

00661 11  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO

**LA RELEVANCIA DEL LIDERAZGO  
EFICAZ EN LAS HABILIDADES  
GERENCIALES**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION  
DE ORGANIZACIONES**

**PRESENTA  
LIC. IGNACIO ALEJANDRO  
MENDOZA MARTINEZ**

**ASESOR  
MTRA. JUANA PATLAN PEREZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D.F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**TESIS**

**COMPLETA**

*Agradezco enormemente a la U.N.A.M. y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración por la oportunidad que se me brindó para desarrollarme a nivel personal, educativo, deportivo, profesional y como docente.*

*Mi agradecimiento más amplio a la M.A. Juana Patlán Pérez, por su gran apoyo, enseñanza, compañerismo y amistad que me ha dedicado en el desarrollo de la presente investigación. De la misma forma, reitero su excelente desenvolvimiento como persona, profesora y amiga a quien admiro y respeto.*

*Mi agradecimiento en forma distintiva a los miembros del jurado por sus valiosas aportaciones en cuanto a observaciones, sugerencias y recomendaciones hacia el presente trabajo.*

*M.A. Juana Patlán Pérez*

*Dr. José Ramón Torres Solís*

*M.A. Gregorio Herrera Santiago*

*M.P. Laura Flores Rivera*

*M.A. Mauricio de la Orta Zamora*

***En especial le agradezco al Dr. José Ramón Torres Solís la atención y apoyo que me ha brindado como profesor y Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la FCA.***

***Quiero agradecer especialmente a los alumnos del Programa de Maestría con Formación en Organizaciones de la FCA de la UNAM por su valiosa colaboración.***

*A mi esposa y compañera: Gloria Cuevas Ojeda por su gran amor, comprensión y apoyo infinito. Le agradezco todo el tiempo, atención y paciencia que me brindó a lo largo de todo el desarrollo de mis estudios y la culminación del presente estudio. Espero corresponder de la misma forma ahora y siempre.*

*A mis padres: Ignacio Mendoza Díaz y Eva Martínez Nieves por su infinito amor incondicional, comprensión y guía para mi desarrollo como ser humano.*

*A mis hermanos: Benjamín Sánchez Martínez, Teresa Sánchez Martínez y Miriam Mendoza Martínez por su amor y compañerismo.*

*A mis sobrinas: Amaranta y Ursula Sánchez Mejía, Lina y Liza Oshida, Karina y Andrea Cárdenas Mendoza por ser como son, y brindarme momentos muy felices.*

*A mis alumnos, compañeros y profesores con los que compartí momentos de gran relevancia en mi trayectoria en la División de Estudios de Posgrado de la FCA de la U.N.A.M.*

## INDICE

	Pag.
<b>I. INTRODUCCION</b>	5
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.3. Justificación	5
<b>II. MARCO TEORICO</b>	7
<b>2.1. NATURALEZA DEL LIDERAZGO</b>	7
2.1.1. ¿Qué es el Liderazgo?	7
2.1.2. ¿Qué es un Líder?	11
2.1.2.1. Tipos de Líderes	11
2.1.2.1. 1. Líder Formal	11
2.1.2.1. 2. El Líder Informal	12
<b>2.2. TEORIAS DEL LIDERAZGO</b>	14
2.2.1 Teorías Caracteriales y de los Rasgos	14
2.2.1.1. La Teoría del Gran Hombre	15
2.2.1.2. Teoría de los Rasgos	15
2.2.2. Teorías Conductuales	17
2.2.2.1. Estudios de Liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio	17
2.2.2.2. Estudios de Liderazgo de la Univesidad de Michigan	21
2.2.2.3. Estudios de Liderazgo de la Universidad de Harvard	23
2.2.2.4. El Grid Gerencial de Blake y Mounton	26
2.2.3. Teorías de Contingencia y Situacionales	31
2.2.3.1. El Continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt	32
2.2.3.2. El Modelo de Contingencia de Fiedler	34
2.2.3.3. El Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House	38
2.2.3.4. El Modelo de Líder - Participación de Victor Vroom y Phillip Yetton	44
2.2.3.5. El Modelo de la 3 ra. Dimensión de Reddin	48

<b>2.3. LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	69
<b>2.3.1. Conceptos Previos</b>	69
<b>2.3.2. Conceptualización de Administración Bajo el Liderazgo Situacional</b>	70
<b>2.3.3. Las Habilidades de un Administrador</b>	71
<b>2.3.3.1. La Habilidad Técnica</b>	71
<b>2.3.3.2. La Habilidad Humana</b>	71
<b>2.3.3.3. La Habilidad Conceptual</b>	71
<b>2.3.4. Las Organizaciones como Sistemas Sociales</b>	73
<b>2.3.5. Desarrollo de Habilidades Humanas Efectivas</b>	75
<b>2.3.6. Teoría del Liderazgo Situacional</b>	76
<b>2.3.6.1. Conducta de Tarea y Conducta de Relación</b>	77
<b>2.3.6.2. Eficacia de Liderazgo</b>	80
<b>2.3.6.3. Estilos de Liderazgo</b>	84
<b>2.3.6.3.1. Alta Tarea / Baja Relación ( E1 )</b>	84
<b>2.3.6.3.2. Alta Tarea / Alta Relación ( E2 )</b>	84
<b>2.3.6.3.3. Baja Tarea / Alta Relación ( E3 )</b>	85
<b>2.3.6.3.4. Baja Tarea / Baja Relación ( E4 )</b>	85
<b>2.3.6.4. Componentes de Madurez</b>	88
<b>2.3.6.5. Adecuación de los Estilos de Liderazgo en Función de la Madurez</b>	90
<b>2.3.6.5.1. El Estilo del Líder Frente a la Madurez de los Seguidores</b>	90
<b>2.3.6.6. Perfiles LEAD</b>	96
<b>2.3.6.6.1. Perfil del Estilo 1 - 3.</b>	96
<b>2.3.6.6.2. Perfil del Estilo 1 - 4.</b>	98
<b>2.3.6.6.3. Perfil del Estilo 2 - 3.</b>	100
<b>2.3.6.6.4. Perfil del Estilo 1 - 2.</b>	102
<b>2.3.6.6.5. Perfil del Estilo 2 - 4.</b>	104
<b>2.3.6.6.6. Perfil del Estilo 3 - 4.</b>	106
<b>2.3.6.7. Consecuencias para el Crecimiento y el Desarrollo</b>	109
<b>2.3.6.8. Liderazgo Situacional y el Impacto del Poder</b>	111
<b>2.3.6.8.1. Definición de Poder</b>	111
<b>2.3.6.8.2. Autoridad</b>	111
<b>2.3.6.8.3. Bases del Poder</b>	112
<b>2.3.6.8.3.1. El Poder de Coerción</b>	112
<b>2.3.6.8.3.2. El Poder de Legitimidad</b>	112
<b>2.3.6.8.3.3. El Poder de Capacidad</b>	113
<b>2.3.6.8.3.4. El Poder de Recompensa</b>	113

2.3.6.8.3.5. El Poder de Referencia	113
2.3.6.8.3.6. El Poder de Información	113
2.3.6.8.3.7. Poder de Relación o Conexión	113
2.3.6.8.4. Bases de Poder y Nivel de Madurez	115
2.3.6.8.5. Integración entre las Bases de Poder, los Niveles de Madurez y el Estilo de Liderazgo de Acuerdo con el Liderazgo Situacional	116
2.3.6.8.5.1. Uso Situacional del Poder	116
2.3.6.8.6. Desarrollo de las Fuentes de Poder	120
2.3.6.8.6.1. Fuentes de Poder	121
2.3.6.8.6.1.1. Poder de Posición	122
2.3.6.8.6.1.2. Poder Personal	122
2.3.6.8.6.1.3. Poder Experto	122
2.3.6.8.6.1.4. Poder de Oportunidad	122

<b>2.4. PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES DE LA D.E.P. , U.N.A.M.</b>	124
<b>2.4.1. Justificación</b>	124
<b>2.4.2. Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	126
<b>2.4.2.1. Objetivos Generales de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	127
<b>2.4.2.2. Requisitos de Ingreso, Permanencia y Egreso</b>	127
<b>2.4.2.3. Perfil de Egreso de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones o Sistemas de Salud</b>	129
<b>2.4.2.3.1. Perfil Ampliado</b>	129
<b>2.4.2.3.2. Perfiles Específicos de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	130
<b>2.4.2.4. Sistema Tutorial</b>	131
<b>2.4.2.5. Estructura Académica del Plan de Estudios de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	132
<b>2.4.2.5.1. Mapa Curricular de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	135
<b>2.4.2.5.2. Objetivos de las Asignaturas de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones</b>	137

<b>III. INVESTIGACION DE CAMPO</b>	144
<b>3.1. Metodología de Investigación</b>	144
<b>3.1.1. Planteamiento del Problema</b>	144
<b>3.1.2. Ejes de Análisis</b>	146
<b>3.1.3. Hipótesis de Trabajo</b>	148
<b>3.1.3.1. Hipótesis Estadísticas</b>	149
<b>3.1.4. Diseño de Investigación</b>	154
<b>3.1.5. Selección del Diseño de Muestreo</b>	155
<b>3.1.5.1. Definición de la Población Bajo Estudio</b>	155
<b>3.1.5.2. Unidad de Análisis</b>	155
<b>3.1.5.3. Criterios de Inclusión</b>	156
<b>3.1.5.4. Criterios de Exclusión</b>	156
<b>3.1.5.5. Marco Muestral</b>	156
<b>3.1.5.6. Definición del Tipo de Muestreo Seleccionado</b>	160
<b>3.1.5.7. Determinación del Tamaño de Muestra</b>	160
<b>3.1.6. Determinación de Variables de la Investigación</b>	168
<b>3.1.6.1. Variables Independientes e Indicadores</b>	168
<b>3.1.6.2. Variables Dependientes</b>	169
<b>3.1.6.3. Definiciones Conceptuales de las Variables Dependientes</b>	170
<b>3.1.6.4. Definiciones Operacionales de las Variables Dependientes</b>	176
<b>3.1.7. Instrumentos de Medición</b>	177
<b>3.1.7.1. Instrumento 1: 16 FP.</b>	177
- "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymond B. Cattell., Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka. (16 FP).	
<b>3.1.7.2. Instrumento 2: Prueba de Hersey y Blanchard</b>	177
- "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder". (LEAD ó ELDA)	
<b>3.1.7.3. Instrumento 3. Ficha de Información Complementaria</b>	177
- "Base de Datos Informativos de los Alumnos"	
<b>3.1.7.4. Características de los Instrumentos de Medición</b>	178
<b>3.1.7.4.1. Instrumento 1: 16 FP.</b>	178
<b>3.1.7.4.2. Instrumento 2: Prueba de Hersey y Blanchard</b>	186
<b>3.1.7.4.3. Instrumento 3: Ficha de Información Complementaria.</b>	192
<b>3.1.8. Pilotaje de los Instrumentos</b>	193

<b>3.1.9. Aplicación de Instrumentos</b>	194
<b>3.1.10. Recolección y Codificación de Información</b>	194
<b>3.1.11. Selección de las Pruebas Estadísticas para la Comprobación de las Hipótesis</b>	195
<b>3.1.12.1. Resultados: Estadística Descriptiva</b>	209
<b>3.1.12.1.1. Los 16 Factores de Personalidad de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM</b>	209
<b>3.1.12.1.2. Los de Estilos de Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM</b>	219
<b>3.1.12.1.3. La Eficacia del Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM</b>	220
<b>3.1.12.1.4. La Variables Demográficas, Escolares y de Indole Laboral de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM</b>	221
<b>3.1.12.4.1. Variables Demográficas:</b>	221
<b>3.1.12.4.2. Variables Escolares:</b>	221
<b>3.1.12.4.3. Variables de Indole Laboral:</b>	221
<b>3.1.12.2. Resultados: Estadística Inferencial</b>	223
<b>3.1.12.2.1. Comparación de Perfiles 16 FP de Diversas Profesiones v.s. el Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la DEP de la FCA de la UNAM</b>	223
<b>3.1.12.2.1.1. Perfil 16 FP de Supervisores y Ejecutivos Industriales v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.</b>	223
<b>3.1.12.2.1.2. Perfil 16 FP de Administradores Universitarios v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.</b>	223
<b>3.1.12.2.1.3. Perfil 16 FP de Profesores v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.</b>	223
<b>3.1.12.2.1.4. Perfil 16 FP de Profesiones Científicas</b>	223

(Investigadores) v.s. Perfil 16 FP de los  
Alumnos de Primer Ingreso al  
Programa de MAO.

3.1.12.2.2. Estilos de Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM y las Variables Enunciadas	224
3.1.12.2.3. Eficacia del Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM	233
3.1.12.2.4. Cálculo de la Confiabilidad de los Instrumentos de Medición	236
3.1.12.2.5. Resultados Prueba de Hipótesis	237
<b>IV. CONSECUCION DE OBJETIVOS, ANALISIS Y COMENTARIOS</b>	257
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	270
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	275
<b>VII ANEXOS</b>	279
<b>NEXO "A"</b>	279
<b>STADISTICA DESCRIPTIVA DE LOS ALUMNOS DE PRIMER INGRESO AL PROGRAMA DE MAO DE LA FCA DE LA DEP DE LA NAM 95 - 2 Y LAS VARIABLES ENUNCIADAS</b>	
<b>ANEXO "B"</b>	325
<b>ESTADISTICA INFERENCIAL</b>	
<b>ESTANDARIZACION DEL 16 FP EN ESTUDIANTES DE PRIMER INGRESO AL PROGRAMA DE MAO DE LA DEP DE LA FCA DE LA UNAM 1995 - 2</b>	
<b>ANEXO "C"</b>	329
<b>ESTADISTICA INFERENCIAL</b>	
<b>COMPARACION DE PERFILES 16 FP DE DIVERSAS PROFESIONES V.S. PERFIL 16 FP DE LOS ALUMNOS DE PRIMER INGRESO AL PROGRAMA DE MAO DE LA FCA DE LA DEP DE LA UNAM 1995-2</b>	

**ESTADISTICA INFERENCIAL  
PRUEBA DE HIPOTESIS**

ANEXO E. 1. INSPECCION VISUAL

# 1. INTRODUCCION

## I. INTRODUCCION

Toda relación humana implica o involucra procesos sociales e interpersonales que generan contextos de liderazgo, dirección y subordinación.

Desde los primeros días en la vida de una persona se reflejan pautas de conducta, valores, intereses y expectativas a seguir. El grupo primario de la familia es la fuente del proceso de socialización donde se aprenden y manifiestan los contenidos sociales, morales y éticos que generan la guía y desarrollo de la personalidad del individuo. Es entonces relevante comprender que desde muy pequeño el ser humano va aprendiendo a seguir normas de conducta y a respetar valores culturales generados en la sociedad; es aquí cuando se sientan las bases de la creación de líderes que en el futuro guían o dirigen las instituciones u organizaciones, o de manera contraria, la formación de seguidores o colaboradores que se encarguen de retomar, en causar o ejecutar las acciones dictadas por los anteriores.

Lo enunciado puede ser cuestionable; porque han existido diversos puntos de vista para el entendimiento del liderazgo, la personalidad del líder y su importancia en la toma de decisiones para con el éxito o fracaso de un organismo social.

Estas formas de pensar diversas han generado en el campo del conocimiento científico, verdaderos modelos, aproximaciones teóricas o teorías completas que han servido para estudiar, entender, describir, explicar e incluso predecir la conducta del líder, su personalidad y su relevancia en la empresa; siendo aportaciones aplicadas en los campos de la psicología, la sociología, la economía y la administración.

Dichos modelos o aproximaciones teóricas en ocasiones se contradicen entre sí; siendo controvertidos los tópicos de interés, así como la forma en que entienden los fenómenos de análisis a partir de variables tales como: la influencia, el poder, la autoridad, la eficacia, las bases del poder, el carisma, la experiencia, la coerción, etc. Inherentes al líder.

Una pregunta fundamental de todas ellas es: ¿El líder nace o se hace? Dicho cuestionamiento se genera en la búsqueda de la comprensión del bagaje que juega la herencia por un lado (lo innato o filogenético), y por otro, el ambiente (lo aprendido u ontológico) en las habilidades o pautas de liderazgo.

Cuando el fenómeno del liderazgo se contempla bajo un análisis más concreto en el ambiente de las organizaciones o empresas; resulta ser un tema de vital importancia actual para diversas disciplinas de las ciencias tales como; la psicología, la sociología, y las disciplinas económico y administrativas. Es cuando se denota la relevancia del líder formal, del liderazgo, del papel de los seguidores, de la eficacia del líder, del estilo de liderazgo del decididor, del compromiso con los valores, principios normativos, políticas y prácticas generadas por y para el desarrollo estratégico de la empresa en particular. Es cuando se debe de comprender que los líderes asumen gran importancia para con la sociedad al desenvolverse como dirigentes de instituciones u organizaciones creadas para satisfacer necesidades a través de sus productos o servicios. Los líderes definen en su toma de

decisiones el porvenir de distintas y muy complejas variables que incluyen al factor humano, la producción de bienes de consumo, aspectos financieros, mercadológicos, ecológicos, etc. a nivel micro y macroeconómicos de un contexto social, político y económico del país en cuestión.

Un aspecto a destacar, es como se encausa en México en el ámbito de instituciones de educación superior la creación de líderes o ejecutivos comprometidos en tan loable actividad anteriormente señalada.

El presente estudio se centra en investigar la importancia de las Habilidades Gerenciales de alumnos de Primer ingreso al programa de maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la D.E.P. de la F.C.A de la UNAM inscritos en el periodo 95 - 2 , a través del análisis y conocimiento de sus variables demográficas, escolares y de índole laboral; así como de los Factores de su Personalidad, del Estilo y Eficacia del Liderazgo desde el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Lo anterior se desarrolla para comprender la siguientes preguntas: ¿Qué papel juega en este momento la DEP de la FCA de la UNAM en la formación de docentes e investigadores o profesionales en la administración? ¿Provee de recursos humanos conscientes de las necesidades actuales que viven las empresas mexicanas? ¿Están capacitados sus estudiante o egresados para resolver los problemas cotidianos por los que se enfrentan día con día las organizaciones mexicanas ante las variables demográficas, económicas, ecológicas, tecnológicas, de cultura organizacional, de calidad, competitividad, productividad, etc. Abiertas al ámbito tanto nacional como internacional? ¿Es necesaria la reestructuración de planes o programas de nivel posgrado, concretamente de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en dicha institución?.

