three Distinct Psychological Orientations Towards Management. Dissertation Abstracts International B. Vol. 45 No. 10. Abril, 1985.
- 27.- NYSTRON, P. Manager's Personalities and their Leadership Perceptions. Journal of Applied Psychological Studies, 1984 (Jul), Vol 29 (2), 143-146.
- 28.- OSIPOW, S. H. Teoría sobre la Elección de las Carreras. Editorial Trillas, México, 1976.
- 29.- PACKARD, V. Los Trepadores de la Pirámide. Edit. Sudamericana. Buenos Aires, 1975.
- 30.- PERVIN, L. Personalidad : Teoría, Diagnóstico e Investigación. Editorial española Désclée de Brouwer, 5ta. edición, Bilbao, 1979.
- 31.- PORTER, L. The Self Perceptions of Top and Middle Management Personnel. Personnel Psychology. Vol 10. 1957. pp. 401-402.

- 32.- SAKSENA, N. K. y KAPOOR, K. D. A Comparative Study of the Personality as Measured by Factors A,C,E and Q4 of the Promanagement and Antimanagement Employees in a Textile Industry. Indian Psychological Review, 1976, Jul. Vol. 13 (2) pp. 31-35 (SERVICIO DEL CONICIT).
- 33.- STEWARD, R. Contrasts in Management. Mc Graw Hill. New York, 1976.
- 34.- STOGDILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology. Vol 25 (Jan) 1948, pp. 35-71.
- 35.- SUPER, D. & BOHN, Jr. Psicología Ocupacional. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1972.
- 36.- TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. How to Choose a Leadership Pattern Harvard Business Review, March, April, 1958.
- 37.- TAYLOR, E. & NEVIS, E. Personnel Selection. Annual Review of Psychology, 1961, 12, 389-412.
- 38.- TYLER, L. Psicología de las Diferencias Humanas. Ediciones Marova. (3ra. edición). Madrid, 1958.
- 39.- WELTE, C. Management and Leadership: Concepts with an Important Difference. Personnel Journal, 1978, Nov. pp. 630-642.
- 40.- WILLIAM, S. & MURRAY, J. Personality Profiles of Recently Terminated Executives. Personnel and Guidance Journal. 1983. (dec), Vol 62 (4), pp. 226-229.
- 41.- ZERILLI, A. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Ediciones Deusto, Bilbao, 1973.

A N E X O S

ANEXO A

CARTA DE PRESENTACION DE LA ASOCIACION VENEZOLANA  
DE EJECUTIVOS ( AVE ).



# ASOCIACION VENEZOLANA DE EJECUTIVOS

GERENCIA EN ACCION

Caracas 5 de Febrero de 1.986

Presidente  
GUSTAVO VOLLMER A.

Vicepresidente  
OSCAR A. MACHADO K.

Secretario General  
JUAN JOSE CARRILLO G.

Tesorero  
FERNANDO RODRIGUEZ V.

Vocales  
GUSTAVO GHERSY G.  
JORGE MASSA D.  
PEDRO PALMA C.  
ZANDRA PEDRAZA  
HECTOR RIQUEZES L.  
MANUEL RIVERO S.  
AQUILES VISO LL.

Director Ejecutivo  
GERARDO CABAÑAS ARCOS

Consejeros  
OSCAR MACHADO ZULOAGA  
LUIS VALLENILLA  
ARMANDO ESPINOSA  
IVAN LANSBERG HENRIQUEZ  
PEDRO VALLENILLA, hijo  
MAURICIO GARCIA ARAUJO  
JOHN PHELPS, hijo  
CARLOS LANDER MARQUEZ  
FRANK BRICENO FORTIQUE  
DANIEL BENDAHAN  
JOSE J. URDANETA RUEDA  
MANUEL DIAZ UGUETO  
ALBERTO KRYGIER

Asesor Legal  
GILBERTO HAIEK W.

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a Uds. con la finalidad de presentarles a las Srtas. Gabriela Casañas E. y Gabriela Rodríguez B., estudiantes de último año de Psicología en la Universidad Católica Andrés Bello y quienes trabajan actualmente para la Asociación Venezolana de Ejecutivos en un Proyecto sobre Investigación en el Area de la Gerencia.

El tema en cuestión versa sobre las características generales que poseen los gerentes y sobre las cuales en la "vida diaria" se especula acerca de su existencia pero sin contar, al menos en Venezuela, con ningún estudio al respecto, habiéndose realizado estudios en otras latitudes (Australia, Japón, Estados Unidos). Consideramos que este tipo de investigación nos ofrecerá información valiosa, referente a características propias de la gerencia en Venezuela, la cual podrá servir de base para el mejoramiento futuro en áreas como desarrollo organizacional, selección, reclutamiento, etc. Y sobre todo los resultados obtenidos podrán ser base para otras investigaciones dentro de la misma línea u otra, siempre con el objetivo de lograr dentro de la Gerencia aquella "Calidad" que el año 2.000 demanda.

Es por eso que solicitamos, cordialmente de su empresa la mayor colaboración posible a las Srtas. Casañas y Rodríguez, a fin de lograr un desarrollo y ejecución de este proyecto satisfactorio y del cual por supuesto recibirán los resultados obtenidos, así como sus respectivas conclusiones.

Sin otro particular, se despide de Uds.

Atentamente,

  
Gerardo Cabañas Arcos  
Director Ejecutivo

GCA/mdy.

ANEXO B

CARTA DE SOLICITUD DE LA MUESTRA

Caracas, 5 de febrero de 1986

Muy señores nuestros:

Sirve la presente para informar a ustedes que la investigación que realiza la Asociación Venezolana de Ejecutivos, la cual está a cargo de las suscritas, Srtas. Gabriela Casañas y Gabriela Rodríguez, representa el primer estudio formal acerca del factor humano que conforma la gerencia a nivel de latinoamérica, siendo Venezuela el país sede de donde partirá este trabajo.

Sobre esta base, solicitamos de Uds. su amable colaboración, la cual consiste en participar en la muestra de trabajo que se requiere. Dicha muestra constará de gerentes pertenecientes a las empresas más calificadas en el mercado laboral, con las siguientes características:

- \* Igual o mayores a 30 años de edad.
- \* Igual o más de cinco años de experiencia en cargos gerenciales.
- \* Con un paquete mínimo de Bs 150.000,00 al año (incluye salario, beneficios, bonos, etc).

El procedimiento a seguir, una vez la empresa que Uds. representan acuerde ser parte integrante de esta investigación, sería el que sigue:

- 1.- Agradecemos de cada empresa que identifique internamente aquellos gerentes que se adecúen a los requerimientos de la muestra y que voluntariamente deseen participar.
- 2.- Las investigadoras Casañas y Rodríguez quienes pueden ser contactadas a través del siguiente teléfono: 752-31-77 clave 670 a la atención de la Srta. Gabriela Casañas, se comunicarán con cada empresa seleccionada, a fin de determinar si la empresa ha decidido participar en este estudio y, caso afirmativo, el mínimo exacto de participantes dentro de la misma.
3. Al tener esta información de su empresa se les enviará por servicio de mensajero el instrumento que se usará en la investigación (16 PF de Cattell), el cual consiste en un cuestionario con preguntas relacionadas con características personales.

4. Cada gerente participante recibirá su instrumento con las instrucciones detalladas sobre el procedimiento a seguir para responder el cuestionario.
5. Dispondremos de un tiempo de cinco (5) días hábiles para contestar el cuestionario, al término de los cuales se pasará buscando el instrumento.

NOTA: A través de otras investigaciones con este cuestionario, se ha visto que requiere un tiempo aproximado de una hora para contestar las preguntas y llenar los datos personales que se requieren.

Es importante aclarar que los datos que se deriven de estos cuestionarios serán estrictamente confidenciales y para fines exclusivamente de esta investigación. Es decir, cada empresa y/o gerente puede tener la absoluta seguridad que los resultados en ningún caso expresarán nombres propios de gerentes y/o de empresas. Por el contrario los resultados obtenidos sólo serán publicados en cuadros y gráficas estadísticas generales sin especificar algún nombre propio.

De la misma forma, hay el compromiso de facilitarle a las empresas participantes el resultado final del trabajo realizado. Obviamente se pretende con esto beneficiar y premiar a aquellas empresas y gerentes que gentilmente presten su colaboración a este estudio, de manera que puedan hacer el mejor uso posible de los resultados y conclusiones del mismo.

Se agradece la mayor brevedad posible en el proceso para poder llevar a cabo la investigación en el tiempo previsto.

De más está decirles que cualquier duda que surja al respecto, estamos en la disposición de aclararla a través de los teléfonos mencionados anteriormente: 752-31-77 clave 670 a la atención de la Srta. Gabriela Casañas.

De antemano, gracias por su colaboración:

Atentamente,

G. CASAÑAS E.

G. RODRIGUEZ B.

ANEXO C

INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE 'CATTELL  
Y HOJA DE RÈSPUESTAS.



## INSTRUCCIONES

DENTRO DE ESTE CUADERNILLO hay cierto número de preguntas. Con ellas queremos saber sus actitudes y sus intereses. No hay respuestas "buenas" ni "malas" porque cada quien tiene el derecho de poseer sus propios puntos de vista. Para que podamos obtener la mayor cantidad de información de sus resultados, usted deberá tratar de responder exacta y sinceramente.

En la parte superior de la hoja suelta de respuestas escriba por favor su nombre y los demás datos que se le piden.

Primero, usted debe contestar las preguntas de ensayo que están aquí abajo. Si tiene algún problema con ellas por favor dígalos. En este cuaderno usted solo va a leer las preguntas; todas las contestaciones las hará en la hoja de respuestas asegurándose de que el número que tienen ambas sea el mismo.

Hay tres respuestas posibles para cada pregunta. Lea los siguientes ejemplos y ponga sus contestaciones en la parte superior de la hoja de respuestas en donde dice "Ejemplos." Si su respuesta es (a) ponga una cruz dentro del cuadrado de la izquierda; si su respuesta es (b) ponga la cruz o una equis si lo prefiere dentro del cuadrado del centro; si su respuesta es (c) ponga la marca dentro del cuadrado de la derecha.

## EJEMPLOS:

1. Me gusta ver juegos entre equipos deportivos: (a) sí, (b) en ocasiones, (c) no.
2. Prefiero a la gente que es: (a) reservada, (b) término medio o a medias, (c) hace amigos rápidamente.
3. El dinero no trae la felicidad: (a) sí, (cierto), (b) término medio, (c) no (falso).
4. Mujer es a niña como gato es a: (a) gatito, (b) perro, (c) niño.

En este último ejemplo hay una respuesta correcta: gatito. En el cuaderno hay solamente unas cuantas preguntas como esta.

Pregunte *ahora* si es que tiene alguna duda sobre lo que tiene que hacer. Dentro de un momento el examinador le dirá que dé vuelta a esta hoja y empiece a contestar este cuestionario.

Al estar contestando recuerde estos cuatro puntos.

1. Dé únicamente respuestas veraces sobre sí mismo. Le será más beneficioso responder lo que en realidad piensa.
2. Tiene usted todo el tiempo que necesite, sin embargo, trate de contestar tan rápido como le sea posible. Dé la primera respuesta que le venga a la mente y no se detenga mucho con una pregunta.
3. Contesté todas las preguntas. No brinque ninguna.
4. Usted deberá marcar las respuestas (a) o (c) casi siempre. Marque la respuesta (b), indeciso o término medio, solo cuando le sea absolutamente necesario, porque ni la respuesta (a) ni la respuesta (b) son adecuadas para usted.

NO DE VUELTA A LA HOJA SINO HASTA QUE SE LE INDIQUE.

Entiendo perfectamente las instrucciones de esta prueba.

- a. sí.                      b. indeciso,                      c. no.

Estoy dispuesto a contestar cada pregunta tan sinceramente como me sea posible.

- a. sí.                      b. indeciso,                      c. no.

Preferiría tener una casa:

- a. en un barrio sociable,  
b. término medio,  
c. solitaria en lo profundo de un bosque.

Puedo encontrar energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades.

- a. siempre,  
b. por lo general,  
c. raras veces.

Los animales salvajes me ponen un poco nervioso aún cuando se encuentren en fuertes jaulas.

- a. sí (cierto),                      b. indeciso,                      c. no (falso).

Evito criticar a la gente y a sus ideas.

- a. sí,                      b. a veces,                      c. no.

Hago observaciones agudas y sarcásticas a la gente que creo que se las merece.

- a. por lo general,  
b. algunas veces,  
c. nunca.

Prefiero la música semiclásica a las tonadas populares.

- a. cierto,                      b. indeciso,                      c. falso.

Si viera peleando a dos niños de mi vecino:

- a. dejaría que se las arreglaran entre ellos mismos,  
b. indeciso,  
c. razonaría con ellos.

En los eventos sociales:

- a. destaco con facilidad,  
b. indeciso,  
c. prefiero quedarme tranquilamente en un segundo plano.

Sería más interesante ser:

- a. un ingeniero constructor,  
b. indeciso,  
c. escritor de dramas.

Prefiero detenerme en la calle para observar a un artista pintando, que ponerme a escuchar una pelea entre varias personas.

- a. sí,                      b. indeciso,                      c. no.

13. Generalmente puedo tolerar a la gente vanidosa aún cuando se jacten o se muestren muy engreidas.  
a. sí,                      b. término medio,                      c. no.

14. Cuando un hombre no es honrado casi siempre se le nota en la cara.  
a. sí,                      b. término medio,                      c. no.

15. Sería muy bueno que las vacaciones fueran más largas y que *todos* tuviesen que tomarlas.  
a. de acuerdo,  
b. indeciso,  
c. en desacuerdo.

16. Prefiero arriesgarme en un empleo donde las ganancias sean grandes aunque variables, y no en uno con salario fijo y pequeño.  
a. sí,                      b. indeciso,                      c. no.

17. Hablo de mis sentimientos:  
a. solamente si es necesario,  
b. término medio,  
c. fácilmente, cada vez que tengo oportunidad.

18. En ocasiones tengo un vago sentimiento de peligro o un repentino temor, por razones que no entiendo.  
a. sí,                      b. intermedio,                      c. no.

19. Cuando se me critica equivocadamente por algo que yo NO hice:  
a. no me siento culpable,  
b. término medio,  
c. me siento no obstante un poco culpable.

20. El dinero puede comprar casi todo.  
a. sí,                      b. indeciso,                      c. no.

21. Mis decisiones están guiadas principalmente por:  
a. mis sentimientos,  
b. mis sentimientos y mi razón por igual,  
c. mi razón.

22. La mayoría de la gente sería más feliz si viviera más ligada a sus semejantes e hiciera las mismas cosas que ellos.  
a. sí,                      b. indeciso,                      c. no.

23. Cuando me miro en el espejo, algunas veces confundo cual es mi derecha y cual mi izquierda.  
a. cierto,                      b. indeciso,                      c. falso.

24. Cuando estoy conversando me gusta:  
a. decir las cosas tal y como se me ocurren,  
b. término medio,  
c. ordenar bien mis pensamientos primero.

25. Cuando algo me pone realmente furioso me doy cuenta de que me calmo rápidamente.  
a. sí,                      b. término medio,                      c. no.

26. Con las mismas horas de trabajo e idéntica paga preferiría la vida de:
- un carpintero o cocinero,
  - indeciso.
  - mesero en un buen restaurante.
27. He sido elegido para:
- solo unos cuantos cargos,
  - varios.
  - muchos cargos.
28. "Pala" es a "cavar" como "cuchillo" es a:
- afilado.
  - cortar,
  - punta.
29. A veces no puedo dormir porque una idea se mantiene rondando en mi mente.
- cierto.
  - indeciso.
  - falso.
30. Casi siempre logro las metas que me propongo en mi vida personal.
- cierto.
  - indeciso.
  - falso.
31. Una ley anticuada debería cambiarse:
- solamente después de considerable discusión,
  - término medio.
  - rápidamente.
32. No estoy a gusto cuando trabajo en un proyecto que requiere acciones rápidas que afecten a otros.
- cierto.
  - término medio.
  - falso.
33. La mayoría de la gente que conozco me considera un conversador divertido.
- sí.
  - indeciso.
  - no.
34. Cuando veo gente desaliñada y descuidada:
- simplemente la acepto,
  - término medio.
  - me disgusta y molesta.
35. Me avergüenzo un poquito cuando de repente me convierto en el foco de atención de un grupo de gente.
- sí.
  - término medio.
  - no.
36. Me da gusto siempre el unirme a grupos grandes, por ejemplo, a fiestas, bailes o reuniones públicas.
- sí.
  - término medio.
  - no.
37. En la escuela preferí (o prefiero):
- la música.
  - indeciso.
  - la artesanía y los trabajos manuales.
38. Cuando se me encarga algo insisto en que se sigan mis instrucciones o de lo contrario renuncio.
- sí.
  - algunas veces.
  - no.
39. Para los padres es más importante:
- ayudar a sus hijos a desarrollar sus afectos.
  - término medio.
  - enseñar a sus hijos cómo controlar sus emociones.
40. En una tarea de grupo preferiría:
- intentar mejorar los arreglos.
  - término medio.
  - llevar los registros y ver que se cumplan las reglas.
41. De vez en cuando siento la necesidad de emprender actividades físicas rudas.
- sí.
  - término medio.
  - no.
42. Preferiría reunirme con gente bien educada que con personas rudas y rebeides.
- sí.
  - término medio.
  - no.
43. Me siento terriblemente desanimado cuando me critican en un grupo.
- cierto.
  - término medio.
  - falso.
44. Cuando mi jefe me llama, yo:
- aprovecho la ocasión para pedir algo que quiero.
  - indeciso.
  - temo haber hecho algo mal.
45. Lo que este mundo necesita es:
- más ciudadanos "sólidos" y estables.
  - indeciso.
  - más "idealistas" con planes para un mundo mejor.
46. Estoy siempre atento a los intentos propagandísticos en las cosas que leo.
- sí.
  - indeciso.
  - no.
47. De adolescente participé en los deportes escolares:
- ocasionalmente
  - regularmente.
  - bastante a menudo.
48. Casi siempre mi cuarto esta bien arreglado con cada cosa en su lugar.
- sí.
  - término medio.
  - no.
49. A veces me entra un estado de tensión y confusión cuando pienso en los sucesos del día.
- sí.
  - término medio.
  - no.
50. A veces dudo que la gente con la que estoy conversando, esté realmente interesada en lo que digo.
- sí.
  - término medio.
  - no.

51. Si tuviera que escoger, preferiría ser:  
 a. un guardabosque.  
 b. indeciso.  
 c. maestro de secundaria.
52. En días festivos y cumpleaños:  
 a. me gusta dar regalos personales.  
 b. indeciso.  
 c. siento que comprar regalos es un poco latoso.
53. "Cansado" es a "trabajo" como "orgullosa" es a:  
 a. sonrisa, b. éxito, c. feliz.
54. ¿Cuál de estos tres objetos es de naturaleza diferente a los otros dos:  
 a. vela, b. luna, c. luz eléctrica.
55. Mis amigos me han fallado:  
 a. casi nunca.  
 b. ocasionalmente.  
 c. con frecuencia.
56. En ciertas características que tengo me siento definitivamente superior a la mayoría de la gente.  
 a. sí, b. indeciso, c. no.
57. Cuando estoy molesto, trato con empeño de ocultar mis sentimientos a otros:  
 a. verdad, b. término medio, c. falso.
58. Me gusta asistir a espectáculos, o diversiones.  
 a. más de una vez por semana,  
 b. una vez a la semana,  
 c. menos de una vez por semana.
59. Pienso que una amplia libertad es más importante que los buenos modales y el respeto a la ley.  
 a. cierto, b. indeciso, c. falso.
60. Tengo la tendencia a quedarme callado en la presencia de personas mayores (de más edad, experiencia, jerarquía o puesto).  
 a. sí, b. término medio, c. no.
61. Se me hace difícil dirigirme o recitar ante un grupo grande.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
62. Tengo un buen sentido de orientación cuando estoy en un lugar desconocido (descubro con facilidad donde está el Norte, el Sur etc.).  
 a. sí, b. término medio, c. no.
63. Si alguien se enojara conmigo:  
 a. trataría de calmarlo,  
 b. indeciso,  
 c. me irritaría.
64. Cuando leo algún artículo tendencioso o injusto en una revista, tiendo más bien a olvidarlo que a sentir ganas de "devolverles el golpe."  
 a. cierto, b. indeciso, c. falso.
65. Tiendo a olvidar cosas triviales y sin importancia, tales como nombres de calles, tiendas, etc.  
 a. cierto, b. término medio, c. falso.
66. Me gustaría la vida de un veterinario ocupado en las enfermedades y cirugía de los animales.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
67. Yo como mis alimentos con deleite, aunque no siempre tan cuidadosa y apropiadamente como alguna gente.  
 a. cierto, b. indeciso, c. falso.
68. Hay veces que no tengo la debida disposición de ánimo para ver a nadie:  
 a. muy raramente,  
 b. intermedio,  
 c. con frecuencia.
69. A veces la gente me advierte que demuestro mi excitación con voces y ademanes demasiado evidentes.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
70. De adolescente, si mi opinión era distinta a la de mis padres por lo general:  
 a. conservaba mi propia opinión,  
 b. intermedio,  
 c. aceptaba la autoridad de mis padres.
71. Preferiría tener una oficina propia, sin compartirla con otra persona:  
 a. sí, b. indeciso, c. no.
72. Preferiría gozar de una vida calmada, a mi manera, que ser admirado por mis éxitos.  
 a. cierto, b. indeciso, c. falso.
73. Me siento maduro en la mayoría de las cosas:  
 a. verdad, b. indeciso, c. falso.
74. El tipo de crítica que mucha gente me hace: me molesta en vez de ayudarme.  
 a. con frecuencia,  
 b. ocasionalmente,  
 c. nunca.
75. Siempre soy capaz de controlar la expresión de mis sentimientos bajo mi estricto control.  
 a. sí, b. término medio, c. no.