Todo lo anterior justifica de principio, el estudio sobre el perfil de dichos alumnos y su comparación con los objetivos esperados en la formación de un egresado del enunciado programa; sentando las bases de la trayectoria de posteriores investigaciones siendo los lineamientos de la presente investigación de campo.

Por otro lado, el modelo teórico de Liderazgo Situacional que encausa el estudio del liderazgo de la población objetivo antes señalado bajo sus variables fundamentales, se eligió para su análisis por su aplicabilidad práctica, su estructura conceptual apoyada en investigaciones realizadas por los autores, además de que dicho enfoque integra el estudio de la conducta del líder orientada hacia las personas y hacia la producción retomando la tercera dimensión de la eficacia, la adaptación de un estilo de liderazgo y su estrategia adecuándose a la madurez del grupo y al ambiente.

El lector se podría preguntar lo siguiente: ¿Por que el enfocarse a dicha población? ¿Qué interés justifica tal actividad?

Es importante mencionar que el autor del presente estudio fue egresado de dicho programa, ha estado en diversas instituciones de educación superior tanto como docente, así como

asumiendo cargos importantes en las mismas; actualmente forma parte del cuerpo docente de la DEP de la FCA de la UNAM en el área de metodología de la investigación, y está interesado en el desarrollo de egresados con alta calidad humana comprometidos con la sociedad, conocedores de la cultura organizacional de las empresas mexicanas, de sus problemáticas, tanto en el sector gobierno como en la iniciativa privada, sobre todo en la formación de docentes e investigadores en el campo de la administración apoyando la misión y objetivos de la Facultad de Contaduría y sobre todo de la propia UNAM.

Algunas de las inquietudes al conocimiento y reafirmación de la teoría de Liderazgo Situacional se reflejan en los resultados del estudio, así como del conocimiento, el cuestionamiento y las hipótesis generadas para tal efecto.

Es importante hacer notar que deben de desarrollarse líneas de investigación que en forma paralela se enfoquen en las distintas problemáticas del fenómeno liderazgo. Dichas investigaciones deben partir hacia la creación de nuevos conocimientos, nuevas hipótesis, nuevas teorías, así como de nuevas alternativas en la creación de líderes de excelencia, la adaptación práctica al contexto y realidad de las organizaciones y cultura mexicanas.

A continuación se describen los contenidos capitulares y apartados que integran la presente disertación:

El **Primer Apartado** correspondiente a la *Introducción*, que se refiere básicamente a la ubicación del estudio, la determinación de sus Objetivos y su Justificación, así como su descripción y fundamentación general.

El **Segundo Apartado** integra el desarrollo del *Marco Teórico*; su **Primer Capítulo** titulado "*La Naturaleza del Liderazgo*", fundamentalmente expresa las distintas concepciones o definiciones sobre el liderazgo y su importancia. De la misma forma, se denotan las características sobresalientes del líder cuestionando su naturaleza innata o aprendida.

En el **Segundo Capítulo** titulado "*Teorías de Liderazgo*" se desarrollan los fundamentos teórico conceptuales más relevantes que han enfocado el fenómeno de estudio del líder y el liderazgo, contemplando a teorías tales como la de los Rasgos, la del Gran Hombre, la Conductuales, las de las Contingencias y Situacionales.

En el **Tercer Capítulo** titulado "*Liderazgo Situacional*" se analizan los principios más relevantes de la teoría de Hersey y Blanchard creadores de dicho enfoque. Se estudian en forma específica los elementos básicos que guían el enunciado modelo a partir de su estructuración conceptual integrando aspectos tales como; Estilos de Liderazgo, Eficacia del Liderazgo, los Perfiles Lead, la Madurez de los Seguidores, las Estrategias de Persuadir, Dirigir, Delegar y Participar entre otras.

El **Capítulo Cuarto** como se denominación lo indica, se refiere a la descripción del *Programa de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la*

**DEP de la FCA de la UNAM**; tomando en cuenta la Justificación de dicho programa, los Objetivos, los Requisitos de Ingreso, el Perfil de Egreso del estudiante, el Sistema Tutorial, la Estructura Académica del Plan de Estudios, el Mapa Curricular y los Objetivos Específicos de cada Materia en cuestión.

El **Apartado III** corresponde prácticamente a la fundamentación de la *Investigación de Campo* que se desarrolla denotando los aspectos más relevantes de la misma siendo: el Planteamiento del Problema, la Estructuración de Hipótesis de Trabajo y Estadísticas, el Diseño de Muestreo, la Determinación de Variables de Investigación, la Instrumentación, el Pilotaje, la Aplicación de los Instrumentos, la Recolección y Codificación de la Información, la Selección de Pruebas Estadísticas para la Comprobación de las Hipótesis, los Resultados Descriptivos e Inferenciales de las Características de la Población Objetivo y de las Problemáticas Investigadas.

En el **Apartado IV** de *Consecución de Objetivos, Análisis y Comentarios* se desarrollan dichos criterios de acuerdo con el desenlace de los resultados de la investigación de campo.

El **Apartado V** corresponde a las *Conclusiones y Recomendaciones* que se desglosaron con el fin de realizar una evaluación general del alcance del estudio y las recomendaciones generadas para el programa analizado.

El **Apartado VI** de *Referencias Bibliográficas* destaca los recursos bibliográficos que apoyaron el estudio en cuanto a la conceptualización teórica, metodológica, estadística y de investigaciones y publicaciones al respecto.

En el **Apartado VII** de *Anexos* se integran los distintos resultados de las pruebas de hipótesis, las estadísticas descriptivas e inferenciales, etc.

## 1.2. Objetivos de la investigación

### Generales

1. Realizar una revisión conceptual del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard que permita entender su relevancia y ubicación dentro de las Teorías de Liderazgo en la Administración y Dirección de Organizaciones.
2. Conocer las Habilidades Gerenciales de los alumnos de primer ingreso a la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la DEP de la FCA de la UNAM, a partir de averiguar sus cualidades de Liderazgo, Demográficas y de Indole Laboral bajo un nivel de investigación de campo; que adopta un diseño no experimental, Ex - Post - Facto, de tipo Transversal, que refleja un carácter Descriptivo, Correlacional, Observacional y Exploratorio.

### Específicos

3. Realizar un análisis teórico conceptual de los principales fundamentos que integran el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.
4. Conocer los Perfiles Psicológicos de los estudiantes de 1 er. Ingreso al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado de la FCA de la UNAM.
5. Comprender y analizar la relación ente los Perfiles Psicológicos de los estudiantes investigados con los objetivos del programa de MAO que ofrece la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
  - 5.1. Comparar los Perfiles Psicológicos de los estudiantes de dicho programa, con los Perfiles Psicológicos de Administradores Universitarios descritos en la prueba de 16 FP.
  - 5.2. Comparar los Perfiles Psicológicos de los estudiantes de dicho programa, con los Perfiles Psicológicos de Supervisores y Ejeentivos Industriales descritos en la prueba de 16 FP.
  - 5.3. Comparar los Perfiles Psicológicos de los estudiantes de dicho programa, con los Perfiles Psicológicos de Científicos (Investigadores) descritos en la prueba de 16 FP.
  - 5.4. Comparar los Perfiles Psicológicos de los estudiantes de dicho programa, con los Perfiles Psicológicos de Profesores Universitarios descritos en la prueba de 16 FP.

6. Reconocer los fundamentales Estilos de Liderazgo posibles de los estudiantes en cuestión desde el enfoque de la teoría del Liderazgo Situacional.
7. Conocer como afectan las variables independientes del estudio con respecto a la adopción de determinados Estilos de Liderazgo como expresión de Habilidades Gerenciales en los alumnos investigados.
8. Analizar los niveles de Eficacia del Liderazgo como Habilidad Gerencial promovida en los estudiantes del programa en cuestión; evaluada a partir de la Teoría del Liderazgo Situacional.
9. Analizar los niveles de Eficacia del Liderazgo como Habilidad Gerencial promovida en los estudiantes del programa en cuestión; considerando la influencia de variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral.
10. Estandarización del Test Psicológico 16 FP en Estudiantes del Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la DEP de la FCA de la UNAM.
11. Cuestionar prácticamente en base a una investigación de campo el constructo fundamental de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard en la población objetivo enunciada. Dicha sustentación afirma que no es determinante la adopción de un Estilo de Liderazgo específico, el uso de características particulares de Personalidad, o cualquiera de las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral en relación con la obtención de determinados niveles de Eficacia del Liderazgo; sino más bien, la capacidad que tengan los líderes en poder diagnosticar la madurez de los seguidores pudiendo adoptar una estrategia adecuada en el uso de un Estilo de Liderazgo.

## **II. MARCO TEORICO**

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. NATURALEZA DEL LIDERAZGO

#### 2.1.1. ¿Qué es el Liderazgo?

El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

Carter ha identificado cinco ideas más o menos diferentes que se han utilizado para analizar el concepto de liderazgo, siendo: <sup>1</sup>

- 1) La idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central.
- 2) Implicando los objetivos del grupo.
- 3) Utilizando la elección sociométrica.
- 4) La sintonía grupal . Se refiere a la caracterización del grupo para entender como el líder es capaz de impulsar estas dimensiones.

Con lo anterior, se entiende que "El líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal". <sup>2</sup>

- 5) Por las formas de conducta del liderazgo.

Por su parte, Stodgill considera que se han utilizado once perspectivas desde las que han abordado los distintos estudios que definen el liderazgo, siendo: <sup>3</sup>

- 1) Como una función de los procesos de grupo
- 2) Como parte de la personalidad
- 3) Como el arte de buscar consenso
- 4) Como la capacidad de influir
- 5) Como una forma de persuadir
- 6) Como conductas o comportamientos específicos
- 7) Como una relación de poder
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos
- 9) Como un efecto de la interacción
- 10) Como un papel o rol
- 11) Como el inicio de una estructura

Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo, tales como:

Para Mauro Rodríguez Estrada define al Liderazgo como: "Dentro de la línea etimológica de "guiar", se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas".<sup>4</sup>

Según Koontz y O'Donnell lo define como: "...la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas de esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo....."<sup>5</sup>

Desde el punto de vista de Keith Davis comprende al Liderazgo como: "El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos".<sup>6</sup>

George R. Terry afirma: "el liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo".<sup>7</sup>

Para P. Kotter el liderazgo "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos".<sup>8</sup>

Para Siliceo "El Liderazgo es ser un agente de cambio".<sup>9</sup>

Según John W. Gardner, "el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos (...) y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos".<sup>10</sup>

De acuerdo a Cartwright y Sander nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y por la gente.<sup>11</sup>

Para Warren Bennis, el Líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren.<sup>12</sup>

Stephen Robbins define al Liderazgo como: "Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas".<sup>13</sup>

Este último autor considera que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ella es confusa y contradictoria.

De las definiciones anteriores y los puntos de vista específicos se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente.<sup>14</sup>

El líder no actúa detrás de un grupo impulsando y afianzando; sino que se desarrolla frente al grupo haciendo más fácil su progreso e inspirándolos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta forma, el liderazgo se justifica como un incremento de influencia, además del cumplimiento constante de los requerimientos rutinarios de la empresa.

El liderazgo se puede expresar de manera informal, al poder una persona guiar e influir en un grupo fuera de la estructura formal.

Independientemente de una definición precisa con solvencia científica sobre liderazgo, es importante mencionar que todas las personas en cualquier situación o contexto están involucrados de manera directa o indirecta en ambientes de liderazgo y dirección.<sup>15</sup>

Toda relación humana implica contextos interpersonales de liderazgo, dirección y subordinación. Desde los primeros días de vida en el proceso de socialización se reflejan pautas de conducta de los padres hacia los hijos; donde los primeros modelos siendo buenos o malos tienen una influencia determinante en el desarrollo del individuo.

El grupo primario de la familia es la fuente del proceso de socialización, así como el contexto interpersonal donde se aprenden pautas de conducta moral y social. Posteriormente en grupos secundarios como la escuela se desenvuelven situaciones importantes de carácter social que reflejan aspectos de liderazgo e influencia; esto puede verse por parte de los maestros hacia los alumnos, por parte de los maestros hacia sus superiores, de parte de los mismos alumnos con sus demás compañeros.

Esta observación de la realidad social implica necesariamente que el liderazgo, poder e influencia son aspectos universales, los cuales involucran a todas las personas en diferentes niveles de desarrollo y en distintos contextos de expresión cotidiana.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia; ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación.

Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz, Pero en renglón seguido comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también "el recurso más escaso de cualquier organización."<sup>16</sup>

De la misma forma afirma el anterior autor citado: "Es un secreto "a voces" que somos subadministrados antes que subdesarrollados"

Es necesario que los dirigentes de empresas y naciones manejen adecuadamente los recursos que administran hacia el progreso y desarrollo de países, organizaciones y población en general.

Sin embargo, no existe una correspondencia directa entre un dirigente o administrador con un verdadero líder; ya que el liderazgo implica aspectos importantes a considerar en cuanto a la guía o influencia a un grupo hacia determinada dirección, que generalmente por medios no coercitivos se logre obtener las metas propuestas y beneficie dicho alcance a sus integrantes.

Lo anterior justifica la apreciación de que no todas las personas en general tienen características o capacidades que se adecuen a una connotación de líder, que pueda guiar o dirigir eficazmente a un determinado grupo social, empresa, organismo o nación.

En el ámbito empresarial u organizacional, se observa en ocasiones que la influencia de una persona sobre los demás trabajadores proviene de hecho de poseer un puesto gerencial; teniendo autoridad proporcionada de manera formal. Esto no significa que todos los gerentes o directores generales sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales. De manera similar, se observa que los derechos que se otorgan a los puestos gerenciales, no garantiza que los gerentes dirijan de manera correcta.

Con lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo es muy importante en la administración. Para que un administrador sea efectivo, tiene que tener o adquirir capacidades para guiar y dirigir de forma exitosa; así como de desarrollar correctamente las demás funciones de la administración.

Los administradores están en el deber de utilizar todos los elementos de su rol, combinando recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información para lograr los objetivos del grupo. Lo anterior se justifica a partir de una visión clara de la función administrativa y de ejercer el liderazgo en forma adecuada.

Hersey y Blanchard sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.

17

De la misma forma, Hersey y Blanchard deducen que el proceso de liderazgo es función del líder, del seguidor y otras situaciones variables (llamadas situacionales) que se presenten:

$$L = f ( l, f, s ).$$

De esta manera, “el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación”.<sup>18</sup>

El presente estudio se centra en el Modelo del Liderazgo Situacional retomando los principales rubros de análisis de dicha teoría.

### 2.1.2.3. ¿Qué es un Líder?

De manera similar, al hablar de Liderazgo o Líder la conceptualización de estos términos esta determinada por la teoría o modelo de referencia.

Dentro de las diversas posturas al respecto, se denota el punto de vista de la Teoría de los Rasgos y/o las Teorías Conductuales.

La Teoría de los Rasgos, entiende que los líderes poseen ciertos rasgos y características de personalidad que lo hacen ser diferente a los demás.<sup>19</sup>

Las Teorías Conductuales, se enfocan particularmente en la conducta del líder, tratando de entender y describir al mismo.

Dichos enfoque contradictorios centran su interés en la siguiente pregunta:

¿El líder nace o se hace?

Si afirmamos que un líder nace, estaríamos entendiendo que existen "hombres únicos" con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter. De la misma forma, podríamos afirmar que un líder debe sustituir a otro, y que si una persona no es capaz como dirigente habrá otro que lo sustituya; este último debe poseer características de un verdadero líder.

Si nos inclinamos en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante como se conduce con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo. En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados.

#### 2.1.2.3.1. Tipos de Líderes

Un líder puede ser elegido, designado o surgir en un momento dado en una situación en particular.

Existen tipos de líderes que incluyen: al líder formal (o más bien dirigente formal) y líder informal.

##### 2.1.2.3.1. 1. Líder Formal

El Líder Formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder la responsabilidad de dirigir y orientar un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo; ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo sufre esas

necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde puede surgir el líder informal.

El líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o gerente, el cual tiene derecho de castigar, como puede ser el caso de un despido; o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc.

Las características del Líder Formal son:

- Se da en los grupos formales, existentes en la organización.
- La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas en relación a los demás miembros, ya que éste puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir,
- Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo (unidad de mando).

#### **2.1.2.3.1. 2. El Líder Informal**

El Líder Informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de una forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades.

El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales existentes en una organización.

Por otro lado, el líder es definido usualmente en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos.

Las características del líder informal son:

- Se presenta en grupos formales como en informales en un momento dado de necesidad específica.
- El grupo informal puede tener más de dos líderes a la vez.
- Cobra mucha importancia cuando existe gran cohesión en el grupo.

## Notas de Pie de Página

- 1 Revisar "Sobre la Definición del Liderazgo" en "El Estudio del Liderazgo", pag.20 - 22.
- 2 *Ibidem.*
- 3 *Ibidem*
- 4 Revisar "Conceptos de Liderazgo y Dirección" en "Liderazgo" de Rodríguez Estrada Mauro, pag. 22.
- 5 Revisar "Liderazgo" en "Curso de Administración Moderna" de Koontz y O'Donnell, pag. 655.
- 6 Revisar "El Sistema de Dirección" en "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas" de Rodríguez Valencia, el cual cita a Keith Davis, pag. 274.
- 7 Revisar "Definición de Liderazgo" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard, pag. 132.
- 8 Citado por Casares Arragoiz en "Definiciones de Liderazgo" en "Liderazgo: Capacidades para Elegir", pag, 23 - 35.
- 9 *Ibidem.*
- 10 *Ibidem.*
- 11 *Ibidem.*
- 12 *Ibidem.*
- 13 Revisar "Liderazgo" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen Robbins,pag. 243 - 268
- 14 *Ibidem* ,pag. 132.
- 15 Mencionado por Rodríguez Estrada Mauro, *Ibidem*, pag. 15.
- 16 Citado por Rodríguez Estrada Mauro, *Ibidem*, pag. 19.
- 17 *Ibidem*, pag. 132.
- 18 Citado por Casares Arragoiz en "Definiciones de Liderazgo" en "Liderazgo: Capacidades para Elegir", pag, 23 - 35.
- 19 Revisar "El Líder - Dirigente" en "Liderazgo de Calidad Total" de Velázquez Mastretta Gustavo, pag. 11 - 35.