76. Al inventar algo útil, preferiría:  
 a. perfeccionarlo en el laboratorio,  
 b. indeciso,  
 c. vendérselo a la gente.
77. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es:  
 a. valiente, b. término medio, c. terrible
78. ¿Cuál de estas fracciones es distinta de las otras dos?  
 a.  $\frac{3}{7}$ , b.  $\frac{3}{9}$ , c.  $\frac{3}{11}$ .
79. No sé porque, pero me parece que algunas gentes me ignoran o me evitan.  
 a. cierto, b. término medio, c. falso.
80. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.  
 a. a menudo, b. ocasionalmente, c. nunca.
81. Me molesta el uso de lenguaje obsceno aún en el caso de grupos en los que no haya mujeres.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
82. Sin lugar a dudas, tengo menos amigos que la mayoría de la gente.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
83. Me disgustaría estar en un sitio donde no hubiera gente con quien conversar.  
 a. cierto, b. indeciso, c. falso.
84. A veces la gente me llama descuidado, a pesar de que piensan que soy una persona agradable.  
 a. sí, b. indeciso, c. no.
85. El "miedo escénico" en una variedad de situaciones sociales, es algo que he experimentado:  
 a. con frecuencia,  
 b. a veces,  
 c. casi nunca.
86. Cuando estoy en un grupo pequeño, me contento con estar sentado y dejar que los otros realicen la mayor parte de la conversación.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
87. Prefiero leer:  
 a. una narración realista de batallas militares, o políticas,  
 b. indeciso,  
 c. una novela sentimental e imaginativa.
88. Cuando la gente mandona trata de manejarme yo hago exactamente lo contrario de lo que ellas quieren.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
89. Por lo general mis jefes en el trabajo o los miembros de mi familia me critican sólo cuando hay una causa real:  
 a. cierto, b. término medio, c. falso.
90. En la calle o en las tiendas no me gusta la manera en que algunas personas miran con fijeza a la gente.  
 a. cierto, b. término medio, c. falso.
91. Durante un viaje largo, preferiría:  
 a. leer algo profundo pero interesante,  
 b. indeciso,  
 c. pasar el tiempo charlando informalmente con un compañero de viaje.
92. En una situación que puede volverse peligrosa creo que hay que hacer ruido y gritar aunque se pierdan la calma y la cortesía.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
93. Si mis conocidos me hacen ver que les caigo mal y me tratan mal:  
 a. me importa poco,  
 b. término medio,  
 c. tiendo a ponerme triste.
94. Me perturba que me alaben o me digan cumplidos.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
95. Preferiría un trabajo con:  
 a. un sueldo fijo y seguro,  
 b. término medio,  
 c. un sueldo elevado que dependiera de mi capacidad para persuadir constantemente a la gente de que lo merezco.
96. Para mantenerme informado, me gusta:  
 a. discutir los problemas con la gente,  
 b. término medio,  
 c. confiar en los informes periodísticos actuales.
97. Me gusta tomar parte activa en asuntos sociales, comités, etc.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
98. Al cumplir una tarea no me quedo satisfecho a menos que aún los menores detalles reciban atención minuciosa:  
 a. cierto, b. término medio, c. falso.
99. A veces me irritan demasiado las pequeñas contrariedades.  
 a. sí, b. término medio, c. no.
100. Siempre duermo profundamente, sin andar o hablar mientras lo hago:  
 a. sí, b. intermedio, c. no.

01. Sería más interesante trabajar en una empresa.
  - a. hablando a los clientes.
  - b. término medio.
  - c. llevando las cuentas y registros de la oficina.
02. "Tamaño" es a "longitud" como "deshonesto" es a:
  - a. prisión.
  - b. pecado.
  - c. robo.
03. AB es a dc como SR es a:
  - a. qp.
  - b. pq.
  - c. tu.
04. Cuando la gente no es razonable:
  - a. me quedo tranquilo,
  - b. indeciso,
  - c. los desprecio.
05. Si alguien habla en voz alta cuando estoy escuchando música:
  - a. me puedo concentrar en la música y no me molesta,
  - b. intermedio,
  - c. considero que me echan a perder mi entretenimiento y me molesto.
06. Creo que se me describe mejor como:
  - a. cortés y tranquilo,
  - b. término medio,
  - c. enérgico.
07. Asisto a eventos sociales sólo cuando tengo que hacerlo, pero el resto del tiempo me alejo de ellos.
  - a. sí.
  - b. indeciso,
  - c. no.
08. Ser precavido y esperar poco es mejor que ser optimista y esperar siempre el éxito.
  - a. cierto,
  - b. indeciso,
  - c. falso.
09. Cuando pienso en las dificultades de mi trabajo:
  - a. trato de planear con anticipación antes de afrontarlas,
  - b. término medio,
  - c. supongo que podré manejarlas cuando se presenten.
10. Encuentro fácil mezclarme con la gente en una reunión social:
  - a. cierto,
  - b. indeciso,
  - c. falso.
11. Generalmente se me solicita que intervenga cuando se necesita un poco de diplomacia y persuasión para activar a la gente:
  - a. sí.
  - b. intermedio,
  - c. no.
12. Sería más interesante ser:
  - a. un orientador vocacional, que ayuda a los jóvenes a encontrar empleo,
  - b. indeciso,
  - c. gerente, en el aspecto técnico, de una fábrica.
113. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se porta de un modo egoísta, se lo digo, aunque me traiga problemas.
  - a. sí,
  - b. intermedio,
  - c. no.
114. Algunas veces hago observaciones tontas en broma, nada más que para sorprender a la gente y ver que dicen:
  - a. sí.
  - b. intermedio,
  - c. no.
115. Me gustaría ser reportero de noticias de teatro, ópera, conciertos, etc.
  - a. sí,
  - b. indeciso,
  - c. no.
116. Nunca siento necesidad de escribir garabatos ni estarme moviendo mientras estoy sentado en una reunión.
  - a. cierto,
  - b. indeciso,
  - c. falso.
117. Si alguien me dice algo, que yo sé que no es correcto, tiendo a decirme a mí mismo:
  - a. es un mentiroso,
  - b. intermedio,
  - c. aparentemente está mal informado.
118. Siento que voy a tener, algún castigo, aún cuando no he hecho nada malo:
  - a. con frecuencia,
  - b. ocasionalmente,
  - c. nunca.
119. La idea de que las enfermedades provienen tanto de causas mentales como físicas es muy exagerada.
  - a. sí,
  - b. intermedio,
  - c. no.
120. La pompa y el esplendor de cualquier gran ceremonia estatal son cosas que deben preservarse:
  - a. sí,
  - b. intermedio,
  - c. no.
121. Me molesta si la gente piensa que soy demasiado diferente o muy poco convencional.
  - a. mucho,
  - b. algo,
  - c. nada.
122. En la construcción de algo, preferiría trabajar:
  - a. en un comité,
  - b. indeciso,
  - c. por mi propia cuenta.
123. Tengo ratos en los que me es difícil evitar un sentimiento de autocompasión.
  - a. a menudo,
  - b. ocasionalmente,
  - c. nunca.
124. A menudo me disgusta demasiado rápido con la gente.
  - a. sí,
  - b. intermedio,
  - c. no.
125. Siempre puedo cambiar hábitos antiguos sin dificultad y sin volver a caer en ellos:
  - a. sí.
  - b. intermedio,
  - c. no.