## 2.2. TEORIAS DEL LIDERAZGO

### 2.2.1 Teorías Caracteriales y de los Rasgos

Si atendemos a la descripción que los medios de comunicación modernos hacen de un líder, podríamos extraer de ella cualidades tales como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras que muestran a los líderes como personas de rasgos muy especiales. La búsqueda de características como las arriba mencionadas que distinguen al líder del resto de la población fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

En estos términos, si fuera posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad; en individuos a quienes generalmente se reconoce como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Cesar Chavéz, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Fidel Velázquez), dichas características no corresponderían en todos los casos a los mismos atributos de líder. Si el concepto de rasgos fueran válido, habría que encontrar características especiales y específicas que estuvieran integradas en la personalidad de todos los líderes. Han existido diversos intentos de investigaciones que enfocaron el estudio del liderazgo desde la perspectiva de las características de personalidad de los líderes.<sup>1</sup>

Algunas investigaciones destacadas pretendían descubrir los rasgos asociados con el liderazgo, destacando características de inteligencia, de dominio, de la seguridad en sí mismo, del dinamismo y los conocimientos relacionados con determinadas tareas. En estas se definieron solo cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo.<sup>2</sup>

La investigación del liderazgo en el periodo comprendido entre la década de los cuarenta y la mitad de los sesenta puso de relieve los estilos de conducta que preferían los líderes.

Estas teorías integran aspectos que abarcan estudios sobre los rasgos y características del líder. De alguna manera engloban aspectos del líder que se pretenden generalizar a dar sus conclusiones al respecto; es por eso que pueden abarcar un enfoque universalista.

Las Teorías Caracteriales son aquellas en donde el punto de estudios radica en los rasgos y características del líder. Siendo los primeros estudios en cuanto a liderazgo constituyen dos modelos específicos que se definen como:

- a) La Teoría del Gran - Hombre
- b) La Teoría de los Rasgos

### 2.2.1.1. La Teoría del Gran Hombre

Esta teoría se fundamenta en estudiar las características personales de "Grandes Hombres". Siendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres de mayor éxito en la historia.

Siendo el objetivo de esta teoría el buscar la esencia característica de grandes hombres, lo importante era poder reconocer los atributos que los distinguía de los seguidores, teniendo capacidades que consideraban innatas para poder dirigir y persuadir grandes multitudes.

El Líder es considerado como una "raza aparte", como alguien absoluto que posee características únicas que lo hacen diferente a los demás.

El carácter universalista pretendía englobar dichas características de los Grandes Hombres como algo homogéneo y que se puede aplicar a todos los contextos, lo cual tuvo gran oposición por el punto de vista del enfoque conductual del liderazgo; ya que no todos los líderes pueden compartir características comunes que se pueden aplicar indistintamente en cualquier aspecto histórico, político, económico, organizacional y social.

En cuanto al tipo de poder identificado en los estudios referidos a los Grandes Hombres, se encuentra una referencia carismática que apoyaba a la solidarización del seguidor con el líder.

### 2.2.1.2. Teoría de los Rasgos

Desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominó en el análisis del liderazgo.

Varios estudiosos interesados en los rasgos constituyeron aportaciones relevantes del liderazgo, entre ellos; Stodgill Ralph M., Ghiselli, Jennings Helen H., y la Universidad de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales.<sup>3</sup>

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de personalidad y características psicológicas.

Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo por rasgo.

De manera similar a la Teoría del Gran Hombre, las conclusiones de la Teoría de los Rasgos no tienen gran fuerza, consistencia y connotación objetiva generalizada.

Las distintas aportaciones de los principales exponentes se describen a continuación:

Stodgill menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- a) Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- b) La Inteligencia y la Habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- c) Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- d) Identifico algunos aspectos relacionados con las tareas tales como: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- e) Reconoció algunas características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

La Universidad de Minnesota descubre mediante sus investigadores que muchos gerentes de éxito poseían mayor: inteligencia, mejor educación, más elevadas motivaciones y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Ghiselli, propone ya una lista de rasgos organizacionales con son: capacidad de supervisión, necesidad de realizaciones ocupacionales, inteligencia, confianza en sí mismo, iniciativa, logro y afinidad.

En cuanto al uso del poder analizado en dicho enfoque, se refleja como: legítimo y carismático de influencia a los seguidores.

## 2.2.2. Teorías Conductuales

En oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes. Lo anterior, justificó el analizar en forma continua las conductas tanto del líder como de los seguidores.

Con el desarrollo del enfoque conductual al liderazgo, se pretendió comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica.

En este sentido, se persiguió el detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo, para poder posteriormente *entrenar* a las personas para que se conviertan en líderes.<sup>4</sup>

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: " los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don" . Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

Destacan dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo las siguientes aportaciones:

- 1) El Grupo de la Ohio State University ( Universidad del Estado de Ohio).
- 2) El Grupo de la University of Michigan (Universidad de Michigan).
- 3) La Universidad de Harvard
- 4) El Grid Gerencial de Blake y Mouton (Cuadrícula Gerencial).

### 2.2.2.1. Estudios de Liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio

Los estudios más extensos y rigurosos que se desarrollaron dentro de las teorías conductuales es el resultado de investigaciones dirigidas principalmente por Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a fines de la década de 1940.<sup>5</sup>

En dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados.

Para recopilar datos sobre el comportamiento de los líderes, los investigadores de la Universidad de Ohio desarrollaron el cuestionario **Descripción del Comportamiento del Líder (CDCL)** o **Leader Behavior Description Questionare (LBDQ)**. Dicho cuestionario es en esencia una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder.

El hallazgo fundamental de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podría clasificarse provechosamente en términos de dos factores independientes denominados iniciación de estructura y consideración. <sup>6</sup>

### **1) La estructura Inicial**

Denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

Las conductas se reflejan en la relación entre el líder (o dirigente) y miembros en cuanto a la estructura de la tarea.

### **2) Las Consideración**

Se refiere a un comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal.

Es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Los investigadores también desarrollaron el **Cuestionario de la Opinión del Líder** para recopilar información sobre lo que los propios líderes piensan sobre su estilo de liderazgo. El primer cuestionario se llenó por los subordinados superiores o colegas del líder pero el segundo fue contestado por los mismos líderes.

CONSIDERACION	ESTRUCTURA INICIAL
El líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo.	El líder asigna tareas particulares a los miembros del grupo.
El líder está dispuesto a hacer cambios.	El líder pide que los miembros del grupo sigan normas y reglamentos establecidos.
El líder es amistoso y se puede hablar con él.	El líder explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

Al estudiar el comportamiento del líder, los investigadores de esta Universidad encontraron que la Estructura Inicial y la Consideración eran dimensiones distintas y precisas. Una puntuación alta en una dimensión por fuerza implica una puntuación baja en otra. El comportamiento del líder podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones. Así, durante estos estudios, el comportamiento del líder se gráfico por primera vez sobre dos ejes separados en vez de un solo continuo.

Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otros o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

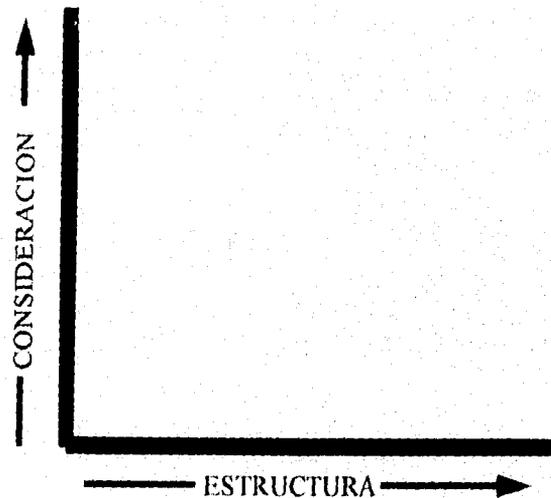


Fig. # 1 Factores de Liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio.

Debido a su independencia, los factores pueden ser dibujados en ángulo recto, tal como lo representa la figura anterior. El comportamiento gerencial puede ser representado por cualquier punto en el área incluida.

### 2.2.2.2. Estudios de Liderazgo de la Univesidad de Michigan

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan más o menos por la misma época que los que realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

Se estudió una gran variedad de organizaciones, incluyendo la dirección superior de una empresa de seguros, secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarril, empresas eléctricas, fabricantes de automóviles, una empresa de tractores, un fabricante de artefactos de uso doméstico y dos agencias del gobierno federal norteamericano.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron *orientada al empleado* y *orientada a la producción*. Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La idea central que surgió de los estudios de Michigan fue el “*estilo continuo de Michigan*”.<sup>7</sup>



Fig. # 2 El “Estilo Continuo de Michigan”.

La anterior figura sugiere que el comportamiento del líder puede ser percibido desplazándose del extremo “Centrado en el Personal” hacia el extremo “Centrado en la Producción”. Este enfoque es radicalmente diferente del de Ohio. Análogamente a los estudios de Ohio, siguen estando presentes las dos ideas básicas de tareas y relaciones, pero la relación entre ellas es diferentes. El continuo de Michigan sugiere que cuanto más centrado en el empleado sea el comportamiento de un gerente, tanto menos estará centrado

en producción. La Universidad de Ohio no comparte este punto de vista, ya que un gerente puede tener marcada orientación hacia ambos parámetros al mismo tiempo.

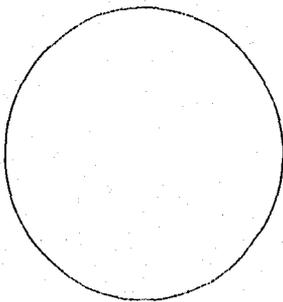
### 2.2.2.3. Estudios de Liderazgo de la Universidad de Harvard

Bales, de la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente.<sup>8</sup>

A pesar de sus limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosamente similares a las de Ohio y Michigan.

Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el *líder de tareas*, caracterizado por aquellos que hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron el *líder socioemotivo*, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológicos. Todo integrante de un grupo debe ser de uno de los dos características arriba mencionadas; nunca ambas. El líder de tareas y el líder socioemotivo son dos especies diferentes que, por tanto, pueden ser representadas de la siguiente manera:

LIDER  
SOCIOEMOCIONAL



LIDER  
DE TAREA

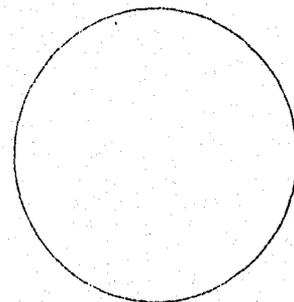


Fig. # 3 Tipos de Líderes de Grupos según la Universidad de Harvard.

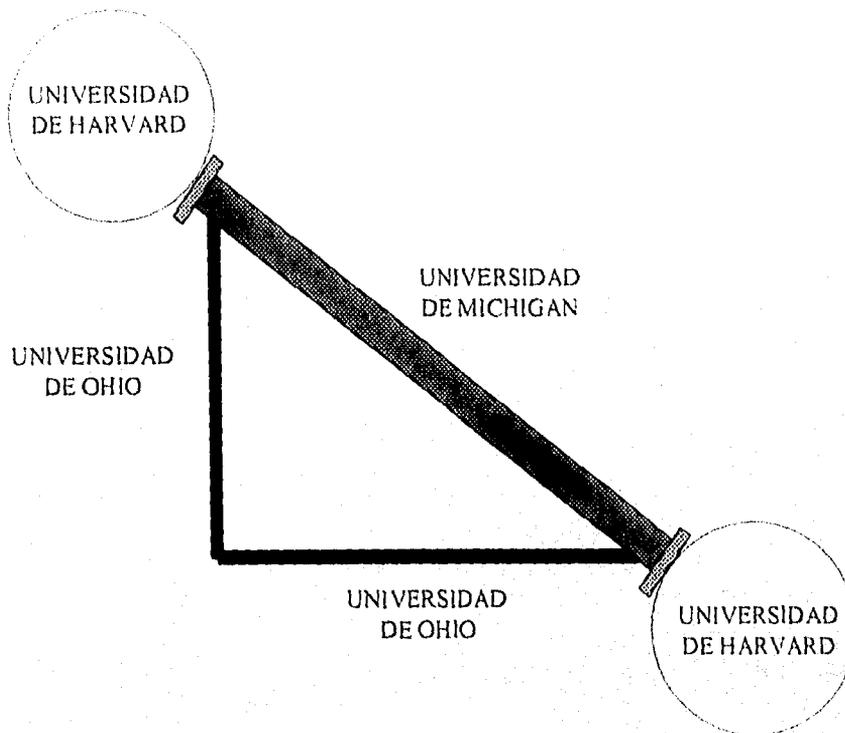
Estos tres conjuntos de hallazgos sugieren tres diferentes tipos de relaciones entre las tareas y las relaciones. Son independientes entre sí, ¿son continuos o son separados?'

Se puede comprender mejor lo anterior en la siguiente figura:

	TAREA	RELACIONES
ESTADO DE OHIO	ESTRUCTURA	CONSIDERACION
MICHIGAN	CENTRADA EN LA PRODUCCION	CENTRADA EN EL PERSONAL
HARVARD	LIDER DE TAREA	LIDER SOCIOECONOMICO

**Fig. # 4 Dos Ideas Compartidas por las Escuelas de Ohio, Michigan y Harvard.**

La siguiente figura integra los distintos elementos analizados previamente:



**Fig. # 5 Integración de los Enfoques de Ohio - Michigan - Harvard.**

#### 2.2.2.4. El Grid Gerencial de Blake y Mounton

Robert R. Blake y Jane S. Mounton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una **Cuadrícula Gerencial** basada en los estilos de "interés por la gente" e "interés por la producción", rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Universidad de Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.<sup>10</sup>

En la Rejilla Administrativa, se encuentran cinco tipos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes similares a aquellos identificados en los estudios de las anteriores universidades.

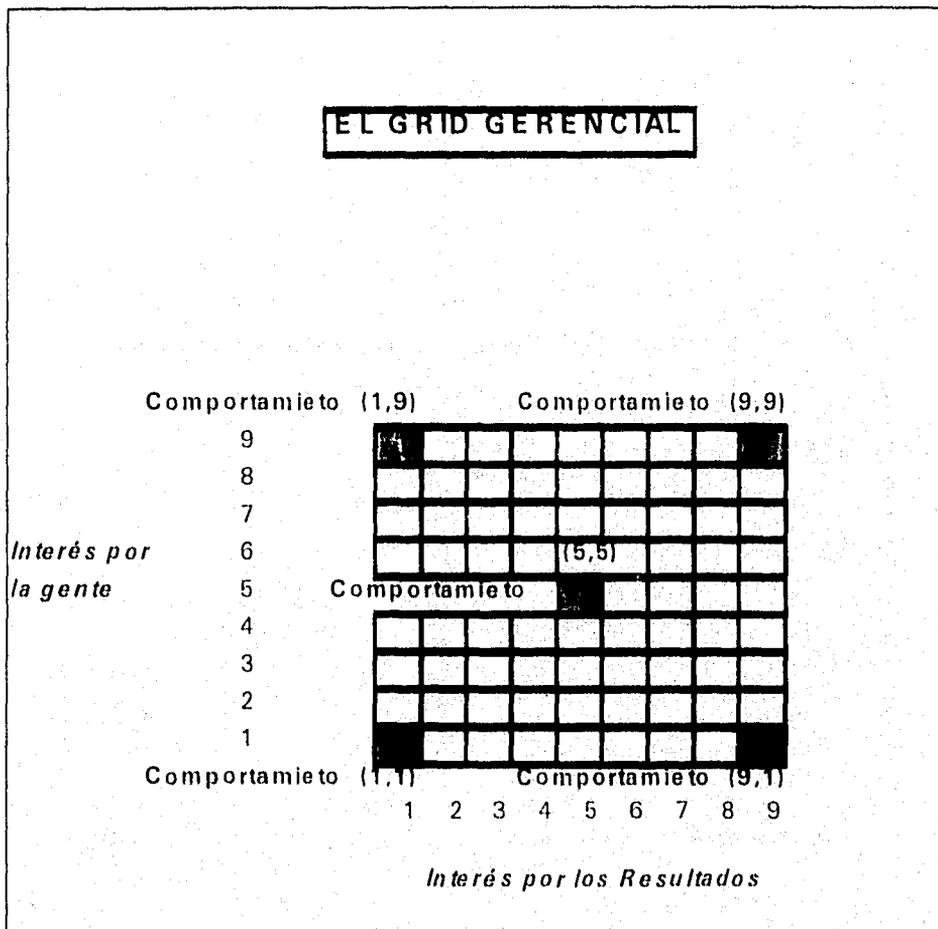


Fig. # 6 Grid Gerencial de Blake y Mounton.

El interés por la producción se ilustra en el eje horizontal. La producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal. El principal interés del líder con una clasificación de nueve en el eje horizontal está en la producción.

El interés por la gente se ilustra en el eje vertical. La gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Un líder con una clasificación de nueve en el eje vertical tiene un interés máximo por la gente.

A continuación se describen cada uno de los grados o estilos de dirección a los que los autores hacen referencia en su libro titulado "El Modelo de Cuadro Gerencial (Grid)".