126. Si el sueldo fuera igual, preferiría ser:  
 a. abogado,  
 b. indeciso.  
 c. navegante o piloto.
127. "Mejor" es a "peor" como "más lento" es a:  
 a. rápido,      b. óptimo,      c. más veloz.
128. ¿Cuál es la que debe ir al final de esta lista:  
 xxxxxxooxxx?  
 a. oxxx,      b. oxxx,      c. xooo.
129. Cuando llega la hora de algo que yo había planeado y anticipado, a veces no siento ganas de ir.  
 a. cierto,      b. intermedio,      c. falso.
130. Puedo trabajar con cuidado en la mayor parte de las cosas sin que me perturbe el ruido que la gente hace a mi alrededor.  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
131. Ocasionalmente hablo a extraños de cosas que me parecen importantes, aún cuando ellos no me hayan preguntado.  
 a. sí,      b. indeciso,      c. no.
132. Paso mucho de mi tiempo libre hablando con amigos de los eventos sociales que nos divertieron en el pasado.  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
133. Me agrada hacer cosas temerarias y atrevidas nada más por diversion.  
 a. sí,      b. término medio,      c. no.
134. Me molesta mucho ver un cuarto desarreglado:  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
135. Me considero una persona muy sociable con la que es fácil llevarse.  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
136. En mis relaciones sociales:  
 a. demuestro mis emociones como quiero,  
 b. intermedio,  
 c. me las guardo.
137. Me gusta la música:  
 a. aguda, ligera y viva,  
 b. intermedio,  
 c. emotiva y sentimental.
138. Admiro más la belleza de un poema, que la de un revólver bien hecho.  
 a. sí,      b. indeciso,      c. no.
139. Si se pasa por alto una buena observación mía:  
 a. no hago nada,  
 b. intermedio,  
 c. le doy a la gente otra oportunidad de escucharla.
140. Me gustaría trabajar como vigilante de criminales liberados bajo palabra:  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
141. Se debe tener cuidado al mezclarse con todo tipo de extraños, porque hay peligros de infección, etc.  
 a. sí,      b. indeciso,      c. no.
142. Al viajar al extranjero preferiría ir en una excursión bien organizada que planear yo mismo los lugares que me gustaría visitar.  
 a. sí,      b. indeciso,      c. no.
143. Se me considera, acertadamente, sólo como una persona trabajadora y de mediano éxito.  
 a. sí,      b. indeciso,      c. no.
144. Si la gente abusa de mi amistad, no me resiento y lo olvido pronto.  
 a. cierto,      b. indeciso,      c. falso.
145. Si surgiera una discusión acalorada en una discusión de grupo entre otros de los participantes, a mí:  
 a. me gustaría ver un "ganador,"  
 b. intermedio,  
 c. quisiera que la discusión se allanara.
146. Me gusta hacer mis planes solo, sin interrupciones ni sugerencias de otros.  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
147. A veces dejo que mis acciones se vean influenciadas por mis celos.  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
148. Estoy convencido de que "puede que el patrón no siempre tenga la razón, pero siempre tiene el derecho de ser patrón."  
 a. sí,      b. intermedio,      c. no.
149. Me pongo en tensión cuando pienso en todas las cosas que me van a venir:  
 a. sí,      b. a veces,      c. no.
150. No me molesta que la gente me grite lo que tengo que hacer cuando estoy jugando.  
 a. cierto,      b. indeciso,      c. falso.

151. Sería más interesante ser:  
a. un artista,  
b. indeciso,  
c. un secretario encargado de un club social.
152. ¿Cual de las siguientes palabras no es de la misma clase que las otras dos?  
a. cualquiera, b. algo, c. más.
153. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:  
a. espina, b. pétalos rojos, c. perfume.
154. Tengo sueños tan reales que turban mi dormir.  
a. a menudo,  
b. ocasionalmente,  
c. prácticamente nunca.
155. Aunque las probabilidades de que algo tenga éxito sean prácticamente nulas mantengo que hay que correr el riesgo.  
a. sí, b. indeciso, c. no.
156. Me agrada la situación en la que se tan bien lo que el grupo tiene que hacer, que naturalmente me pongo al mando.  
a. sí, b. término medio, c. no.
157. Preferiría vestirme sencilla y correctamente y no con un estilo personal y llamativo.  
a. cierto, b. indeciso, c. falso.
158. Me llama más la atención pasar una tarde con un pasatiempo tranquilo que en una fiesta animada.  
a. cierto, b. indeciso, c. falso.
159. Me resisto a los consejos bien intencionados de otras personas, aunque sé que no debería hacerlo.  
a. ocasionalmente, b. casi nunca, c. nunca.
160. Al decidir cualquier cosa, siempre hago hincapié en las reglas básicas de lo bueno y lo malo.  
a. sí, b. término medio, c. no.
161. Me disgusta un poco que un grupo me observe cuando estoy trabajando.  
a. sí, b. término medio, c. no.
162. Dado que no siempre es posible que las cosas se hagan por métodos graduales y razonables, a veces es necesario usar la fuerza.  
a. cierto, b. término medio, c. falso.
163. En la escuela prefería (o prefiero):  
a. lengua y literatura,  
b. quién sabe,  
c. aritmética o matemáticas.
164. A veces me ha molestado que la gente hable mal de mí a mis espaldas, sin tener razón.  
a. sí, b. indeciso, c. no.
165. Hablar con la gente convencional, común y corriente.  
a. es a menudo interesante e importante,  
b. término medio,  
c. me molesta porque dicen tonterías y cosas superficiales.
166. Algunas cosas me dan tanto disgusto que encuentro mejor callarme:  
a. sí, b. intermedio, c. no.
167. En la educación es más importante:  
a. darle al niño suficiente cariño,  
b. término medio,  
c. hacer que el niño aprenda costumbres y actitudes deseables.
168. La gente me considera una persona estable, imperturbable, e inmovible antes las altas y las bajas de la vida.  
a. sí, b. término medio, c. no.
169. Pienso que la sociedad debería dejar que la razón la encaminara hacia nuevas costumbres y hacer a un lado los viejos hábitos o meras tradiciones.  
a. sí, b. término medio, c. no.
170. Me parece que es más importante para el mundo actual resolver:  
a. el problema moral,  
b. indeciso,  
c. las dificultades políticas.
171. Yo aprendo mejor:  
a. leyendo un libro bien escrito,  
b. término medio,  
c. interviniendo en la discusión de un grupo.
172. Me gusta hacer las cosas a mi modo en vez de obrar de acuerdo con las reglas aprobadas.  
a. cierto, b. indeciso, c. falso.
173. Me gusta esperar hasta estar seguro de que lo que estoy diciendo es correcto antes de presentar mis opiniones.  
a. siempre,  
b. por lo general,  
c. sólo si es conveniente.
174. A veces ciertas pequeñeces me ponen los nervios de punta, aunque me doy cuenta de que no tienen ninguna importancia.  
a. sí, b. término medio, c. no.
175. No es frecuente que por la exaltación del momento diga cosas, de las que más tarde tenga que arrepentirme.  
a. cierto, b. indeciso, c. falso.

6. Si me pidieran que trabajara en una obra de caridad:  
a. aceptaría.  
b. indeciso.  
c. respondería cortésmente que estoy ocupado.
7. ¿Cual de las siguientes palabras no es de la misma clase que las otras?  
a. ancho.      b. zigzag,      c. recto.
8. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:  
a. en ninguna parte,      b. lejos,      c. aparte.
9. Si cometo una grave falta de educación puedo olvidarla pronto.  
a. sí,      b. término medio,      c. no.
10. Me conocen como un "hombre de ideas" porque siempre propongo algunas cuando hay un problema.  
a. sí,      b. término medio,      c. no.
11. Pienso que puedo demostrar mejor:  
a. valor ante los desafíos.  
b. indeciso.  
c. mi tolerancia para con los deseos de los demás.
182. Me consideran una persona muy entusiasta.  
a. sí,      b. término medio,      c. no.
183. Me gusta un trabajo que tenga novedades, cambios y viajes aunque presente ciertos peligros.  
a. sí,      b. término medio,      c. no.
184. Soy una persona bastante estricta que insiste siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible.  
a. cierto,      b. término medio,      c. falso.
185. Me gustan los trabajos que requieren destreza y meticulosidad.  
a. sí,      b. término medio,      c. no.
186. Soy del tipo de persona dinámica, que se mantiene en constante actividad.  
a. sí,      b. indeciso,      c. no.
187. Estoy seguro de que no he omitido ni he dejado de contestar adecuadamente ninguna pregunta.  
a. sí,      b. indeciso,      c. no.

(Fin de la prueba)

NOMBRE \_\_\_\_\_ SEXO (M F) EDAD (Años Meses) FECHA DE HOY \_\_\_\_\_ ★

EJEMPLOS: 1  a  b  c    2  a  b  c    3  a  b  c    4  a  b  c

<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	26 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	51 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	76 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	101 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	126 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	151 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	176 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	27 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	52 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	77 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	102 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	127 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	152 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	177 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	28 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	53 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	78 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	103 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	128 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	153 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	178 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	29 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	54 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	79 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	104 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	129 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	154 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	179 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	30 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	55 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	80 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	105 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	130 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	155 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	180 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c

ASEGURESE DE QUE SUS MARCAS SE VEAN. BORRE COMPLETAMENTE CUALQUIER RESPUESTA QUE QUIERA CAMBIAR.

<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	31 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	56 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	81 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	106 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	131 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	156 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	181 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	32 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	57 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	82 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	107 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	132 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	157 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	182 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	33 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	58 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	83 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	108 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	133 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	158 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	183 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	34 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	59 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	84 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	109 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	134 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	159 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	184 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	35 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	60 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	85 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	110 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	135 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	160 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	185 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c

<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	36 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	61 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	86 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	111 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	136 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	161 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	186 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	37 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	62 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	87 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	112 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	137 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	162 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	187 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	38 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	63 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	88 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	113 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	138 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	163 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	39 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	64 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	89 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	114 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	139 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	164 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	40 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	65 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	90 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	115 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	140 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	165 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	

FIN DE LA PRUEBA

<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	41 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	66 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	91 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	116 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	141 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	166 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	42 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	67 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	92 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	117 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	142 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	167 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	43 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	68 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	93 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	118 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	143 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	168 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	44 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	69 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	94 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	119 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	144 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	169 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	45 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	70 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	95 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	120 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	145 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	170 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	

<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	46 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	71 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	96 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	121 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	146 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	171 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	47 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	72 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	97 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	122 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	147 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	172 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	48 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	73 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	98 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	123 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	148 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	173 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	49 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	74 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	99 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	124 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	149 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	174 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	
<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	50 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	75 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	100 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	125 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	150 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	175 <input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c	

ANEXO D

CUESTIONARIO DE DATOS PERSONALES

CUESTIONARIO SOBRE DATOS PERSONALES

Agradecemos su colaboración en este trabajo de investigación. Requerimos de Uds. la contestación de las siguientes preguntas. Garantizamos la confidencialidad de los datos y absoluta reserva; por ello sea lo más sincero posible.