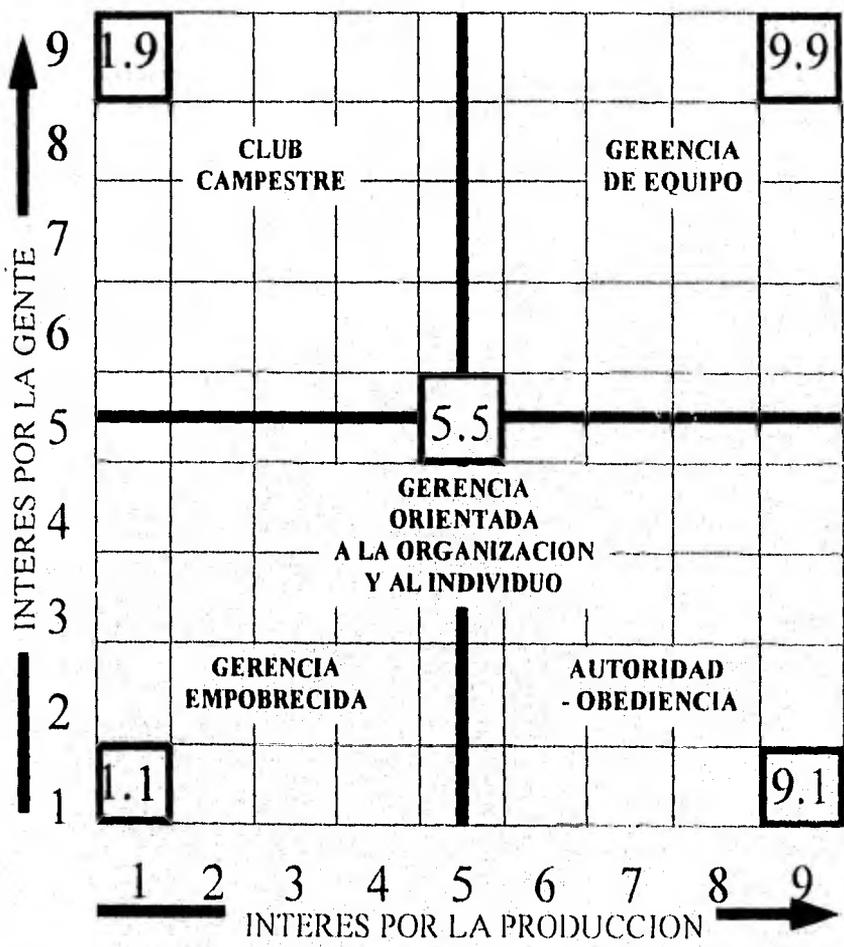


Fig. 7 Cuadrilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton.

### **Dirección 1.1. (Gerencia Empobrecida)**

La realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo basta para sostener la organización. Esta dirección señala muy bajo interés por la gente y por la producción. Existen personas que llevan a cabo este estilo de liderazgo en donde no ejecutan sino que dejan hacer. Ocasionalmente los hombres abandonan los objetivos del éxito personal. No contribuyen a la firma, ni tampoco tratan de mantener unas relaciones amables en ningún conglomerado de relaciones sociales.

Quieren hacer la mínima contribución que les permita mantenerse en la compañía, recibir un sueldo y gozar de las ventajas de bienestar y beneficios de jubilación.

Para resolver el conflicto, primeramente permanecen alejados de las situaciones que causen la controversia de los asuntos que promuevan desacuerdos.

En este estilo no existe la motivación que estimula a la creatividad. La gente se conforma con hacer lo que se espera que haga cada día. Solo se tienen en cuenta las experiencias externas.

La apatía y la indiferencia reemplazan a la moral, el compromiso y la dedicación como los modelos del clima reinante en la corporación.

Un jefe podrá pensar que el método de dejar hacer como sucede en este estilo, permite al subalterno aprender con sus propias experiencias y a costa de duros golpes, más allá del pensamiento de que los conocimientos sólo se adquieren cuando la gente se puede manejar por sí sola.

Este estilo presenta un mínimo interés por la gente y por la producción. Y es el grado más bajo de la cuadrilla de dirección.

### **Dirección 1.9 (Gerencia del Club Campestre o Country Club)**

Se presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones; ello crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.

Pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo.

A veces el deseo de causar una buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo del éxito, en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado.

El conflicto en este estilo, se suaviza por medio del halago, esto despierta confianza, aún cuando sea injustificada, la oportunidad de que la creatividad emerja está ausente en este estilo debido a que la amabilidad y el halago ocultan la creatividad. La clase de conformidad

aquí utilizada, es aquella bajo la cual se aplican las reglas de relaciones que dicen: “no diga nada si no puede decir algo amable”.

Este estilo de mucho y exige poco, tiende a producir una pérdida de vigor y una debilidad que son la antítesis de la excelencia. También se reconocen los méritos, se tolera la incompetencia y se excusa la indiferencia.

En este estilo se hacen elogios a los buenos desempeños, pero, se abstiene de criticar el trabajo malo o inaceptable.

Como se puede observar en el cuadrante izquierdo superior del Grid Gerencial; este estilo se centra más que nada en el interés por la gente, pero por la producción es mínimo.

### **Dirección 9.9 (Gerencia de Equipo)**

Los logros del trabajo se obtienen de personas comprometidas; la interdependencia a través de una participación común en los objetivos de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.

Denota un alto grado de interés por la producción unido a un gran interés por la gente.

Esta teoría define un modelo en el cual los hombres basados en sus propias convicciones lo quieren no solamente como patrón de su propia conducta, sino también lo que ellos quieren que sean sus compañías.

Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un “esfuerzo común” por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.

Aquí se dice que cuando los hombres tienen éxito en su trabajo con y por medio de otros en el logro de los objetivos de la firma, éstos son congruentes a los objetivos personales.

Para resolver el conflicto se dice que en este estilo o teoría, las emociones se confrontan en una discusión directa con la persona que está en desacuerdo. Este método puede implicar pérdidas de tiempo en un plazo corto, pero ahorro del mismo a largo plazo. Cuando hay situaciones de conflicto, promueve la sinceridad necesaria entre los hombres para obtener un éxito tanto personal como colectivo.

### **Dirección 9.1 (Autoridad - Obediencia)**

La eficiencia en las operaciones se debe al hecho de organizar las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.

La eficiencia en las operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.

Este estilo pone mayor interés en la producción que en la genere y la meta del éxito no está ausente pero la probabilidad de alcanzarla es mínima.

En este estilo el conflicto puede ser controlado colocándose por encima de él, suprimiendo al adversario y sometiéndolo a la fórmula de obediencia a la autoridad. La conformidad en este modelo de autoridad - obediencia existe cuando el jefe da las órdenes y se espera que los subordinados o subalternos las obedezcan. La creatividad suele mostrarse bajo la forma de complacencia superficial, pero las frustraciones de los subordinados a menudo son evidentes. En sí, es una creatividad que se resiente contra la empresa en lugar de apoyarla.

Las relaciones líder y miembro son demasiado pobres ya que se centra en la productividad que se genera para la empresa descuidando el factor humano.

### **Dirección 5.5 (Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo)**

El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

Este es el estilo intermedio. Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas. A veces los hombres encuentran un sustituto para sus propias metas de éxito o las de la empresa. El directivo con este estilo generalmente actúa no solucionando el problema sino que se acomoda a la situación.

Aquí la manera de resolver el conflicto es a través de la adaptación, es decir, un acuerdo se soluciona mediante la negociación de un acuerdo intermedio.

Este estilo produce un tipo de pseudo creatividad imitativa. Se recomiendan métodos nuevos aunque provengan de los medios ya utilizados, teniendo en cuenta que ya han sido ensayados en alguna parte. La regla es imitar y no renovar.

En este estilo las sugerencias indirectas intercambiadas entre jefes y subalternos, tratan de que ambas partes toquen el punto sin mencionarlo directamente. Aquí las restricciones en las relaciones son demasiado grandes para explorar genuinamente los problemas. No se promueve la sinceridad ni la franqueza.

En sí este estilo no se centra en la gente ni en la producción directamente, sino que es un grado intermedio que ni apoya una ni otra.

### 2.2.3. Teorías de Contingencias y Situacionales

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales.<sup>11</sup>

La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que, en cierta condición *a*, el estilo *x* será el apropiado, mientras que el estilo *y* lo será en la condición *b* y el estilo *z* en la condición *c*.

¿Pero que cosa eran las condiciones *a*, *b*, *c*, etc.? Una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

Además de las tres variables básicas que afectan la relación del liderazgo siendo: Madurez de los Seguidores, Conducta de Tarea y de Relación, existen otras que afectan la eficiencia de un líder, entre otras se tienen:

- El Temperamento y Carácter del Líder (L).
- El del Seguidor (S).
- El del Líder del Líder (LL).
- Los Caracteres de los Compañeros (Co).
- Las Circunstancias de Tiempo (Ti).
- Las Circunstancias de Lugar (Lu).
- Las Circunstancias de la Tarea (Ta).

Entonces, la Eficacia de un Líder (E), se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta, \dots)$$

donde la *f* significa "función de".<sup>12</sup>

Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Dentro de las aportaciones más relevantes a este enfoque se mencionan: el Continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, el Modelo de Contingencia de Fiedler, el Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House, el Modelo de Líder - Participación de Victor Vroom y Phillip Yetton, el Modelo de la 3 ra. Dimensión de Reddin y el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.<sup>13</sup>

### 2.2.3.1. El Continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

En el pasado los escritores han considerado que el interés en la tarea a realizar tiende a representar un comportamiento autoritario del líder, mientras que si el interés está en las relaciones esto representa un comportamiento democrático del líder. Este sentimiento se hizo sentir porque generalmente se aceptaba que los líderes influyen sobre sus seguidores en cualquiera de dos formas:

- a) pueden decir a sus seguidores lo que deben hacer y cómo hacerlo, o
- b) pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea.

El primer estilo es el autoritario tradicional que pone énfasis en la realización de la tarea. El segundo es el estilo más democrático no directivo, que pone énfasis en el interés por las relaciones humanas.

Las diferencias en los dos estilos de comportamiento del líder se basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuente de poder o autoridad y la naturaleza humana. El estilo autoritario en el comportamiento de un líder a menudo se basa en la hipótesis de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (supuestos de la Teoría X).

El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo que han de guiar, y que básicamente la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si su motivación es apropiada (supuestos de la Teoría Y).<sup>14</sup>

Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones de grupo.

Existe, claro está, una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una extensa gama de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo.

Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto solo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente en una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo de un continuo.

En un extremo el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de este tipo se denota que es un tanto primitivo.

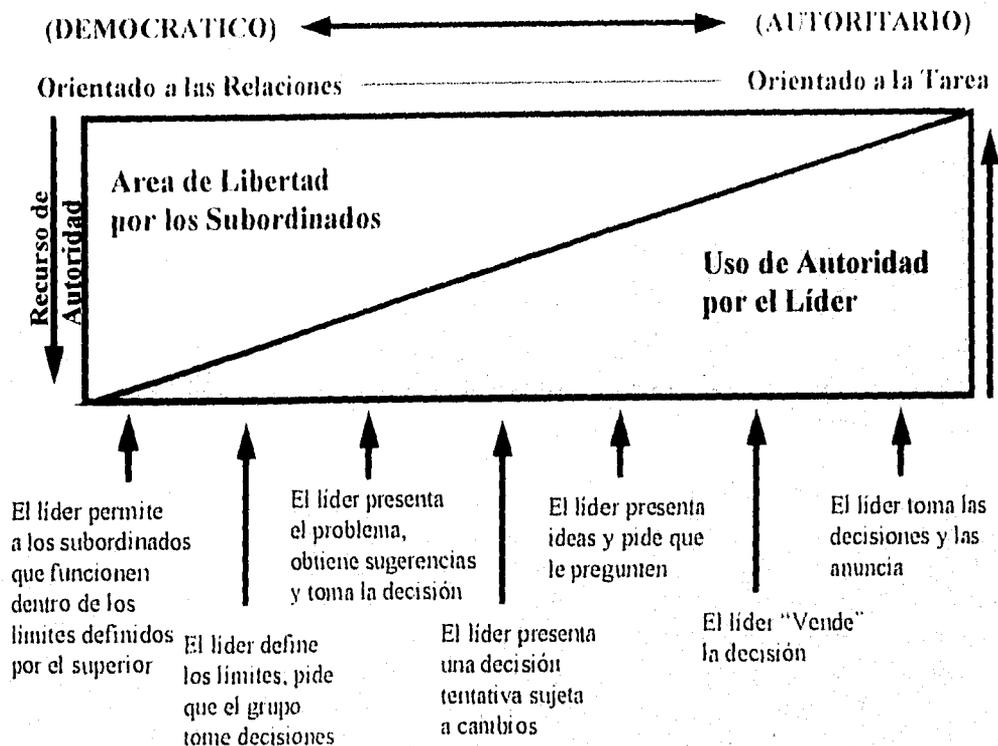


Fig. # 8 Continuo del Comportamiento del Líder

Como se ilustra en la anterior figura, los autores se refieren a estos dos extremos como poder e influencia administrativa y poder e influencia no administrativa.

Los líderes cuyo comportamiento observa en el extremo autocrático del continuo tienden a estar orientados por la tarea a realizar y usan su poder para influir sobre sus seguidores; los líderes cuyo comportamiento parece estar en el extremo democrático tienden a estar orientados hacia el grupo y de esta manera dan a sus seguidores considerable libertad en la forma de realizar su trabajo. A menudo este continuo se extiende más allá del comportamiento democrático del líder para incluir un estilo de *laissez - faire*. Este estilo de comportamiento permite que los miembros del grupo hagan lo que quieran. No se establecen políticas ni procedimientos. A todos se les deja solos. Nadie trata de influir sobre ningún otro. Como es evidente, esto no se incluye en el continuo de comportamiento del líder en la figura anterior, porque se considera que, en realidad una atmósfera *laissez - faire*, representa una ausencia de liderazgo formal. Se ha abdicado al papel de liderazgo formal y por lo tanto, cualquier liderazgo que se presente es de tipo informal e incidental.

### 2.2.3.2. El Modelo de Contingencia de Fiedler

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia.<sup>15</sup>

Este modelo fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Se postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación.

Fiedler ideó un instrumento, al que denominó *Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido*, con dicha prueba se pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Lo anterior, le permitió postular tres criterios situacionales relevantes que son:

#### 1) Las Relaciones de Líder - Miembro.

Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

#### 2) Estructura de Tarea

Es el grado en que están sistematizadas ( es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.

#### 3) Poder de Posición

Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

*Las relaciones interpersonales entre el líder y seguidores* son probablemente la variable de más importancia para determinar el poder y la influencia. La aceptación por los seguidores depende de la influencia del líder. Si los seguidores están dispuestos a seguirlo por su carisma o por respeto mutuo, no necesitará apoyarse en la estructura de la tarea o en el poder de la posición.

Cuando los seguidores no confían en el líder y piensan de manera negativa en relación a él, la situación será menos favorable dentro de la teoría de Fiedler.

El factor de las relaciones Líder - Miembro, se centra en el grado de confianza y respeto por parte de los seguidores hacia el líder, esta variable situacional muestra la aceptación del líder, la cual se mide de dos formas; un método consiste en hacer que los seguidores indique en una escala sociométrica de preferencias, si apoyan y aceptan a un líder; y otro método es la escala Bipolar de Diferencial Semántico como sigue:

Amistoso 8 7 6 5 4 3 2 1 Inamistoso <sup>16</sup>

La segunda medida de importancia del carácter situacional favorable, se denomina *Estructura de la Tarea* que comprende:

**Claridad de la Meta:**

Es el grado de claridad y entendimiento de las tareas y obligaciones a realizar en el puesto, además del conocimiento de estas por las personas que ocupan el mismo.

**Multiplicidad de Meta - Trayectoria:**

Es el grado en el que pueden resolver los problemas a los que se enfrenta el puesto, utilizando diferentes procedimientos.

**Comprobabilidad de la Decisión:**

Es el grado en el que lo correcto de las soluciones o decisiones de un puesto puede ser debidamente demostrado con procedimientos lógicos.

**Especificidad en la Decisión:**

Es el grado en el que se observa más de una solución acertada.

En este modelo se le reconoce al líder el derecho de recompensar, castigar; así como de dirigir y evaluar a sus seguidores, habiendo límites definidos.

*El poder de la posición* en este modelo, se refiere al poder que se obtiene de una posición de liderazgo.

Fiedler creó una variable clave en la investigación del éxito del líder en el modelo de contingencia, esta es la calificación del colaborador menos preferido. Con esta se puede identificar la personalidad del líder.

Supone el autor que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental del liderazgo del sujeto. Dicho estilo está fijo, de esta manera si en una situación a un líder orientado a la productividad y si el sujeto en esa posición está orientado a las relaciones interpersonales, habrá que modificar la situación o sustituir al líder si quiere lograrse la máxima eficiencia. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato: no se puede cambiar dicho estilo para adaptarlo a las situaciones cambiantes. <sup>17</sup>

Ya evaluado el estilo básico del liderazgo, a través del cuestionario del compañero menos preferido, es necesario realizar la debida adecuación del líder con la situación.

Los tres factores situacionales que determinan el poder y la influencia del líder como se explicó son: a) las relaciones entre el líder y miembros, que pueden ser buenas o deficientes, b) la estructura del trabajo, puede ser considerable o escasa y c) el poder de la posición, puede ser fuerte o débil.

De esta manera se puede deducir que, a medida que son mejores las relaciones entre líder y miembros, de manera más estructuradas las tareas y a medida que es más fuerte el poder de la posición, el líder ejercerá mayor control e influencia.

Mezclando los tres factores situacionales de contingencia, se obtienen ocho situaciones o categorías potenciales en las que un líder puede encontrarse.

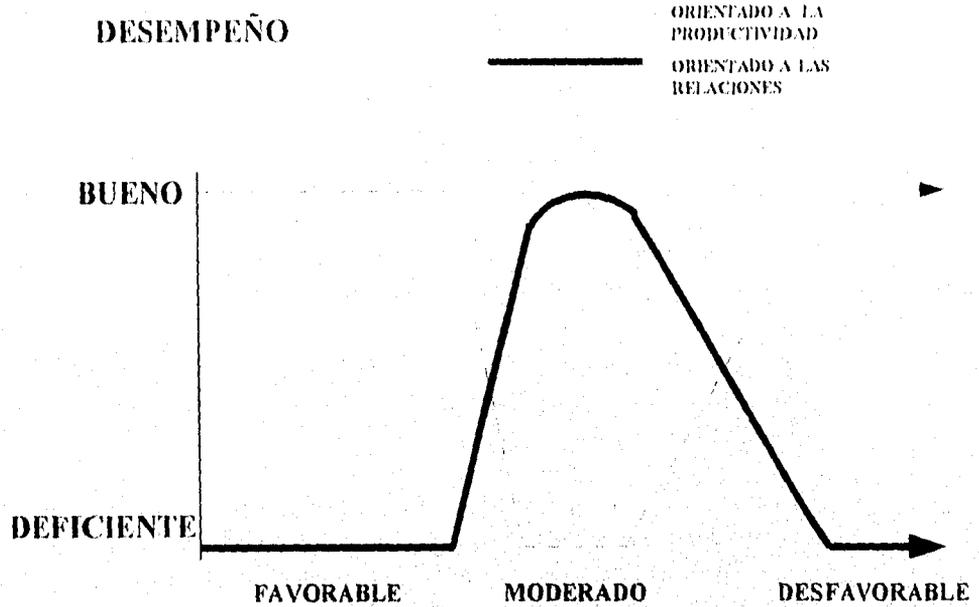
Conociendo al compañero de trabajo menos preferido de un individuo y efectuando una evaluación de los tres factores situacionales de contingencia, este modelo se propone adecuarlos para alcanzar el mayor éxito del liderazgo.

Basándose en un estudio de más de mil doscientos grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientados a las relaciones interpersonales con los orientados a la productividad en las ocho categorías situacionales, Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran *favorables a extremo* y en las que les eran *muy desfavorables*.

Según el modelo se predicará que, al afrontar una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la productividad conseguirán mejores resultados. Por su parte, los que están orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.

Se puede deducir que ambos tipos de líderes son eficaces en ciertas situaciones, además de que el carácter situacional favorable y el individuo que posee la posición de líder, serán factores que influirán en el desempeño de un líder.

Lo anterior se observa en la siguiente figura:



CATEGORÍA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
RELACIONES ENTRE LIDER - MIEMBRO	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES
ESTRUCTURA DE TAREA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
POSICION DE PODER	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL

**Fig.# 9 Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler**

### 2.2.3.3. El Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House

La teoría del camino - meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.<sup>18</sup>

Este enfoque propone vaticinar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones, como en los anteriores enfoques revisados.

En este enfoque se postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción.

La teoría se denomina Trayectoria - Meta, ya que se centra en la concepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de su desarrollo, siendo el líder quien influye en ellos haciéndolos que perciban de alguna manera esas metas, además de las trayectorias para poder alcanzar esas metas.

El líder tiene como misión el ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

Como fundamento a este enfoque se encuentra la teoría de las expectativas, en la cual se afirma que las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de un individuo se pueden predecir si se conoce lo siguiente:

El grado en el que se considera al puesto o a la conducta, resultado de diversos aspectos (expectativas) que son trayectorias hacia la meta, y las preferencias por esos resultados (valencias) que son el atractivo o recompensas de la meta.

De esta manera se cree que cuando los individuos se sienten satisfechos con sus puestos, es porque creen que sus resultados están siendo productivos; así mismo cuando creen que el resultado de su esfuerzo será deseable, los subalternos trabajan con todo su empeño.

Lo anterior supone que el líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).

Las recompensas para subalternos deben ser puestas al alcance de ellos, así como también deben estar condicionadas por el logro de metas específicas.

El líder debe informar a los subalternos acerca del tipo de conducta deseado que obtenga por resultado el logro de la meta, a lo que se le denomina aclaración de la trayectoria.

En esta teoría se involucran cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro, y tres tipos de características o actitudes de los subalternos: satisfacción en el puesto, aceptación hacia el líder, expectativas de esfuerzo, desempeño y recompensa.

#### **El líder directivo:**

Informa a sus subalternos o seguidores lo que se espera de su esfuerzo.

#### **El líder de apoyo:**

Se desenvuelve en un ambiente de igualdad de circunstancias con todos sus subalternos.

#### **El líder Participativo:**

Interactúa con sus subalternos y aprovecha sus ideas antes de tomar una decisión.

#### **El líder con orientación al logro:**

Traza metas retadoras, impulsando el progreso de sus subalternos y esperando que se desarrollen al más alto nivel.

Estos cuatro estilos se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; ya que van en contra de la idea de Fiedler en lo que se refiere a la dificultad de alterar el estilo.

El enfoque de la Trayectoria - Meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler.

Existen dos proposiciones de la Trayectoria - Meta:

La primera postula que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subalterno debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura.

La segunda postula que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subalternos actúe en función del desempeño eficaz, además de proporcionar la guía, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz.

El líder además de proporcionar orientación y consejo a los subalternos acerca de la manera para obtener recompensas, debe ayudar a aclarar sus expectativas; así como reducir las barreras que se susciten en el logro de las metas.

Dos tipos de variables situacionales se involucran en las Trayectoria - Meta; las características personales de los subalternos y las presiones del medio ambiente a las que se enfrentan los subalternos al tratar de conseguir las metas de trabajo.

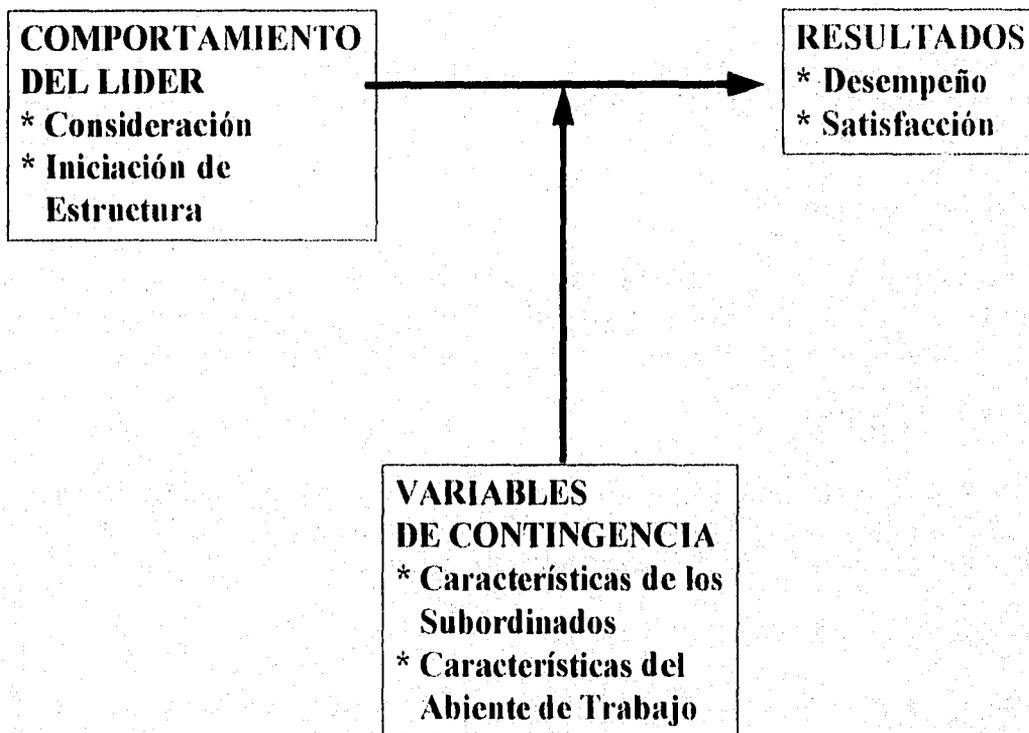


Fig. # 10 Modelo Simplificado de la Teoría del Camino - Meta.

Es de suma importancia la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad; ya que a medida que esta es más alta en relación con las exigencias de la tarea, habrá menos probabilidad de que sea aceptado un estilo directivo por parte del líder.

Este modelo integra varias etapas de un proceso de liderazgo que se consideran:

### **Establecimiento de Metas:**

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso de Trayectoria . Meta. Consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a largo plazo como a corto plazo. Ofrece una medida de qué tan a largo plazo como a corto plazo. De la misma forma, ofrece una medida de qué tan bien los individuos y los grupos están cumpliendo con las normas de desempeño.

La teoría subyacente en la explicación del establecimiento de metas es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa, que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponible. Sin metas, los distintos miembros del grupo van por diferentes caminos. Las dificultades se presentan en tanto no exista una comprensión común de las metas que se buscan.

El proceso del establecimiento de metas requiere cuando menos cuatro pasos: definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

#### **1) Definición de Metas:**

Una adecuada definición de metas requiere que el líder explique los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas. Cualquiera que sea la situación, la gente necesita metas que le sean importantes, para que se sienta completamente motivada.

#### **2) Metas Específicas:**

Las metas deben ser tan específicas como sea posible, para que los empleados sepan cuándo se alcanzan. No es suficiente decir: "haz lo mejor que puedas", porque esa clase de meta no es suficientemente específica para la mayoría de las personas.

#### **3) Dificultades de las Metas:**

Hasta cierto punto es sorprendente que la mayoría de los empleados trabajen más cuando tienen metas difíciles de cumplir, que cuando tienen metas fáciles. Las metas difíciles ofrecen un reto que atrae el deseo de logro de los empleados. Sin embargo, para lograr el cumplimiento de metas difíciles, los gerentes usualmente invitan a los empleados a participar en el proceso del establecimiento de metas. De esta manera, los empleados adoptan un compromiso consciente de alcanzar la meta.

#### 4) Retroalimentación sobre el Avance hacia las Metas:

Cuando la gente tiene metas bien definidas, necesita retroalimentación acerca de qué también las está alcanzando. De otra manera está "trabajando en la obscuridad" y no tiene forma de saber qué tanto éxito logró. Los equipos de jugadores necesitan saber sus anotaciones para que se mantengan motivados, y lo mismo puede decirse de un equipo de trabajo en la línea de producción o en la oficina. La retroalimentación sobre el trabajo tiende a propiciar un mejor desempeño, y la retroalimentación autogenerada es particularmente una herramienta poderosa de motivación.

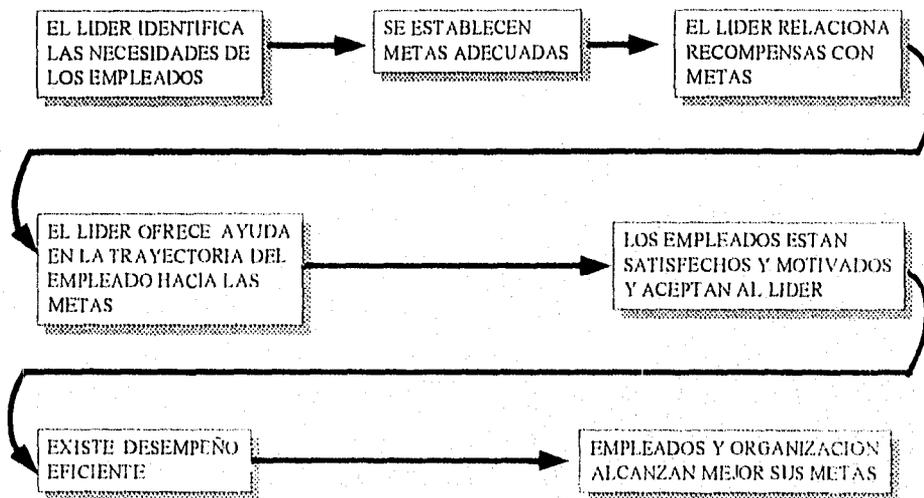


Fig. # 11 Modelo de Trayectoria - Metas

#### Mejoramiento de la Trayectoria

Los pasos que implica el establecimiento de metas representan solamente la mitad del proceso de liderazgo de trayectoria - meta. Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes (tales como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea), antes de decidir que hacer para facilitar la trayectoria hacia la meta.

De esta manera, los líderes deben tomar en cuenta el proporcionar a sus empleados tanto apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Ellos apoyan en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se realice. Igualmente importante es que también pueden suprimir las limitaciones del ambiente que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, o mostrar influencia en los niveles más altos y ofrecer reconocimiento contingente al esfuerzo y desempeño eficaces.

Pero también es necesario el apoyo psicológico. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar el trabajo.

#### 2.2.3.4. El Modelo de Líder - Participación de Victor Vroom y Phillip Yetton

En la actualidad cuando se habla de la conducta óptima de liderazgo, se le daba una orientación autócrata donde el líder tomaba las decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba y controlaba su desempeño. Sin embargo, actualmente la toma de decisiones es más participativa.

La Toma de Decisión Participativa varía de una situación a otra. Vroom y Yetton idearon un modelo acerca del liderazgo para la toma de decisiones, en el cual se perciben diversos tipos de situaciones en las que se aplicarán diferentes grados de toma de decisión participativa.

En este modelo se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones.

La situación donde se desarrolla el problema y este mismo, tienen una máxima atención. Un determinado estilo de liderazgo que se aplique a una situación determinada no debe influir en la metodología que se utilice para otras situaciones.

Desde este modelo se observan dos criterios de eficacia de decisión siendo: la calidad de la decisión y la aceptación de la misma.

En cuanto a la **Calidad de la Decisión** contemplan los aspectos reales y objetivos que se involucran en la misma, los cuales afectan el desempeño de los seguidores, conjuntamente con aspectos motivacionales.

Este modelo propone al líder utilizar un procedimiento de decisiones en el que los subalternos puedan participar y tomar decisiones.

En cuanto a la **Aceptación de la Decisión** contempla el compromiso que se debe tener por parte de los subalternos con la decisión.

Desde el punto de vista de Vroom y Yetton, es importante tomar en cuenta a cinco estilos en la toma de decisiones que son: los estilos Autócratas (A1 y A2), los Estilos Consultivos (C1 y C2), además del Estilo de Conjunto o de Grupo (G1).

A continuación se explican los estilos mencionados dentro del Perfil de Liderazgo de Morris.

19

<b>ESTILO AUTOCRATA (A1)</b>	El líder resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información con la que cuenta.
<b>ESTILO AUTOCRATA (A2)</b>	El líder obtiene la información necesaria de sus subordinados, y entonces decidirá la solución al problema. Puede o no explicar a sus subordinados en que consiste el problema, obteniendo la información de ellos. El papel que desempeñan los subordinados en la toma de decisiones es sólo el de proporcionar la información que sea necesaria, sin dar alternativas.
<b>ESTILO CONSULTIVO (C1)</b>	El líder comparte el problema con los subordinados capacitados de manera individual, conjuntando sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. El líder tomará la decisión reflejando su influencia o no.
<b>ESTILO CONSULTIVO (C2)</b>	El líder hace participar a sus subordinados reunidos en grupo, y obtiene sus ideas y sugerencias, tomando el líder la decisión que refleje o no sus sugerencias.
<b>ESTILO DE GRUPO O DE CONJUNTO (G1)</b>	El líder interactúa con sus subordinados como grupo, juntos evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo acerca de la solución. El papel del líder es como el de un presidente, no influye en el grupo para que se adopte su solución, y está dispuesto a aceptar la solución obtenida en grupo.

El modelo sugiere que los líderes deben realizar un diagnóstico de la situación y del problema utilizando reglas de decisión, las cuales ayudarán a escoger el estilo adecuado de toma de decisiones idóneo para cada situación específica. Se elabora un diagnóstico adecuado, la calidad y aceptación de la decisión no disminuirá.

Desde el punto de vista del diagnóstico se observan las siguientes reglas:

<b>1) INFORMACION QUE TIENE EL LIDER</b>	Cuando el líder no posee la suficiente información o capacidad para resolver el problema, se eliminará el Estilo A1
<b>2) CONGRUENCIA CON LOS OBJETIVOS</b>	Si la decisión es de suma importancia y los subalternos no son capaces de cumplir con los objetivos organizacionales en su esfuerzo por resolver el problema, se descartará el Estilo G1 como opción a emplear.
<b>3) PROBLEMA NO ESTRUCTURADO</b>	En situaciones en las que el líder no cuenta con la información o capacidad para resolver el problema y si además este problema no está debidamente estructurado, es recomendable la interacción entre los seguidores o subalternos para encontrar así la solución adecuada al problema, descartando de esta forma a los Estilos A1, A2 y C1.
<b>4) ACEPTACION</b>	Si los subalternos no aceptan la decisión, no pudiendo realizarse eficazmente las actividades, y en situaciones en las cuales no se acepte una decisión autócrata, se eliminarán los Estilos A1 Y A2.
<b>5) CONFLICTO</b>	En situaciones en donde no se acepta la decisión, y existe desacuerdo entre los subalternos acerca de los métodos a utilizar para lograr los objetivos organizacionales, no resulta conveniente una decisión autócrata, se deberán emplear estilos en los cuales los subalternos resuelvan sus diferencias conociendo plenamente el problema, dejando afuera los Estilos A1, A2 y C1 en los que no se permite interacción alguna entre subalternos, no proporcionando la oportunidad de resolver el problema a las personas que se encuentran en conflicto.
<b>6) JUSTICIA</b>	Cuando la decisión no es de suma importancia pero no hay aceptación, no resultando una decisión autócrata, se llevará a cabo un proceso que provoque aceptación. Este proceso de decisión deberá permitir que los subalternos interactúen y negocien el procedimiento justo para resolver equitativamente las diferencias, pudiendo eliminar las opciones A1, A2, C1 y C2
<b>7) PRIORIDAD DE LA ACEPTACION</b>	Si la aceptación es crítica y no resulta seguro obtenerla bajo una decisión autócrata y si los subalternos desean cumplir con los objetivos organizacionales, será oportuno basarse en un proceso de decisiones equitativo; lo que provocará que la decisión sea aceptada sin que peligre la calidad de la decisión, por lo que se descartarán las opciones A2, C1 y C2

Es importante retomar dichas reglas para poderlas utilizar por el líder en una situación determinada. Las tres primeras reglas están directamente relacionadas con la Calidad de la Decisión, mientras que las 4 restantes, se relacionan directamente con la Aceptación de la Decisión.

Para definir en un momento dado un Estilo de Liderazgo óptimo a una situación determinada, es importante analizar varios aspectos como son:

1) el tiempo en la toma de la decisión, 2) la capacidad de conocimientos del líder, 3) las preferencias, 4) la experiencia y 5) los conocimientos de los subalternos.

### 2.2.3.5. El Modelo de la 3 ra. Dimensión de Reddin

El Modelo de la 3 ra. Dimensión de Reddin se dirige hacia la Efectividad Gerencial, el cual es un constructo teórico fundamental de su teoría.

Reddin considera que la efectividad es lo más importante en la administración; la labor de un administrador es ser efectivo, ésta es su única tarea.<sup>20</sup>

Los administradores necesitan aprender a manejar sistemas sociales y a desenvolverse en ellos. Normalmente los directivos saben qué acciones mejorarán las cosas, pero a menudo no las toman. Existe una tremenda barrera entre lo que los administradores conocen que es efectividad y lo que realmente aplican.

El enfoque de la 3 ra. Dimensión de Reddin se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial a partir del uso de la teoría a situaciones específicas de trabajo.

#### Efectividad Gerencial

La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" (resultado) de su posición. Este concepto de *efectividad gerencial* es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La *efectividad gerencial* debe ser definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el gerente logra, más que por lo que hace.<sup>21</sup>

La efectividad no es una cualidad que el gerente aporta a la situación. Si fuera así, estaríamos concibiendo dicha apreciación desde un enfoque de la teoría de los rasgos de liderazgo, la cual sugiere que los líderes más efectivos tienen cualidades especiales, ausentes en los menos efectivos. La efectividad debe encausarse hacia lo que un gerente produce en una situación dirigiéndola adecuadamente. Representa un producto y no un insumo. El gerente debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad. No es tan importante lo que el gerente hace, sino lo que logra.