DATOS PERSONALES

1. Nombre : ----- G ← ← ← -----
2. Edad : (en años y meses ) -----
3. Estado civil :     C----     D----     S----
4. Nombre del cargo que ocupa -----
5. Función gerencial (seleccione una sola) :
  - Mercadeo
  - Ventas
  - Finanzas
  - Producción
  - Planta
  - Personal
  - Servicios Gerenciales
  - Ingeniería
  - Investigación y Desarrollo
  - Otra (favor especifique) -----

(continúa en la pg. siguiente)

6. Tipo de empresa:

- INDUSTRIAL (se dedica a la producción de bienes)
- DE SERVICIO (se dedica a la producción de servicios)

7. Nombre de la empresa -----

8. Tamaño de la empresa en cuanto a fuerza laboral

- 100 - 299 empleados
- 300 - 499        "
- 500 - 999        "
- más de mil        "

9. Tiempo que lleva ocupando cargos gerenciales

- entre 5 y 8 años
- entre 9 y 14 años
- 15 o más años.

10. ¿Cuál es el más alto nivel educacional que Ud. ha alcanzado?

- Primaria (hasta 6° grado)
- Secundaria (sin completar el bachillerato)
- Secundaria (con 5to. año finalizado)
- Superior (sin haber culminado)
- Superior (graduado en Instituto Técnico o universitario)

- Superior Universitario (graduado con diploma en Universidad)
- Estudios de Post-grado (Master, PhD)
- Otros (favor especificar) -----

11. Nivel de ingreso anual;

- entre 150.000 y 199.000 Bs
- entre 200.000 y 349.000 Bs
- entre 350.000 y 549.000 Bs
- entre 550.000 en adelante

12. Las descripciones que siguen aplican a 4 tipos diferentes de estilo gerencial. Por favor léalas:

- GERENTE 1. Toma decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados en forma clara y firme. Espera que ellos cumplan con las decisiones fielmente y sin crear dificultades.
- GERENTE 2. Usualmente toma sus decisiones en forma rápida - pero antes de proceder, trata de explicarlas a sus subordinados. Les da explicaciones sobre dichas decisiones y contesta cualquier pregunta -- que puedan tener.
- GERENTE 3. Usualmente consulta con sus subordinados antes de tomar una decisión. Escucha sus consejos. -- los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen fielmente para implementar la decisión que esté o no esté de acuerdo con el consejo que dieron.
- GERENTE 4. Usualmente llama a un "meeting" a sus subordinados cuando hay una decisión importante que tomar. Expone el problema al grupo y trata de obtener - consenso. Si obtiene consenso acepta ésta última como la decisión. Si el consenso es imposi -

ble de obtener, entonces él mismo toma la decisión.

Ahora, señale bajo cuál de los estilos descritos preferiría Ud. trabajar.

--- Gerente 1.

--- Gerente 2.

--- Gerente 3.

--- Gerente 4.

¿ A cuál de los estilos descritos se acerca más el gerente al que Ud. le reporta? (en caso de que lo tenga)

--- Gerente 1.

--- Gerente 2.

--- Gerente 3.

--- Gerente 4.

¿ Con cuál de los gerentes descritos se identifica Ud. más (es decir, siente que se parece más a Usted) ?

--- Gerente 1.

--- Gerente 2.

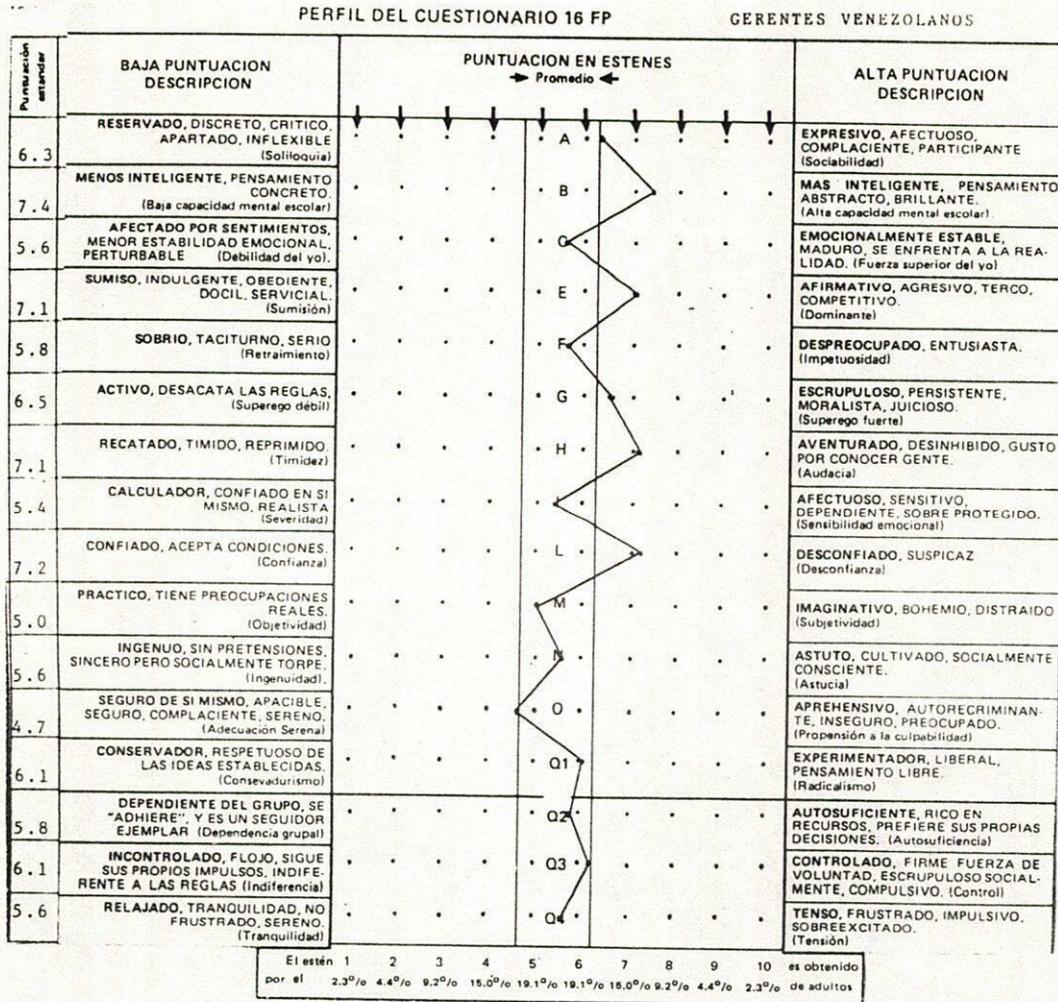
--- Gerente 3.

--- Gerente 4.

--- Ninguno.