Cada tarea gerencial tiene áreas de efectividad asociadas con la misma. Dichas áreas de efectividad pueden estar o no escritas, ser o no conocidas, sin embargo siempre están allí. Se constituyen con normas que permiten evaluar el desempeño gerencial en su tarea.

*Las áreas de efectividad* llevadas a su conclusión lógica conducen a la administración por objetivos. Esto es nada más que diseñar una organización alrededor de los productos (resultados) de la función gerencial en vez de hacerlo alrededor de los insumos.

## Eficiencia

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamada eficiencia gerencial: la relación entre el producto y el insumo. El problema aquí es que aun si ambos, producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser 100 %. En efecto, un gerente o un departamento podrían ser 100 % eficientes y 0 % efectivos. El gerente eficiente es fácil de identificar; prefiere:

<b>EFICIENCIA</b>	<b>COMPARADA CON</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
Hacer bien las cosas	en vez de	Hacer lo que corresponde
Resolver problemas	en vez de	Producir alternativas creativas
Cuidar recursos	en vez de	Optimizar la utilización de recursos
Cumplir con su deber	en vez de	Lograr resultados
Reducir costos	en vez de	Aumentar ganancias

## Efectividad Aparente

Es difícil, si no imposible, juzgar la efectividad gerencial observando solamente la conducta. Esta se puede evaluar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea. Por ejemplo: las cualidades siguientes, aunque son importantes en algunos puestos, pueden ser irrelevantes en otros en cuanto hace al logro de efectividad.

- Por lo general es puntual.
- Contesta rápidamente.
- Tiene una mesa ordenada.
- Toma decisiones rápidas.
- Es bueno en relaciones públicas.

Estas características dan por lo general un aire de efectividad aparente en cualquier contexto. Desafortunadamente, la efectividad aparente puede conducir o no al logro de efectividad gerencial.

## Efectividad Personal

Una definición eficiente de los "productos" de la función también puede conducir a lo que pudiese llamarse "efectividad personal", o sea, satisfacción de los objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Es el grado en que un gerente logra sus propios objetivos privados.

## **La Efectividad es Recompensada**

Una organización bien diseñada asegura en general que tan sólo la efectividad gerencial y sólo ella conduce a recompensa personal. A pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas que otorgan por el logro de efectividad, puede haber poca duda de que a la larga el gerente efectivo es el recompensado. Las recompensas son en general concretas en términos de salarios, nivel jerárquico y régimen de progreso.

### Conceptos Básicos de la Teoría de la 3 ra. Dimensión

Todo gerente puede lograr ser más efectivo aprendiendo a aplicar los conceptos fundamentales de la teoría 3 - D, siendo diseñada con ese único propósito.

Los fundamentos elementales de dicho enfoque se refieren a los estudios realizados por psicólogos en Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron los dos elementos básicos del comportamiento gerencial siendo: la orientación a la tarea y orientación a las personas. Reconociendo que en ocasiones un gerente destaca en uno y a veces en otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado.

Lo anterior llevó a Reddin a estructurar cuatro estilos básicos que implican la *Orientación a la Tarea (OT)* y *Orientación hacia las Relaciones (OR)*. Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento. No todos los tipos de comportamiento gerencial se ajustarán rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos son muy útiles como mero de referencia general.

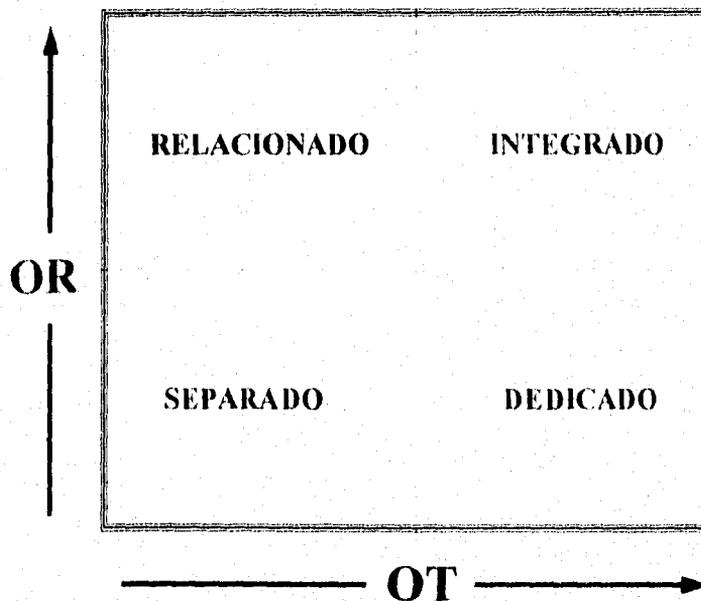


Fig. # 12 Cuatro Estilos Básicos de Conducta Gerencial

Sin embargo, en investigaciones anteriores en varias universidades de Estados Unidos (Ohio, Michigan, Harvard) establecieron con que cualquiera de los estilos básicos de comportamiento (desde su punto de vista particular), puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. Ninguno es más o menos efectivo *per se*. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales.<sup>22</sup>

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL. MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL. MAS EFECTIVO
INTEGRADO	AUTOCRATA	EJECUTIVO
DEDICADO	DE TRANSACCION	AUTOCRATA BENEVOLO
RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
SEPARADO	DESERTOR	BUROCRATA

Por ejemplo, cuando se usa inapropiadamente una marcada orientación hacia la tarea el estilo básico dedicado, la denominación popular, así como la que da la teoría 3 - D, es la de "autócrata". Cuando se usa apropiadamente, se le da el nombre de "autócrata benévolo". En consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiadamente o inapropiadamente.

El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales, permite a la teoría 3 - D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

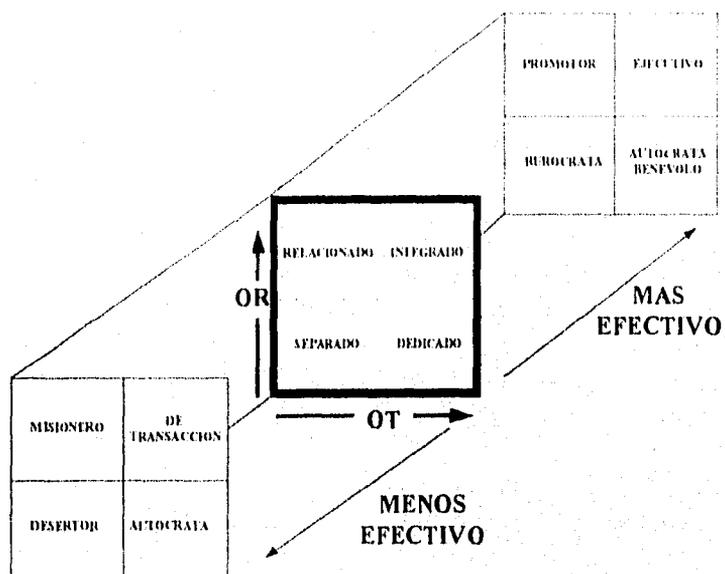
Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior.

La tercera dimensión es la efectividad. Una de las contribuciones de la Teoría 3 - D es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos del puesto. Por supuesto, los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los "productos" o resultados y no los "insumos" de sus tareas. La introducción del entrenamiento 3 - D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan. Los gerentes mismos desempeñan un papel importante en la fijación de estos requisitos de producto.

### Repertorio de Estilos

Dado que cada uno de los cuatro estilos puede conducir al logro de mayor producto, la "*flexibilidad de estilo*" es una destreza que la mayoría de los gerentes desearía adquirir. Es la destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. La flexibilidad de estilo requiere ser diferenciada netamente de la "*deriva de estilo*", que es el cambio del estilo propio para conservar la paz o para reducir la presión sobre sí mismo; es clara que esto no es comportamiento efectivo. La "*elasticidad de estilo*" es, en cambio, una cualidad positiva. Consiste en mantener un estilo apropiado bajo tensión; se le distingue claramente de la "*rigidez de estilo*" que implica mantener un estilo inapropiado. La línea divisoria es a veces tenue. La teoría 3 - D aclara la diferencia enseñando cómo reconocer los cuatro tipos de comportamiento y cómo usarlos.

A continuación se presentan los estilos integrados con la efectividad.



**Fig. # 13 Introducción de la Tercera Dimensión. Cada uno de los cuatro estilos básicos puede ser más o menos efectivo.**

## Tres Destrezas Gerenciales

Existen destrezas que debe desarrollar un gerente para enfrentar diversas situaciones que se pudieran presentar.

Debe saber percibir una situación (perceptividad de situación) y debe tener la destreza para cambiar la misma si ésta requiere cambio (gestión de situación). Es decir, un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una marcada o limitada orientación hacia la tarea o hacia las relaciones, o algún estilo en particular, sino estas tres destrezas: perceptividad de situación, flexibilidad de situación y gestión de situación. La adquisición de estas tres destrezas se denomina en general, experiencia.

### La situación

La situación desde el punto de vista de la teoría de la 3 - D considera a la situación integrada en cinco unidades:

- 1) Organización
- 2) Tecnología
- 3) Superior
- 4) Colegas
- 5) Subordinados

**La Organización** incluye a todos los factores que influyen en la conducta en un sistema social y que son comunes a posiciones básicamente no relacionadas.

**La Tecnología** es la manera como puede hacerse el trabajo para lograr efectividad gerencial.

**Superior** es la persona que tienen autoridad sobre el gerente y es responsable por su trabajo.

**Colegas** son las personas con quienes el gerente trabaja y que no es superior ni subordinado suyo.

**Subordinados** Son personas sobre las cuales el gerente tiene autoridad y por cuyo trabajo es responsable.

## Descripción Sintética de Estilos Básicos

*El Gerente Separado* es aquel que se preocupa por la corrección de desviaciones. Tiende a escribir más que a hablar y, en parte, debido a eso tiene relativamente poca comunicación personal en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo tiende a estar vinculada con el pasado y con "como nos fue la vez pasada". Por lo tanto, se identifica con la organización en su conjunto más que con los integrantes individuales. Debido a su deseo de mantener las cosas equilibradas se interesa mucho por reglas y procedimientos y, naturalmente, juzga a los demás por el grado en que también ellos las cumplen. Aprecia el intelecto en su superior, pero no necesariamente en otros. Tiende a usar un estilo parlamentario en comités y trata de aclarar posiciones, orientar a los demás para que se cumpla el programa de la reunión y canalizar todas las comunicaciones por medio de quien dirige la reunión. Está obviamente bien preparado para trabajar en administración, contabilidad, estadística o diseño de ingeniería. Evitar trabajo fuera de rutina porque no lo hace feliz. Sus empleados valían la seguridad. Cuando las cosas van mal su reacción usual es la de proponer más controles. Esto también ayuda a despersonalizar el conflicto u otras situaciones de tensión, tiende a retirarse y a citar reglas y procedimientos. Aprecia la lógica y la racionalidad y es influido por ella. Como recalca el aspecto lógico, esto puede desviarlo a veces hacia discusiones, particularmente si el problema hubiere podido ser resuelto con destrezas de relación que él no considera relevantes. Sus subordinados consideran frecuentemente que no reconoce sus méritos ni sus logros en grado suficiente. Debido a esto tiende a castigarlos privándolos de algún grado de autoridad que previamente les había sido conferido. Subvalúa la necesidad de innovación y se le ve generalmente como un esclavo de la regla. El mayor temor que tiene con respecto a sí mismo es que pudiera permitir que la emoción, la blandura o la dependencia con respecto a otros influya su juicio. Su mayor temor de otros es que puedan actuar irracionalmente y en alguna forma violar el sistema establecido.

## El Gerente Relacionado

*El Gerente Relacionado* es aquel que acepta a otros como los encuentra. Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros. Debido a esto tiende a obtener una gran cantidad de información útil de sus subordinados. No está demasiado preocupado por el tiempo y esto, en parte, le permite conocer mejor a otros, particularmente a los subordinados con los cuales se identifica. Percibe a la organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de cuán bien entienden a otros. Juzga a los superiores sobre la base del calor que brindan a los subordinados. En trabajos de comité apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y los estimula para que den lo mejor de sí. Está particularmente con trabajo de desarrollo y capacitación y para posiciones de coordinación donde el grado limitado de poder de la posición tiende a exigir un estilo relacionado si es que se desea lograr efectividad. Un trabajo que implica poco contacto con otros le es muy desagradable. Si se encontrase en tal situación, él podrá rediseñarlo como para lograr mucho contacto, aunque esto pudiese disminuir la efectividad global. Sus subordinados cooperan bien entre sí, en parte debido a su ejemplo y, en parte porque tiende a pasar por alto errores y suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando enfrenta

tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse. Su fuente positiva de influencia tiende a ser el elogio, mientras que su fuente positiva de influencia tiende a ser el elogio, mientras que su fuente negativa es el rechazo del individuo como persona de valor. Aunque a sus subordinados les gusta trabajar para él, el problema característico que enfrenta es la falta de dirección. El castigo que usa más frecuentemente es privarlos del interés, que les había otorgado. Si bien evalúa mucho a la gente, tiende a subvalorar la importancia de la organización y la tecnología. Una de sus debilidades es el sentimentalismo y su temor personal es el de ser rechazado por otros. Lo que más teme en otros es el conflicto.

### **El Gerente Dedicado**

*El Gerente Dedicado* tiende a dominar a otros. Da muchas instrucciones verbales a sus subordinados. Su perspectiva de tiempo es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir prefiere el "hágalo ahora". Se identifica con los superiores y con el sistema técnico de la empresa. Cuando le es posible, recalca las demandas de tecnología en vez de las del sistema humano. Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su destreza en el uso del poder. Ocupa una parte muy activa en comités e inicia, evalúa y dirige mucho. Está bien ajustado para algunos tipos de dirección de producción donde el comando es requerido, así como para la gerencia de ventas. No trabaja muy bien en situaciones donde tiene poco poder, porque entonces no puede decirle a la gente simplemente lo que deben hacer. Sus subordinados aprenden rápidamente que el desempeño es lo que vale la para él y que se puede esperar castigo si hay error. Trata el conflicto suprimiéndolo y con otras situaciones de tensión dominándolas. Considera que la recompensa es una buena manera de influir a otros o aun de ser influido uno mismo. Asimismo, considera que el castigo es la mejor manera de impedir que la gente haga las cosas que no debe hacer y que el castigo más severo es la pérdida de posición. Sus subordinados se quejan frecuentemente de la falta de información. Tiende a olvidar que ellos existen como entes independientes y no valúa suficientemente sus expectativas individuales. Su debilidad principal es la de discutir con otros cuando las cosas pueden ser resueltas en forma diferente. Destaca el pleno uso del poder en tal grado que la pérdida del mismo es lo que más teme. Su mayor temor con respecto a otros es que no produzcan.

### **El Gerente Integrado**

Al *Gerente Integrado* le gusta participar. Fundamentalmente es un hombre que se incorpora a, y hace, los mayores esfuerzos para interrelacionarse con individuos o grupos de trabajo. Le gusta comunicarse con otros en el encuadre de grupo y usa las reuniones con frecuencia. A través de ellas puede obtener la comunicación bidireccional que prefiere. Su orientación es siempre hacia el futuro. Como tiene verdadera preocupación por las diferencias de poder, se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo. Usa el trabajo en equipo y otros métodos para integrar las necesidades individuales con las de la tecnología. Juzga naturalmente a los subordinados en términos de su buena voluntad para incorporarse al equipo. Juzga a su superior en términos de su destreza para el trabajo en equipo. En

actividad de comité tiende a ser activo fijando normas de desempeño de equipo, evaluando a los integrantes del mismo en términos de su compromiso y definición de objetivos así como motivándolos. El trabajo para el que está mejor condicionado es la dirección de gerentes en interacción. El trabajo para el que está peor condicionado es aquel con un alto componente de rutina. Sus empleados están, en general, plenamente comprometidos e involucrados y esto se facilita en parte por su intención de aprender de los errores en vez de castigar la causa del conflicto más que en evitarlo, ahogarlo o suprimirlo. En situaciones altamente tensas tiende a posponer la toma de decisión. Tiende a sus estilo integrado y al énfasis en el grupo, sus subordinados sienten, frecuentemente, una falta de independencia. Debido a su uso de ideales para motivar, el castigo que puede usar mejor involucra la pérdida de autoestima en la persona castigada. A veces, subvalia la necesidad de acción independiente y otras, usa la participación inadecuadamente. Su mayor temor con respecto a sí mismo es quedar excluido. Su mayor temor con respecto a otros es que ellos pueden llegar a sentirse insatisfechos.

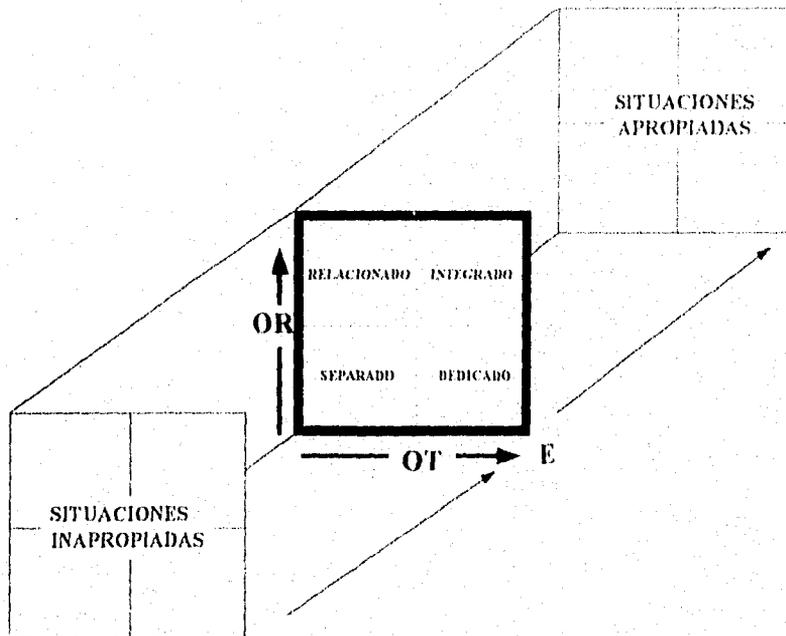
## No existe un Estilo Ideal

No existe un estilo ideal único. No existe evidencia consistente que un estilo sea generalmente más efectivo que otro. Sugerir que lo es sería incurrir en lo que los científicos sociales denominan *error normativo*, es decir, sugerir que una cosa es mejor que otra basada tan sólo en lo que uno prefiere creer en vez de lo que la evidencia sugiere.<sup>23</sup>

El entrenamiento gerencial debe orientarse hacia la flexibilidad de estilos en vez de a la rigidez de estilos, no siquiera hacia un estilo, ideal rígido.

Algunos gerentes han aprendido que, para ser efectivos, deben crear una atmósfera que inducirá automotivación entre sus subordinados, mientras que otras deben actuar de tal modo que parezcan duros o blandos. En otros momentos deben saber desaparecer por un tiempo y aparentar no hacer nada. Parecería ser más correcto decir entonces que cualquier estilo básico puede ser usado más o menos efectivamente dependiendo de la situación.

Los estilos se interpretan mejor en relación con situaciones específicas. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas situaciones inapropiadas. El hecho que los estilos se perciben mejor como enraizados en situaciones puede ser representado en la manera indicada de la siguiente figura.



**Fig. # 14 Los Estilos están incrustados en las Situaciones. Los Estilos Básicos son usados en situaciones que les son apropiadas o inapropiadas.**

La tercera dimensión podría ser titulada "adecuación del estilo a la situación". Como esta adecuación resulta en efectividad, "E", se usa este término en vez del anterior que es más largo. Por lo tanto, estilo más adecuado y estilo más efectivo tienen el mismo significado.<sup>24</sup>

## Ocho Estilos Gerenciales

Cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa. Cada estilo básico tiene su contraparte más o menos efectiva.

El plano frontal es el plano de menor efectividad, el de en medio es el plano de estilos básicos y el plano posterior es el de mayor efectividad. Los ocho estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman *Estilos Gerenciales* para distinguirlos de los cuatro estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre **OT** y **OR**. *La Tercera Dimensión es la Efectividad Gerencial (E)* o sea el grado en que un gerente logra los requisitos de producto (resultados) de su posición.

La distinción vital entre los estilos más o menos efectivos no reside en el comportamiento gerencial expresado en términos de **OT** y **OR**.

Cualquier cantidad de **OT** y **OR** no garantiza efectividad. La efectividad resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico dedicado en una situación en que no es el apropiado se le percibe como, y se le denomina, "autócrata", mientras que cuando se le usa apropiadamente se le percibe como, y se le denomina, "autócrata benévolo".

Las versiones más o menos efectivas de los estilos básicos se indican a continuación:

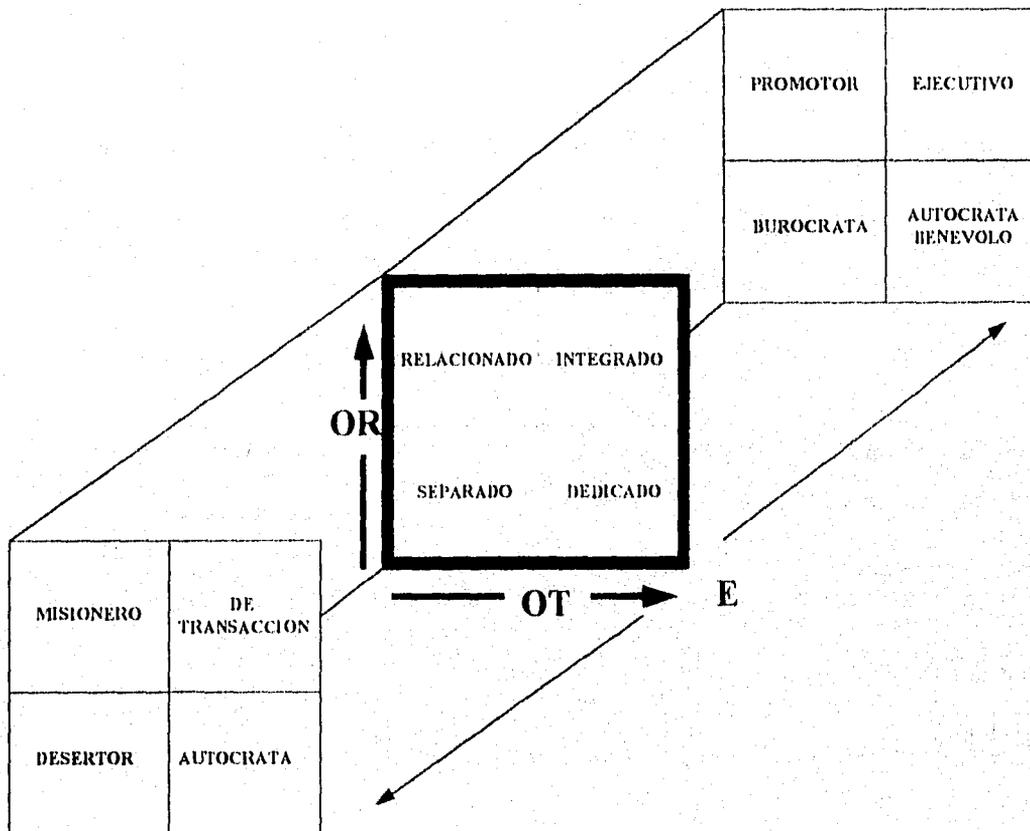
CUANDO SE LE USA ESTILO BASICO INAPROPIADAMENTE Y POR TANTO MENOS EFECTIVAMENTE		CUANDO SE LE USA APROPIADAMENTE Y POR LO TANTO MAS EFECTIVAMENTE
De Transición	<===INTEGRADO===>	Ejecutivo
Desertor	<===SEPARADO===>	Burócrata
Autócrata	<===DEDICADO===>	Autócrata Benévolo
Misionero	<===RELACIONADO===>	Promotor

### Ejecutivo

Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en equipo.

## De Transacción

Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en un solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.



**Fig.# 15 El Modelo de estilos 3 - D. El modelo completo de estilos 3 - D consiste de cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.**

### **Autócrata Benévolo**

Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por lo

tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que sabe lo que desea y cómo lograrlo sin crear resentimientos.

### **Autócrata**

Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado tan sólo en la tarea inmediata.

### **Promotor**

Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que tiene una confianza implícita en la gente básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.

### **Misionero**

Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en lograr armonía.

### **Burócrata**

Es un gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en reglas y procedimientos por sí mismos, con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas y como persona consciente por el trabajo.

### **Desertor**

Es un gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

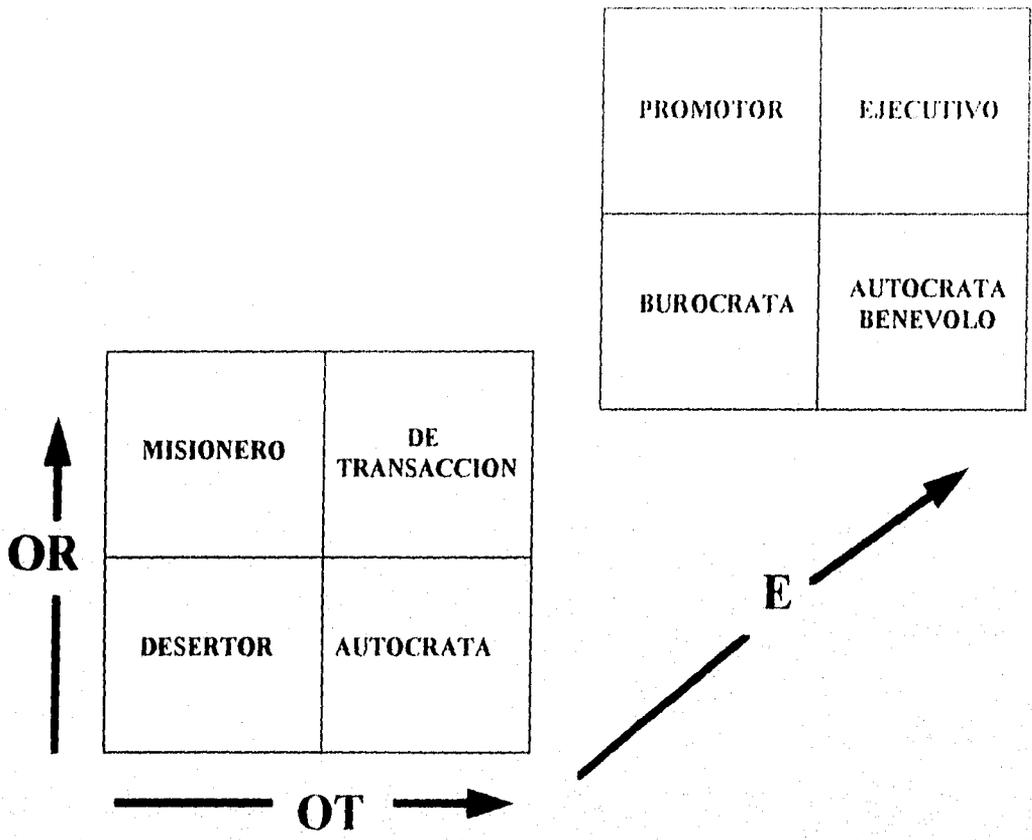
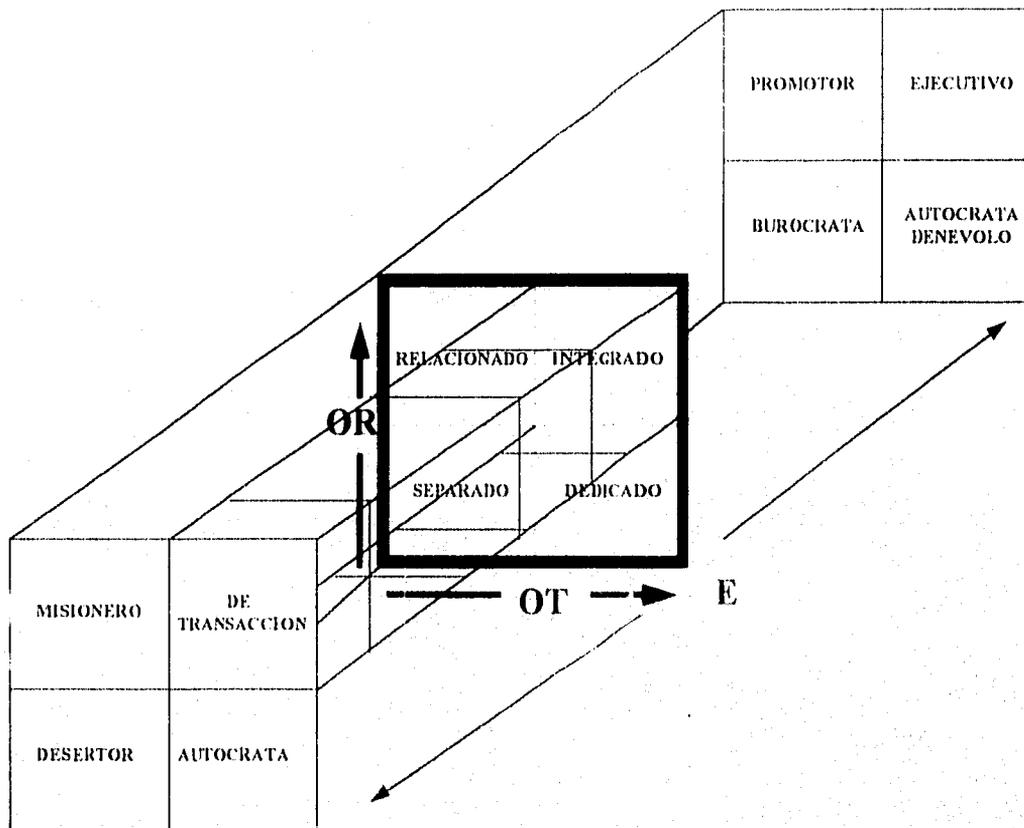


Fig. # 16 El modelo 3 - D de Estilos Gerenciales. El plano medio puede ser omitido una vez que el concepto de los estilos básicos han sido comprendidos.

## Estilos Gerenciales Tridimensionales

Los estilos en sí representan un rango bastante amplio de comportamiento; cualquiera de los ocho estilos gerenciales puede representarse más o menos OT, OR o E. En la siguiente figura se observa el estilo de transacción tal como es en realidad. No es un punto sino que es un rango de comportamiento.



**Fig. # 17 Los estilos son tridimensionales. Los estilos no son conceptos estrechos. Cada estilo gerencial tal como "de transacción", sombreado en esta figura, incluye una amplia variedad de comportamientos y un rango de efectividad.**

### Como Funciona la Tercera Dimensión

Un gerente puede desplazarse a lo largo de la tercera dimensión, efectividad, adecuando su estilo básico a las necesidades de la situación. Es muy posible y lógico que el razonamiento titulado "desertor" en una situación, sea denominado "burócrata" en otra. El estilo gerencial con sus connotaciones de efectividad no puede ser definido simplemente con referencia al comportamiento. Debe ser definido siempre con referencias a las demandas de la situación. Cuando se hace una evaluación de estilo gerencial, dos cosas deben ser tomadas en cuenta: una es el comportamiento que se usa realmente expresado en términos de OT y OR y la otra son las demandas de la situación en que se les usa. Cuando el comportamiento particular no se adapta a las demandas de la situación debería usarse uno de los rótulos de estilos menos efectivos para describir la situación, debería uno de los rótulos de estilo más efectivo. La evaluación de estilo gerencial incluye, por lo tanto, lo que es frecuentemente una evaluación inconsciente del comportamiento.

La lista que sigue tiene rótulos positivos, más efectivos, en la columna de la izquierda y menos efectivos en la derecha.

<b>ESTILO O SITUACION</b>	
<b>MAS EFECTIVO</b>	<b>MENOS EFECTIVO</b>
Cálido	Sentimental
Flexible	Débil
Serio - Signo	Pomposo
Firme	Rígido
Estilo de Hombre de negocios - directo	Brusco
Conservador	Reaccionario
Progresivo	Izquierdista
Sensitivo	Blando
Dinámico	Arrollador

Cualquiera de los rótulos de una de las líneas de arriba, mencionadas puede describir comportamiento idéntico. Los de la columna izquierda se usan típicamente cuando se considera que el comportamiento es apropiado. Los de la derecha se usan cuando se considera que el comportamiento es inapropiado. Esto refuerza lo que ocurre realmente cuando se hace una evaluación de efectividad. El comportamiento y la situación se considera en conjunto. Si se adapta una a la otra se le considera apropiado, se aplica el rótulo más efectivo. En caso contrario se aplica el rótulo que corresponde al estilo menos efectivo.

Como surge de una ejemplo simple, el hombre que grita "todos afuera" en un cinematógrafo en llamas sería denominado "autócrata benévolo". Precisamente el mismo comentario usado para cerrar una oficina o un restaurante a la noche podría ser denominado "autócrata". Los rótulos de estilo gerencial indican el grado de adecuación que se perciben en un

comportamiento a la vez que el estilo del comportamiento. Esto es una característica clave de la teoría 3 - D que la distingue de muchos otros enfoques.

Para tomar otro caso se podría señalar que muchas tareas gerenciales son puramente administrativas. Consisten esencialmente en tomar documentos de una canasta o gaveta de entrada, aplicar unas pocas reglas de decisión a los mismos y colocarlos en una canasta de salidas. Frecuentemente la cantidad de trabajo que viene en la canasta de entrada no está bajo el control del administrador y él tiene tan sólo subordinados nominales, quienes tal vez reciben en su canasta papeles que provienen de la canasta de salida de este administrador. ¿Qué estilo es demandado para este trabajo? Obviamente el estilo separado es el ideal.

Un gerente que pudiese usar un comportamiento separado en su trabajo se le denominaría "burócrata".

Supóngase un gerente de ventas o un capataz general que se comportase de esta manera. Se les podría ver o describir como "desertores", ya que el comportamiento separado en la mayor parte del trabajo que ellos realizan es altamente inapropiado. Por lo tanto, el mismo comportamiento, representado por el estilo separado, es efectivo en algunas tareas, pero no en otras. Surge claramente de todo esto que un gerente debe conocer la teoría 3 - D y debe explicar cómo se evalúa las situaciones y cómo se incrementa la flexibilidad de estilo de modo tal de poder usar el estilo más adecuado.

La revisión teórica anterior contempló el desarrollo de modelos conceptuales que van desde las posturas de la teoría del Gran Hombre, los Rasgos, las Teorías Conductuales, hasta las de Contingencia y Situacionales que sentaron las bases para la estructuración del enfoque de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Es importante resaltar que sin estas bases no pudo haber sido posible la construcción de este último modelo. Cada una de las concepciones teóricas permitió aportar poco a poco las directrices o guías que generaron investigaciones relevantes sobre el liderazgo.

El siguiente punto pretende abordar los fundamentos más importantes que integra el Liderazgo Situacional y que sirvieron de base para la presente investigación.

## Notas de Pie de Página

- 1 Citados en "El Análisis del Liderazgo" en "El Estudio del Liderazgo" de C. G. Browne y Thomas S. Cobb, Pag. 3 - 74.
- 2 Citado en "El Análisis del Liderazgo" en "El Estudio del Liderazgo" mencionando a Stogdill, Ralph M., pag. 27 - 35.
- 3 Ibidem.
- 4 Revisar "Teorías Conductuales" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 247.
- 5 Revisar "¿Qué es un estilo básico" en "Efectividad Gerencial" de W. J. Reddin, pag.36.
- 6 Ibidem.
- 7 Ibidem, pag. 37.
- 8 Ibidem, pag. 38.
- 9 Ibidem, pag. 40.
- 10 Citado en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 250.
- 11 Revisar "Teorías de Contingencia" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 250.
- 12 Revisar "Liderazgo Situacional" en "Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Gerenciales)" de Mauro Rodriguez, pag. 50.
- 13 Revisar "Liderazgo" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 244 a 271.
- 14 Revisar "Comportamiento Autoritario - Democrático del Lider de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard, pag. 136.
- 15 Citado en "Liderazgo" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 252.
- 16 Para más detalle sobre la escala de Diferencial Semántico puede revisarse "Procedimientos de Recolección de Datos" en "Investigación de Mercados" de Kinnear y Taylor, pag. 237.
- 17 Ibidem, pag. 253.
- 18 Revisar "Teoría del Camino - Meta" en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, pag. 258.
- 19 Revisar "Leadership and Decision" de Vroom y Yetton, pag. 13.
- 20 Revisar "Efectividad Gerencial" de W.J. Reddin, pag. 7.
- 21 Ibidem, pag. 17.
- 22 Ibidem, pag. 27.
- 23 Revisar "¿Existe un Estilo Ideal?" en "Efectividad Gerencial" de W. J. Reddin, pag. 57.
- 24 Ibidem, pag. 58.