ANEXO E

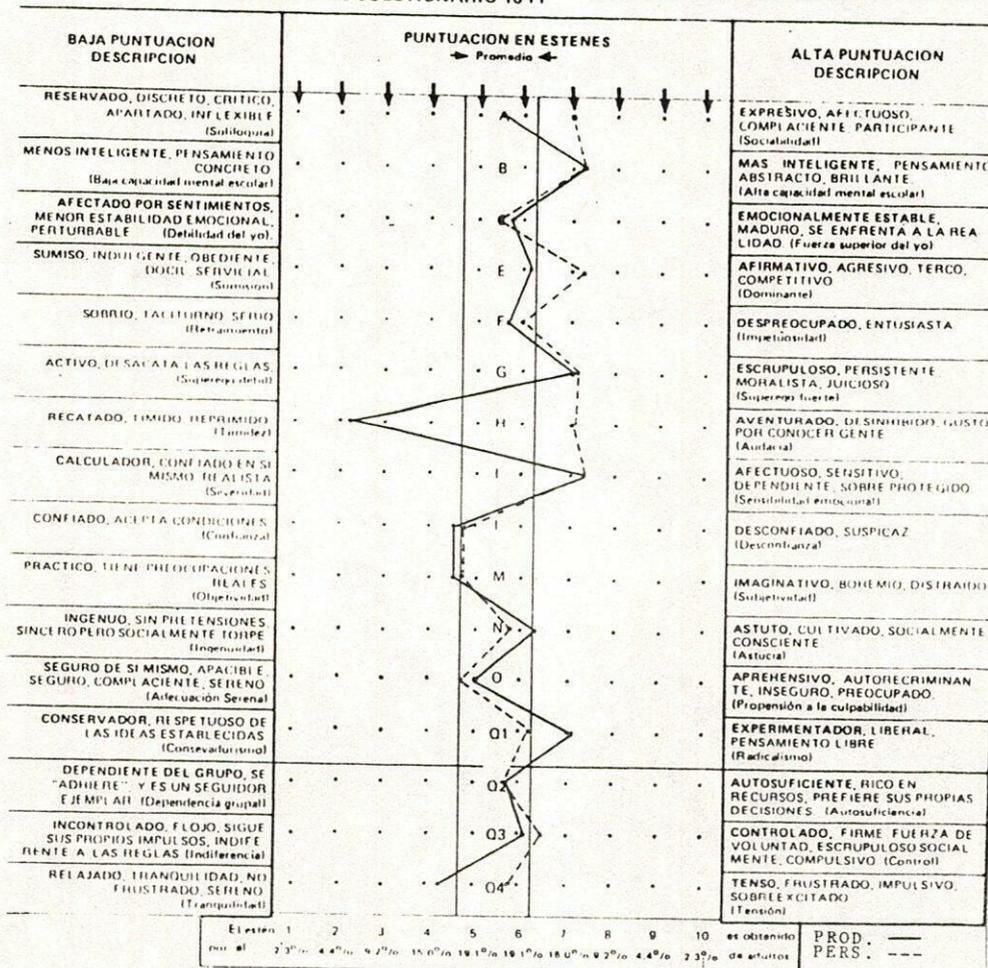
PERFIL DE PERSONALIDAD DE LA MUESTRA DE GERENTES VENEZOLANOS



ANEXO F

PERFIL DE PERSONALIDAD DE LA MUESTRA  
DE GERENTES DE PRODUCCION Y DE PERSONAL  
EN VENEZUELA

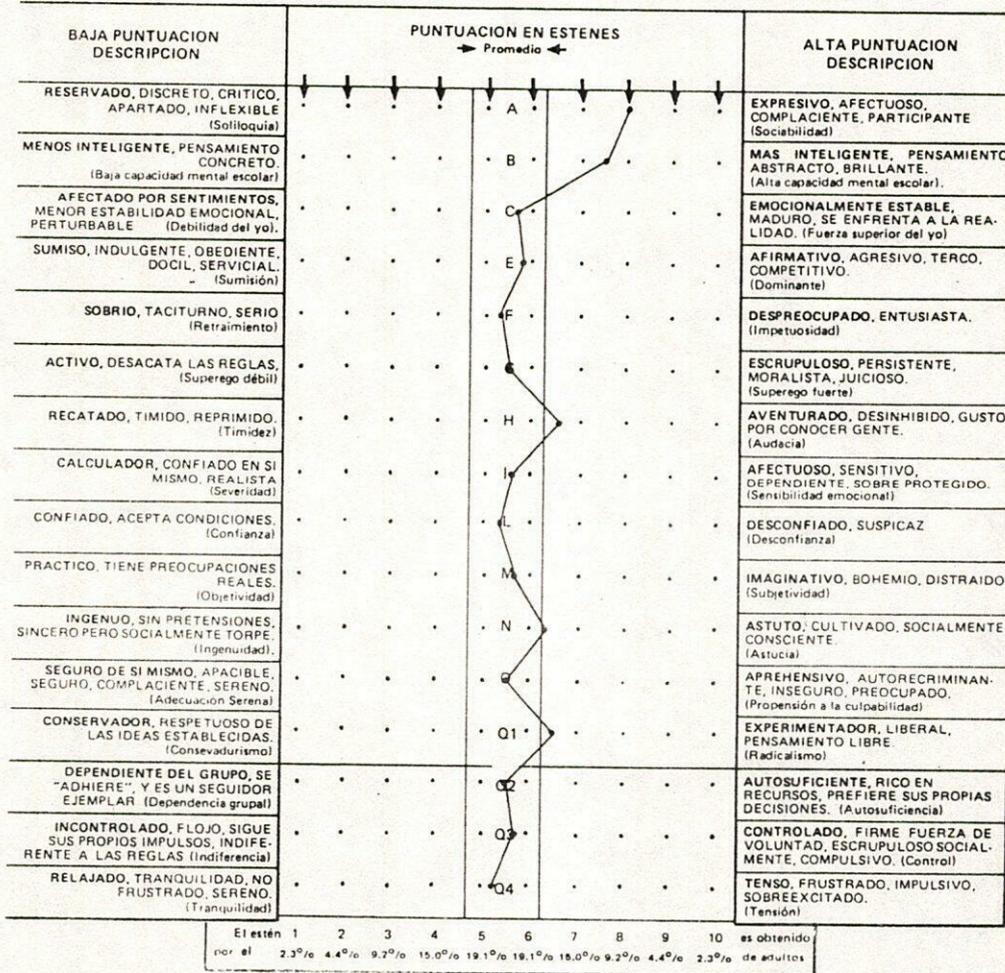
PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP GERENTES DE PRODUCCION Y PERSONAL



PERFIL DE PERSONALIDAD DE LA MUESTRA  
DE GERENTES NORTEAMERICANOS

PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP

GERENTES NORTEAMERICANOS

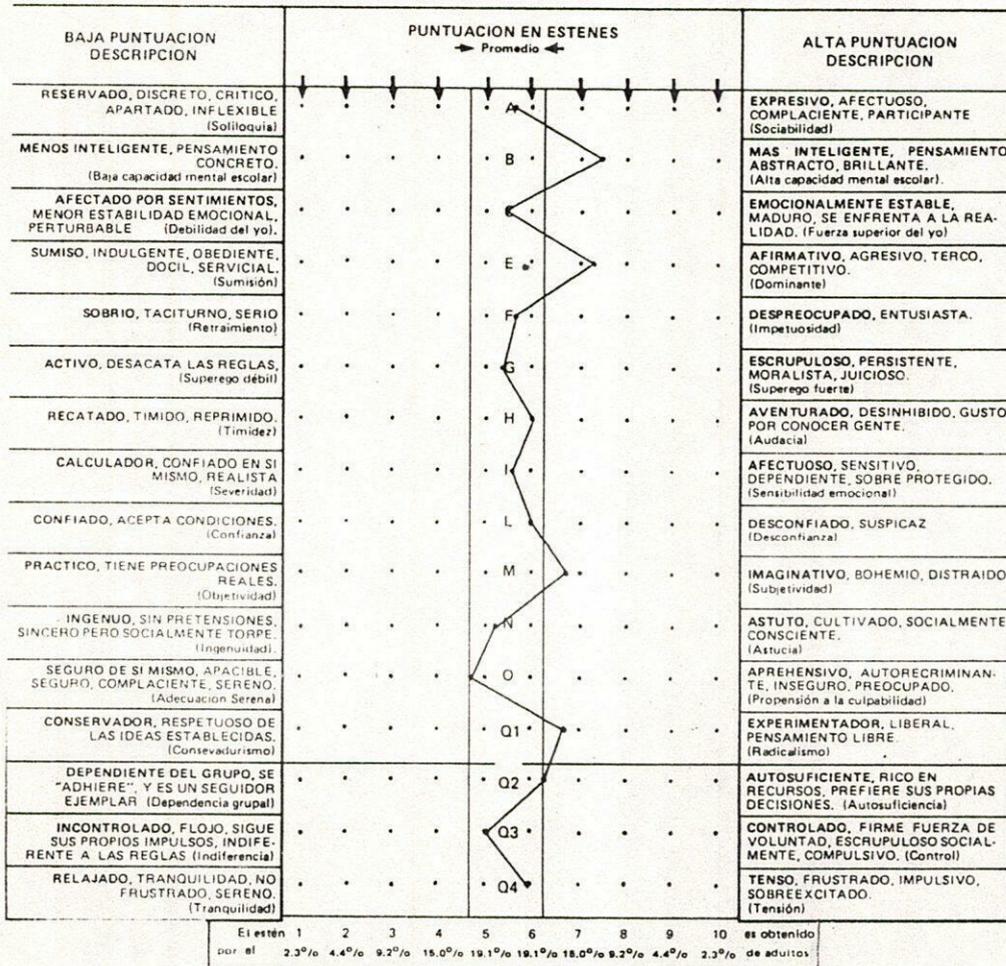


ANEXO H

PERFIL DE PERSONALIDAD DE  
LA MUESTRA DE GERENTES AUSTRALIANOS

PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP

GERENTES AUSTRALIANOS

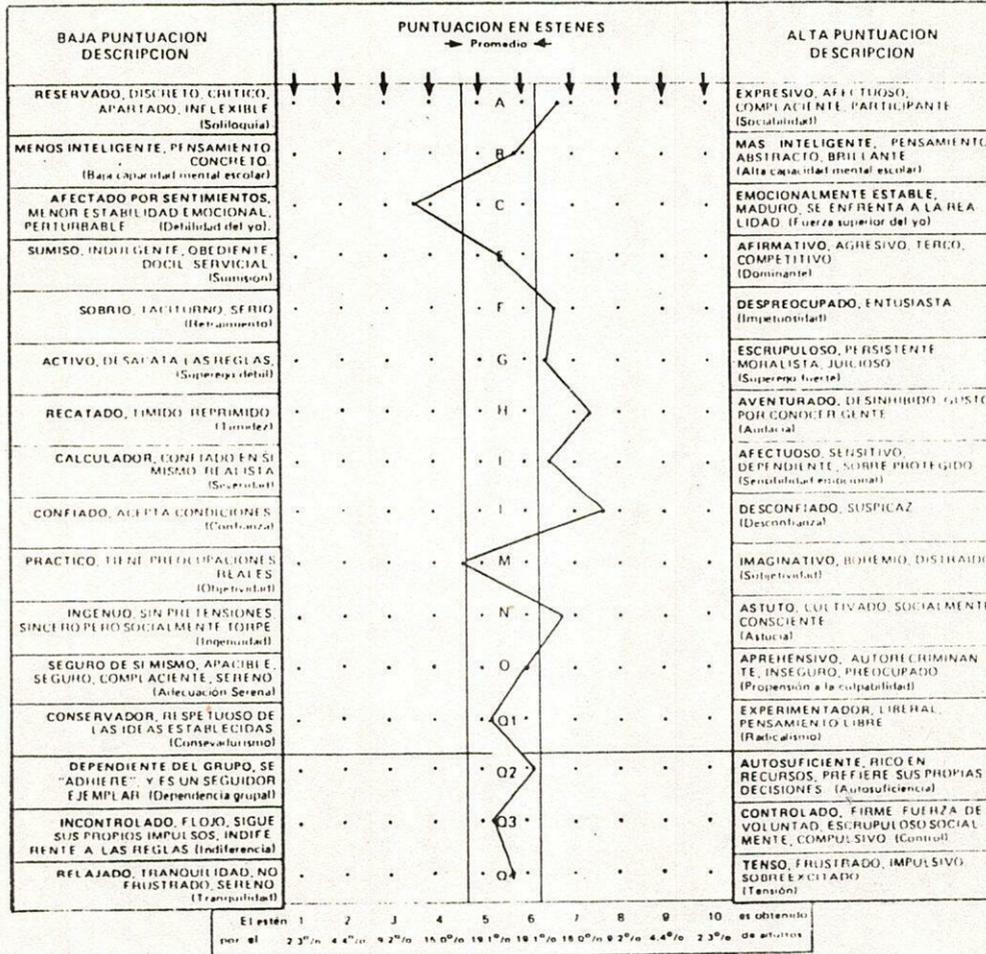


ANEXO I

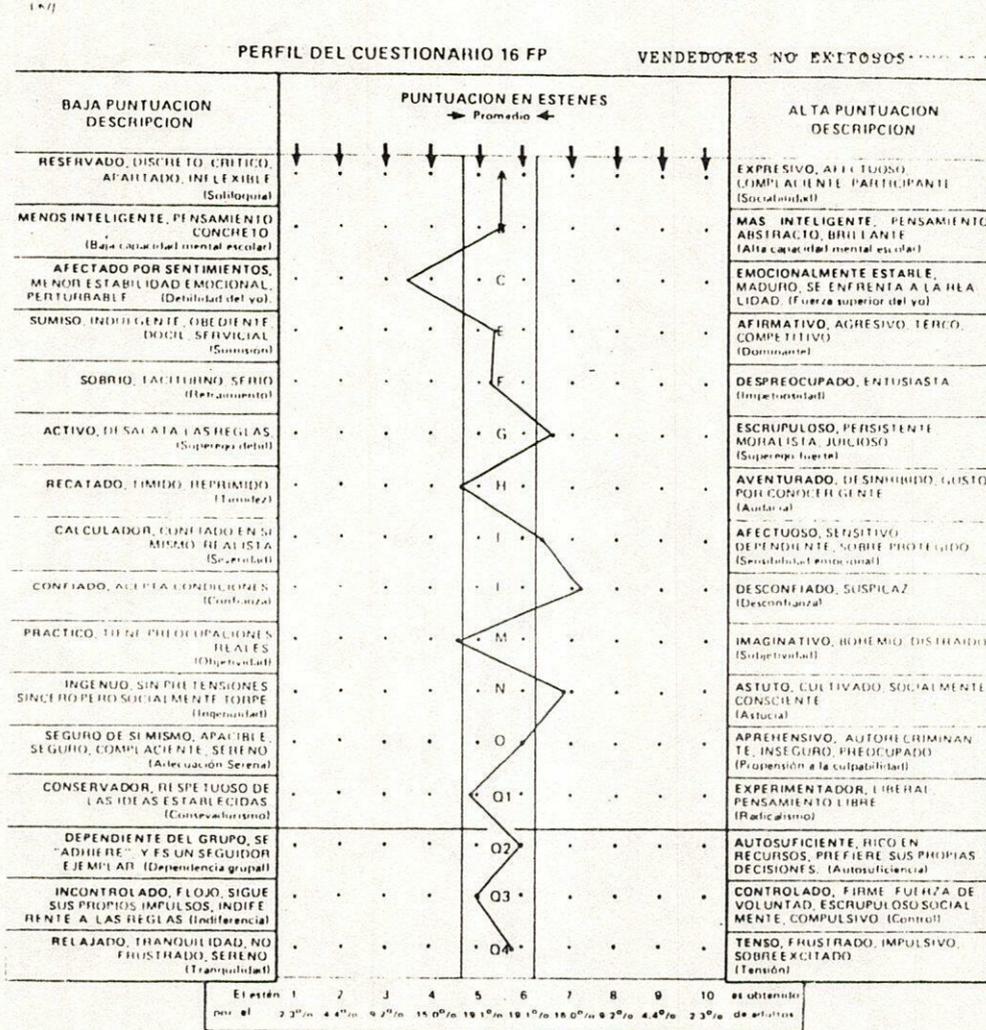
PERFIL DE PERSONALIDAD DE LA MUESTRA  
DE VENEDORES EXITOSOS

PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP

VENEDORES EXITOSOS



PERFIL DE PERSONALIDAD DE LA MUESTRA  
DE VENDEDORES NO EXITOSOS



ANEXO K

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES CONTINUAS

( LOS 16 FACTORES)







\*\*\*\*\*

\* C4 \*  
\*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . . 5  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . 8  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . 63  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
MINIMUM 2.000000  
RANGE 8.000000  
VARIANCE 3.5581155  
ST.DEV. 1.8862967  
(Q3-Q1)/2 1.0000000  
MX.ST.SC. 1.55  
MN.ST.SC. -2.69

LOCATION ESTIMATES

MEAN 7.0793648 ST.ERROR .2376511  
MEDIAN 7.0000000 .2886753  
MODE 7.0000000

                  H          EACH 'H'  
                  H H H      REPRESENTS  
                  H H H          2  
                  H H H H H      COUNT(S)  
                  H H H H H H H  
                  H H H H H H H  
                  H H H H H H H  
                  H H H H H H H  
                  L-----L

EACH '-' ABOVE = .5000  
L = 2.0000  
U = 10.5000  
CASE NO. OF MIN. VAL. = 9  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 16

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E. Q1= 6.0000000  
          -.25          -.82 Q3= 8.0000000  
          -.49          -.80 S= 5.1930685  
EACH '.' BELOW = .0750 S+ 8.9656620

M                          S          Q          S          M  
I                          -          1          3          +          A  
N                          .....          .....          .....          .....          x  
                          EE  
                          DA  
                          IN

PERCENTS															
VALUE	COUNT	CELL	CUM												
2.	1	1.6	1.6	5.	5	7.9	19.0	7.	14	22.2	58.7	9.	7	11.1	87.3
4.	6	9.5	11.1	6.	11	17.5	36.5	8.	11	17.5	76.2	10.	8	12.7	100.0

\*\*\*\*\*

\* C5 \*  
\*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . .	6	MAXIMUM	9.0000000
NUMBER OF DISTINCT VALUES . .	8	MINIMUM	1.0000000
NUMBER OF VALUES COUNTED . .	63	RANGE	8.0000000
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED	0	VARIANCE	4.2631855
		ST.DEV.	2.0647483
		(Q3-Q1)/2	1.5000000
		MX.ST.SC.	1.55
		MN.ST.SC.	-2.32

H H EACH 'H'  
 H H REPRESENTS  
 H H C  
 H H H H H COUNT(S)  
 H H H H H H H  
 H H H H H H H H  
 H H H H H H H H  
 L-----L

LOCATION ESTIMATES

MEAN	5.7936506	ST.ERROR	.2601338
MEDIAN	6.0000000		.2886753
MODE	NOT UNIQUE		

EACH ' ' ABOVE = .5000  
 L = 1.0000  
 U = 9.5000

CASE NO. OF MIN. VAL. = 0  
 CASE NO. OF MAX. VAL. = 25

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE	VALUE/S.E.	Q1=	4.0000000
-.59	-1.92	Q3=	7.0000000
-.19	-.31	S- =	3.7269023
		S+ =	7.8583994
		EACH ' ' BELOW =	.0750

M	S	Q	M	M	Q	S	M
I	-	1	E	E	3	+	A
N			A	D			X
			N	I			

VALUE	COUNT	PERCENTS	VALUE	COUNT	PERCENTS	VALUE	COUNT	PERCENTS	VALUE	COUNT	PERCENTS
		CELL CUM			CELL CUM			CELL CUM			CELL CUM
1.	4	6.3 6.3	4.	7	11.1 25.4	6.	14	22.2 58.7	8.	7	11.1 92.1
3.	5	7.9 14.3	5.	7	11.1 36.5	7.	14	22.2 81.0	9.	5	7.9 100.0

\*\*\*\*\*

\* C6 \*

VARIABLE NUMBER . . . . . 7  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . . 9  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . . 03  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
MINIMUM 1.000000  
RANGE 9.000000  
VARIANCE 3.2524323  
ST.DEV. 1.8034501  
(Q3-Q1)/2 1.0000000  
MX.ST.SC. 1.92  
MN.ST.SC. -3.07

0  
0 00  
0 00  
0 00  
0 00  
00 000  
0 000 000  
0 0 000 000 0

EACH 'H'  
REPRESENTS  
Z  
COUNT(S)

LOCATION ESTIMATES

MEAN 6.5396824 ST.ERROR .2272134  
MEDIAN 7.0000000 .2886753  
MODE 7.0000000

EACH '-' ABOVE = .7500  
L= .0000  
U= 12.7500

CASE NO. OF MIN. VAL. = 20  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 45

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E.  
-.70 -2.28  
.28 .46  
EACH '.' BELOW = .0750

Q1= 6.0000000  
Q3= 8.0000000  
S- = 4.7362328  
S+ = 8.3431320

M S Q M M Q S  
I . . . . . E E . . . . . M  
N A D X

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM
1.	1	1.6 1.6
3.	4	6.3 7.9
4.	4	6.3 14.3

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM
5.	5	7.9 22.2
6.	13	20.6 42.9
7.	16	25.4 68.3

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM
8.	13	20.6 88.9
9.	0	9.5 98.4
10.	1	1.6 100.0

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM
-------	-------	----------------------

\*\*\*\*\*

\* C7 \*  
\*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . . 8  
 NUMBER OF DISTINCT VALUES . . 8  
 NUMBER OF VALUES COUNTED . . 63  
 NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
 MINIMUM 3.000000  
 RANGE 7.000000  
 VARIANCE 2.7327189  
 ST.DEV. 1.6530938  
 (Q3-Q1)/2 1.0000000  
 MX.ST.SC. 1.76  
 MN.ST.SC. -2.48

H  
 H  
 H  
 H H H EACH 'H'  
 H H H REPRESENTS  
 H H H <  
 COUNT(S)  
 H H H H H  
 H H H H H H H  
 H H H H H H H  
 L-----U

LOCATION ESTIMATES  
 MEAN 7.0952377 ST.ERROR .2082703  
 MEDIAN 7.0000000 .0000000  
 MODE 7.0000000

EACH '-' ABOVE = .5000  
 L= 2.5000  
 U= 11.0000  
 CASE NO. OF MIN. VAL. = 6  
 CASE NO. OF MAX. VAL. = 3

SKEWNESS VALUE VALUE/S.E. Q1= 6.0000000  
 KURTOSIS -.15 -.48 Q3= 8.0000000  
 -.33 -.53 S= 5.4421444  
 EACH '.' BELOW = .0750 S+= 6.7483311

M S Q MM Q S M  
 I - 1 EE  
 N DA A  
 IN X

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM									
3.	1	1.6 1.6	5.	4	6.3 14.3	7.	18	28.6 61.9	9.	6	9.5 90.5
4.	4	6.3 7.9	6.	12	19.0 33.3	8.	12	19.0 81.0	10.	6	9.5 100.0

\*\*\*\*\*

\* CB \*  
\*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . . 9  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . . 10  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . . 63  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
MINIMUM 1.000000  
RANGE 9.000000  
VARIANCE 4.0849981  
ST.DEV. 2.0211377  
(Q3-Q1)/2 2.0000000  
MX.SI.SC. 2.27  
MN.SI.SC. -2.18

        H                EACH 'H'  
        H  H                REPRESENTS  
        H  H  H                Z  
        H  H  H                COUNT(S)  
        H  H  H  
        H  H  H  
        H  H  H  
        H  H  H  H  H  
L-----U

LOCATION ESTIMATES

  ST.ERROR  
MEAN                                    5.4126987                .2546394  
MEDIAN                                  6.0000000                .2886753  
MODE                                    6.0000000

EACH '-' ABOVE = .7500  
LE = .0000  
UE = 12.7500  
CASE NO. OF MIN. VAL. = 62  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 58

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE  VALUE/S.E.  Q1=  3.0000000  
                  -.16          Q3=  7.0000000  
                  -.78          S- =  3.3915610  
                  -1.26          S+ =  7.4338369  
EACH '.' BELOW = .0750

  G  S  Q  S  M  S  
M  1  -  3  +  M  
I.....  A  D  A  
N  N  I  X

VALUE	COUNT	CELL	PERCENTS CUM	VALUE	COUNT	CELL	PERCENTS CUM	VALUE	COUNT	CELL	PERCENTS CUM	VALUE	COUNT	CELL	PERCENTS CUM
1.	1	1.6	1.6	4.	2	3.2	28.6	7.	10	15.9	84.1	10.	1	1.6	100.0
2.	4	6.3	7.9	5.	12	19.0	47.6	8.	8	12.7	96.8				
3.	11	17.5	25.4	6.	13	20.6	68.3	9.	1	1.6	98.4				

\*\*\*\*\*

\* C9 \*  
\*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . . 10  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . . . 8  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . . 65  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED . . 0

MAXIMUM 10.000000  
MINIMUM 3.000000  
RANGE 7.000000  
VARIANCE 2.7004619  
ST. DEV. 1.6433082  
(Q3-Q1)/2 1.000000  
MX. ST. SC. 1.68  
MN. ST. SC. -2.58

H H  
H H  
H H EACH 'H'  
H H REPRESENTS  
H H C  
H H COUNT(S)

LOCATION ESTIMATES

MEAN 7.2380953 ST. ERROR .2070374  
MEDIAN 7.0000000 .2686753  
MODE 7.0000000

H H H H H H  
H H H H H H  
H H H H H H  
L-----L

EACH '-' ABOVE = .5000  
L = 2.5000  
U = 11.0000

CASE NO. OF MIN. VAL. = 19  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 3

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E.  
-.36 -1.15  
-.27 -.44  
EACH '.' BELOW = .9750

Q1= 6.0000000  
Q3= 8.0000000  
S- = 5.5947876  
S+ = 8.8614030

M S Q M M Q S M  
I - 1 E E A  
N D A X  
I N

VALUE COUNT PERCENTS  
CELL CUM  
3. 1 1.6 1.6  
4. 3 4.8 6.5

VALUE COUNT PERCENTS  
CELL CUM  
5. 7 11.1 17.5  
6. 5 7.9 25.4

VALUE COUNT PERCENTS  
CELL CUM  
7. 18 28.6 54.0  
8. 17 27.0 81.0

VALUE COUNT PERCENTS  
CELL CUM  
9. 6 9.5 90.5  
10. 6 9.5 100.0

\*\*\*\*\*

\* C10 \*

VARIABLE NUMBER . . . . . 11  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . . 9  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . 63  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
MINIMUM 1.000000  
RANGE 9.000000  
VARIANCE 2.8525348  
ST.DEV. 1.6889448  
(Q3-Q1)/2 1.0000000  
MX.ST.SC. 2.99  
MN.ST.SC. -2.34

HH EACH 'H'  
HH REPRESENTS  
H HHH H 2  
H HHH H COUNT(S)  
H HHH H  
HH HHH H  
HHH HHH HH H  
L-----L

LOCATION ESTIMATES

MEAN 4.9523811 ST.ERROR .2127870  
MEDIAN 5.0000000 .2888753  
MODE NOT UNIQUE

EACH 'A' ABOVE = .7500  
LE .0000  
UE 12.7500  
CASE NO. OF MIN. VAL. = 41  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 44

SKEWNESS  
KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E. S1= 4.0000000  
.09 .30 S3= 6.0000000  
-1.00 -1.01 S- = 3.26343e3  
EACH 'A' BELOW = .0750

M S Q MM W S M  
I ..... EE ..... A  
N ..... AD ..... X  
NI

PERCENTS				PERCENTS				PERCENTS				PERCENTS			
VALUE	COUNT	CELL	CUM	VALUE	COUNT	CELL	CUM	VALUE	COUNT	CELL	CUM	VALUE	COUNT	CELL	CUM
1.	1	1.6	1.6	4.	10	15.9	38.1	7.	9	14.3	96.8				
2.	3	4.8	6.3	5.	14	22.2	60.3	8.	1	1.6	98.4				
3.	10	15.9	22.2	6.	14	22.2	82.5	10.	1	1.6	100.0				



\*\*\*\*\*

\* C12 \*

VARIABLE NUMBER . . . . . 13  
NUMBER OF DISTINCT VALUES . . 9  
NUMBER OF VALUES COUNTED . . . 63  
NUMBER OF VALUES NOT COUNTED . 0

MAXIMUM 9.0000000  
MINIMUM 1.0000000  
RANGE 8.0000000  
VARIANCE 3.6333847  
ST.DEV. 1.9061439  
(Q3-Q1)/2 1.0000000  
MX.ST.SL. 2.26  
MN.ST.SL. -1.94

M  
M  
M  
M M EACH 'M'  
M M REPRESENTS  
M M 2  
M M M COUNT(S)  
M M M M M M  
M M M M M M M  
M M M M M M M M  
L-----L

LOCATION ESTIMATES

MEAN 4.6984129 ST.ERROR .2401516  
MEDIAN 4.0000000 .2886753  
MODE 4.0000000

EACH ' ' ABOVE = .5000  
L = 1.0000  
U = 4.5000  
CASE NO. OF MIN. VAL. = 27  
CASE NO. OF MAX. VAL. = 22

SKWENESS  
KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E. Q1= 4.0000000  
.02 2.01 Q3= 6.0000000  
.15 .24 S= 2.7922692  
EACH ' ' BELOW = .0750 S+= 6.6045570

M S G M M S  
I - E 3 +  
N D A N A X

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL CUM									
1.	2	3.2 3.2	4.	20	31.7 54.0	7.	4	6.3 90.5			
2.	4	6.3 9.5	5.	13	20.6 74.6	8.	1	1.0 92.1			
3.	8	12.7 22.2	6.	6	9.5 84.1	9.	5	7.4 100.0			





\*\*\*\*\*  
 \* C15 \*  
 \*\*\*\*\*

VARIABLE NUMBER . . . . . 16  
 NUMBER OF DISTINCT VALUES . 9  
 NUMBER OF VALUES COUNTED . . 63  
 NUMBER OF VALUES NOT COUNTED 0

MAXIMUM 10.000000  
 MINIMUM 1.000000  
 RANGE 9.000000  
 VARIANCE 4.3292370  
 ST.DEV. 2.0806818  
 (Q3-Q1)/2 1.5000000  
 MAX.ST.SC. 1.65  
 MN.ST.SC. -2.46

LOCATION ESTIMATES

MEAN 6.1587305 ST.ERROR .2621413  
 MEDIAN 6.0000000 .0000000  
 MODE 6.0000000

-----  
 EACH 'H' ABOVE = .7500  
 L= .0000  
 U= 12.7500  
 CASE NO. OF MIN. VAL. = 22  
 CASE NO. OF MAX. VAL. = 42  
 -----  
 EACH 'H' BELOW = .0750

W1= 5.0000000  
 W3= 8.0000000  
 S= 4.0760487  
 S+ = 6.2394123

SKENNESS  
 KURTOSIS

VALUE VALUE/S.E.  
 -.11 -.57  
 -.28 -.46  
 EACH 'H' BELOW = .0750

M S Q M M P  
 I - 1 3 + A  
 N E E . . . . .  
 D A X  
 I N

VALUE	COUNT	PERCENTS CELL	PERCENTS CUM	VALUE	COUNT	PERCENTS CELL	PERCENTS CUM	VALUE	COUNT	PERCENTS CELL	PERCENTS CUM
1.	2	3.2	3.2	5.	10	15.9	36.5	8.	9	14.3	85.7
3.	3	4.8	7.9	6.	16	25.4	61.9	9.	5	7.4	93.7
4.	8	12.7	20.6	7.	6	9.5	71.4	10.	4	6.3	100.0

\*\*\*\*\*

\* C16 \*

VARIABLE NUMBER . . . . . 17  
 NUMBER OF DISTINCT VALUES . . . 10  
 NUMBER OF VALUES COUNTED . . . 63  
 NUMBER OF VALUES NOT COUNTED . . 0

MAXIMUM 10.000000  
 MINIMUM 1.000000  
 RANGE 9.000000  
 VARIANCE 4.1817722  
 ST.DEV. 2.0449381  
 (Q3-Q1)/2 1.5000000  
 MX.ST.SC. 2.16  
 MN.ST.SC. -2.24

0  
 000  
 000  
 000  
 0 000 00  
 0 000 00 0  
 000 000 000 0

EACH 'H'  
 REPRESENTS  
 2  
 COUNT(S)

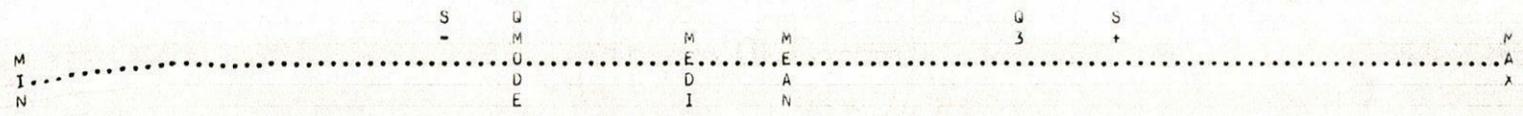
LOCATION ESTIMATES

MEAN 5.5873013 ST.ERROR .2576380  
 MEDIAN 5.0000000 .2886753  
 MODE 4.0000000

-----L

EACH '-' ABOVE = .7500  
 L = .0000  
 U = 12.7500  
 CASE NO. OF MIN. VAL. = 27  
 CASE NO. OF MAX. VAL. = 12

VALUE VALUE/S.E. Q1= 4.0000000  
 .30 .97 Q3= 7.0000000  
 SKEWNESS -.30 -.49 S= 3.5423632  
 KURTOSIS EACH '-' BELOW = .0750 S+ 7.6322393



VALUE	COUNT	CELL	CUM	PERCENTS	VALUE	COUNT	CELL	CUM	PERCENTS	VALUE	COUNT	CELL	CUM	PERCENTS	VALUE	COUNT	CELL	CUM	PERCENTS
1.	1	1.6	1.6		4.	13	20.6	33.3		7.	8	12.7	82.5		10.	4	6.3	100.0	
2.	2	3.2	4.8		5.	11	17.5	50.8		8.	6	9.5	92.1						
3.	5	7.9	12.7		6.	12	19.0	69.8		9.	1	1.0	93.7						