## Figuras

- Fig. # 1 Revisar "¿Qué es un Estilo Básico" en "Efectividad Gerencial" de W. J. Reddin, pag. 36.
- Fig. # 2 Ibidem, pag. 37
- Fig. # 3 Ibidem, pag. 38
- Fig. # 4 Ibidem, pag. 39
- Fig. # 5 Ibidem, pag. 40
- Fig. # 6 Revisar "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. pag. 133
- Fig. # 7 Ibidem, pag. 249
- Fig. # 8 Ibidem, pag. 251
- Fig. # 9 Ibidem, pag. 254
- Fig. # 10 Ibidem, pag. 259
- Fig. # 11 Revisar "El Modelo Trayectoria - Meta del Liderazgo" en "Técnicas de Dirección", editado por ISSSTE, pag. 63

---

Fig. # 12 Revisar "Un Esquema de la Teoría 3 - D" de W. J. Reddin, pag. 27

Fig. # 13 Ibidem, pag. 29

Fig. # 14 Ibidem, pag. 58

Fig. # 15 Ibidem, pag. 61

Fig. # 16 Ibidem, pag. 61

Fig. # 17 Ibidem, pag. 63

## 2.3. LIDERAZGO SITUACIONAL.

Para entender la concepción teórica del Liderazgo Situacional es importante considerar los fundamentos conceptuales que están presentes en la administración y el comportamiento humano en las organizaciones hacia un cambio y desarrollo.

A continuación se describen los principales conceptos que todo administrador y líder tiene que manejar para poder entender y aplicar la teoría de Hersey y Blanchard autores del *Liderazgo Situacional*.

### 2.3.1. Conceptos Previos

La mayoría de los problemas más críticos a que se enfrenta el administrador no están en el mundo de las *cosas*, sino en el mundo de las *personas*. Su gran falla como seres humanos ha sido su incapacidad para asegurar la cooperación y la comprensión de los demás.<sup>1</sup>

Para alcanzar un grado de capacidad de los administradores para influir en las personas y lograr los objetivos, es importante considerar según Hersey y Blanchard varios aspectos relacionados con el cambio:

- 1) Cambios en el Conocimiento
- 2) Cambios en la Actitud
- 3) Cambios en la Conducta
- 4) Cambios en el desempeño de grupos u organizaciones

Tomando en cuenta la siguiente figura, se puede entender que los cambios en el conocimiento son los más fáciles de realizar y les siguen los cambios de las actitudes.

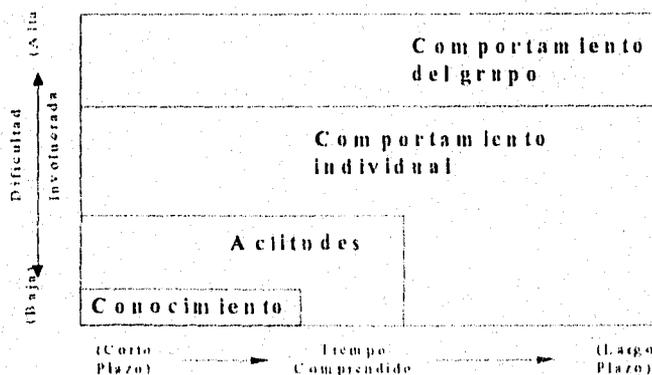


Fig. # 1 Tiempo y dificultad involucrados en la realización de cambios.

Los cambios de las actitudes difieren de las primeras por su carga emocional desde un punto de vista negativo o positivo. En esa misma dirección se puede observar que los cambios de conducta son mucho más difíciles de lograr requiriendo más tiempo que cualquiera de los dos niveles anteriores. Por último, los cambios en el comportamiento de los grupos en las organizaciones son quizá los más difíciles de lograr y los que más tiempo requieren.

Es importante señalar el papel del líder o del administrador para dirigir dichos cambios hacia los objetivos y metas previamente delimitadas en su plan estratégico. De la misma forma, es relevante el retomar la conceptualización de la administración bajo el liderazgo situacional.

### 2.3.2. Conceptualización de Administración Bajo el Liderazgo Situacional

Para Hersey y Blanchard la Administración es definida como: *“el trabajo con y a través de individuos y grupos para lograr metas de organización”*<sup>2</sup>

Debe señalarse que dicha definición no menciona a empresas u organizaciones industriales. Las organizaciones que entran en la definición pueden ser de negocios, instituciones educativas, hospitales, políticas o incluso familiares. Para que las organizaciones tengan éxito, las personas que las administran deben tener habilidades interpersonales, que permitan el tratar a las personas de forma adecuada. De alguna manera, lo anterior implica entender que la administración está orientada hacia el logro de objetivos de organización a través del liderazgo.

#### Diferencia entre Administración y Liderazgo

En ocasiones, el concepto de administración y liderazgo se entienden como sinónimos. Sin embargo, es importante señalar las diferencias encontradas por los autores del modelo de liderazgo situacional entre dichos conceptos.

En esencia, *liderazgo* es un concepto más amplio que la administración. La *administración* se considera como una especie de liderazgo donde lo más importante es el logro de metas de organización. Por lo tanto, la diferencia clave entre los dos conceptos reside en la palabra organización. El liderazgo ocurre siempre que se trata de influir sobre la conducta de un individuo o grupo de individuos cualquiera que sea su razón o motivo: podría suceder por metas personales o de amistades, y podrían ser o no congruentes con objetivos de tipo organizativo.<sup>3</sup>

El liderazgo se puede expresar y medir bajo las manifestaciones de conducta del líder. Dichas manifestaciones conductuales constituyen habilidades características de la personalidad que pueden ayudar a manejar las relaciones interpersonales y la toma de decisiones del líder en un momento dado en su gestión administrativa.

A continuación se describen las principales características de las habilidades conductuales de un administrador y/o un líder, las cuales se deben estudiar y desarrollar para mejorar su liderazgo.

### 2.3.3. Las Habilidades de un Administrador

Generalmente se está de acuerdo en que existen al menos tres áreas necesarias de capacidad para llevar a cabo el proceso de administración, siendo habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

#### 2.3.3.1. La Habilidad Técnica

Es la capacidad para *usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas, adquiridas de la experiencia, la educación y el entrenamiento.*

#### 2.3.3.2. La Habilidad Humana

Es la capacidad y el razonamiento para trabajar con y a través de personas, incluyendo el entendimiento de la motivación y una aplicación efectiva del liderazgo.

#### 2.3.3.3. La Habilidad Conceptual

Es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjuntos y saber en dónde encaja nuestra tarea dentro de la organización. Este conocimiento nos permite actuar de acuerdo con los objetivos de la organización global, en lugar de hacerlo sólo en base a las metas y necesidades de nuestro propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estas habilidades, varía conforme los individuos avanzan en la administración, desde puestos de supervisión a puestos elevados.<sup>4</sup>

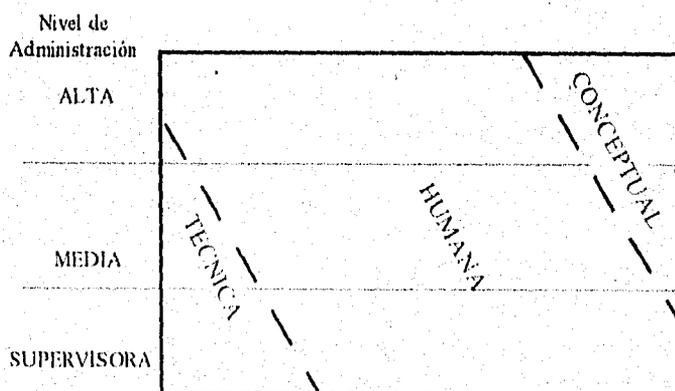


Fig. # 2 Capacidades administrativas necesarias en diferentes niveles de organización.

Para ser eficaces en la organización, conforme se pasan los niveles bajos a los altos se van necesitando menos habilidades técnicas, pero será más necesaria la capacidad para relacionarse con los demás. Los supervisores de bajos niveles necesitan considerablemente más habilidad técnica, ya que en sus acciones a menudo deberán entrenar y desarrollar técnicos y otros empleados. En el otro extremo, los ejecutivos de una empresa no necesitan saber cómo desarrollar todas las tareas específicas a nivel operativo pero, sin embargo, deberán ser capaces de saber cómo se interrelacionan estas funciones con el logro de las metas de la organización en su conjunto.

Mientras que la cantidad de habilidades técnicas y conceptuales necesarias en los diferentes niveles de administración varían, el común denominador cuya importancia parece crucial en todos los niveles, es la habilidad humana.

De la misma forma que se deben contemplar los niveles organizacionales y las habilidades de los administradores o líderes en cada una de ellas, es de vital importancia el concebir a la organización bajo un enfoque sistémico.

A continuación se observan los fundamentos básicos de la visión de las organizaciones bajo un enfoque de sistemas.

### 2.3.4. Las Organizaciones como Sistemas Sociales

La actuación humana de los administradores se manifiesta dentro de un área de habilidades que se rigen en un subsistema humano - social influyendo en los demás subsistemas que integran el sistema de la organización. El sistema de la organización está integrado de subsistemas interrelacionados, siendo:

- 1) Subsistema Administrativo - Estructural
- 2) Subsistema Informativo y de toma de Decisiones
- 3) Subsistema Económico - Técnico
- 4) Subsistema Humano - Social

#### **El Subsistema Administrativo - Estructural**

Esta relacionado con la autoridad, estructura organizacional y responsabilidad dentro de la organización.

#### **El Subsistema Informativo y de Toma de Decisiones**

Pone de relieve las decisiones claves y sus necesidades de información para mantener al sistema en marcha.

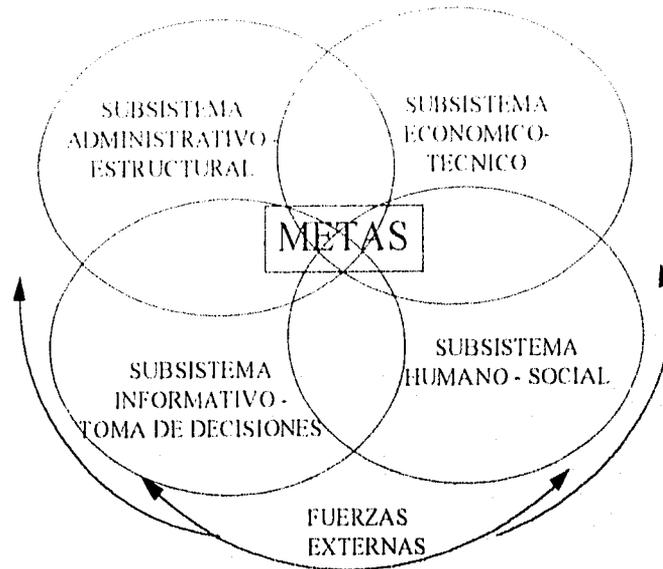
#### **El Subsistema Económico - Técnico**

Tiene como principal preocupación el trabajo a realizar y el costo - eficiencia de éste dentro de las metas específicas de la organización.

#### **El Sistema Humano - Social**

Se basa en la motivación y las necesidades de los miembros de la organización y en el liderazgo proporcionado o requerido.

Dichos aspectos influyen como un todo en el sistema. Es importante considerar que cualquier cambio en algún subsistema en particular afectará a otros subsistemas en su conjunto.



**Fig. # 3 Los Subsistemas interrelacionados de una organización.**

El mencionar y retomar los conceptos del cambio relacionados con el conocimiento, la actitud, la conducta y los grupos en las organizaciones por parte de cualquier administrador o dirigente resulta ser de vital importancia; por que la actuación de su liderazgo en la organización impactará en cada uno de los distintos niveles de actuación previamente señalados. De la misma forma, el entender que el liderazgo de cualquier dirigente puede expresarse y medirse bajo los lineamientos de habilidades humanas, técnicas y conceptuales en cada nivel jerárquico de la organización sienta las bases para su posible investigación que puede retomarse bajo un enfoque sistémico.

Lo anterior solo puede llevarse a cabo a partir de una buena administración y la participación del factor humano en las organizaciones.

Los dirigentes en este sentido, deben de capacitarse en su participación para con las personas y los distintos recursos que administran.

Hay que señalar que las habilidades gerenciales pueden desarrollarse hacia un enfoque de efectividad, es así como el liderazgo situacional fundamenta la posibilidad de mejorar o escalar hacia habilidades humanas efectivas.

### 2.3.5. Desarrollo de Habilidades Humanas Efectivas

Las habilidades de los administradores y dirigentes que es necesario desarrollar para conjuntar el éxito y la eficacia a largo plazo son:<sup>5</sup>

#### A) Entender o comprender : Conductas Pasadas de las personas.

Hay que entender como administrador: ¿por qué las personas se comportan de tal o cuál manera?. Es importante descubrir ¿qué es lo que motivó al seguidor a actuar de determinada manera?, ¿qué produce los patrones de conducta que caracteriza a dichos individuos o grupos con los que estamos interactuando?

#### B) Predecir: Conductas Futuras de las personas

La posibilidad de entender conductas pasadas es importante para desarrollar habilidades humanas que faciliten la interacción humana. De la misma forma, el poder pronosticar conductas futuras es de gran relevancia en la administración.

#### C) Dirigir, Cambiar y Controlar: La Conducta de las personas

Un dirigente para ser eficaz es necesario que en pueda hacer algo más que comprender o predecir la conducta. Debe desarrollar habilidades para dirigir, cambiar y controlar la conducta de las personas con las que interactúa, pudiendo influir en las conductas de los demás para lograr las tareas y alcanzar las metas.

Lo anterior implica que los administradores o dirigentes logren la aplicación de los principios de las ciencias de la conducta al tratar de comprender, predecir, dirigir cambios y controlar la conducta de las personas.<sup>6</sup>

Esto significa que al adoptar el enfoque de los científicos de la conducta podamos como administradores o dirigentes integrar conceptos y teorías, además de resultados de estudios empíricos de las áreas de la antropología cultural y la economía, de las ciencias políticas, de la psicología, de las sociología y psicología social.

### 2.3.6. Teoría del Liderazgo Situacional

Una de las principales ventajas del enfoque de Liderazgo Situacional es la posibilidad de que un dirigente pueda asumir un modelo científico de apreciación y diagnóstico de la conducta de sus seguidores. El desarrollo de habilidades de diagnóstico por el dirigente puede mejorar en mayor grado la eficacia de su gestión.

La hipótesis primordial de dicha teoría es la apreciación de que "no existe un estilo único y más eficaz de dirigir que pueda ser usado en todas las situaciones". Por lo que la base de la eficacia se centra en la capacidad de diagnóstico y adaptación del dirigente hacia las distintas condiciones o situaciones que se presentan en el ambiente y el grupo de trabajo.

La teoría de Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen a que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación. Esta teoría se basa en la **ACTIVIDAD** ( Conducta de tarea ) y el soporte **SOCIO-EMOCIONAL** ( Conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular teniendo en cuenta el nivel de "madurez" de cada uno de los seguidores del grupo.

Los diversos estudios del liderazgo han distinguido dos directrices de conducta de los directivos siendo la conducta de tarea y conducta de relación.

### 2.3.6.1. Conducta de Tarea y Conducta de Relación

El haber encontrado la tarea de conducta y la tarea de relación, como dos dimensiones críticas de la conducta directiva, ha sido una parte importante de la investigación acerca de la dirección en las últimas décadas.

Estas dos dimensiones han sido llamadas de muy variadas formas:

Autocrática que es la medida en que el líder se orienta a la estructuración de tareas y utiliza el poder que le confiere su posición.

Democrática que es la medida en que el líder se orienta a la relación humana y utiliza el poder que le confiere el grupo.

Por algún tiempo se creía que el estilo de dirección orientado a la tarea era incompatible con el estilo orientado a la relación, y que se podía representar como un continuo que se desplaza desde una conducta muy autoritaria hasta terminar en una conducta muy democrática por parte del líder y viceversa.

En los últimos años esta idea de dos estilos extremos ha desaparecido. En particular los estudios que se han hecho en la universidad del Estado de Ohio, han puesto en duda estas aseveraciones y han demostrado que están equivocados. En esta Universidad se observó la conducta de dirigentes en una cantidad de situaciones y se llegó a la conclusión de que se puede clasificar la mayoría de las conductas de los que dirigen en dos categorías de comportamiento, dimensiones distintas y diferentes. Las llamaron "iniciación de estructura" (comportamiento de tareas ) y " consideración " (comportamiento de relación).

La definición de estos dos comportamientos es como sigue:

**Comportamiento de Tarea:** Se da en la medida en que el dirigente se comunica en un sentido, explicando qué es lo que cada seguidor tiene que realizar, lo mismo que CUANDO, DONDE Y COMO se tiene que realizar esas tareas.

**Comportamiento de Relación:** Se da cuando el dirigente se comunica en dos sentidos, da soporte socio-emocional y emite comportamientos de facilitador.

En los estudios de Liderazgo que ya hemos mencionado, en la Universidad del Estado de Ohio se descubrió que los estilos tienden a variar considerablemente. El comportamiento de algunos líderes se caracteriza principalmente por actividades de estructuración de sus seguidores en términos de la realización de la tarea.

Mientras que otros líderes se concentran en dar soporte socio-emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores.

Otros líderes se caracterizan tanto por comportamiento que estructuran la tarea, como por comportamientos que se centran en las reelecciones. También hay líderes que dan muy poca estructura y muy poca relación a sus seguidores, de tal manera que no apárese un estilo predominante, sino que aparecen varias combinaciones. Estos estudios hacen que se llegue a la conclusión de que no existen dos estilos incompatibles de liderazgo, es decir, que cuando un líder emplea comportamientos de estructura no necesariamente se enfoca a la relación, y a su vez, cuando emite comportamientos de relación no necesariamente utilizan comportamientos que vayan a estructurar la tarea. En ocasiones, inclusive, puede emitir tanto comportamientos de relación, y de estructura con el mismo individuo o grupo. Así, se puede considerar como dos dimensiones que pueden darse independientemente o combinadas, como se ilustra en la siguiente figura:

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

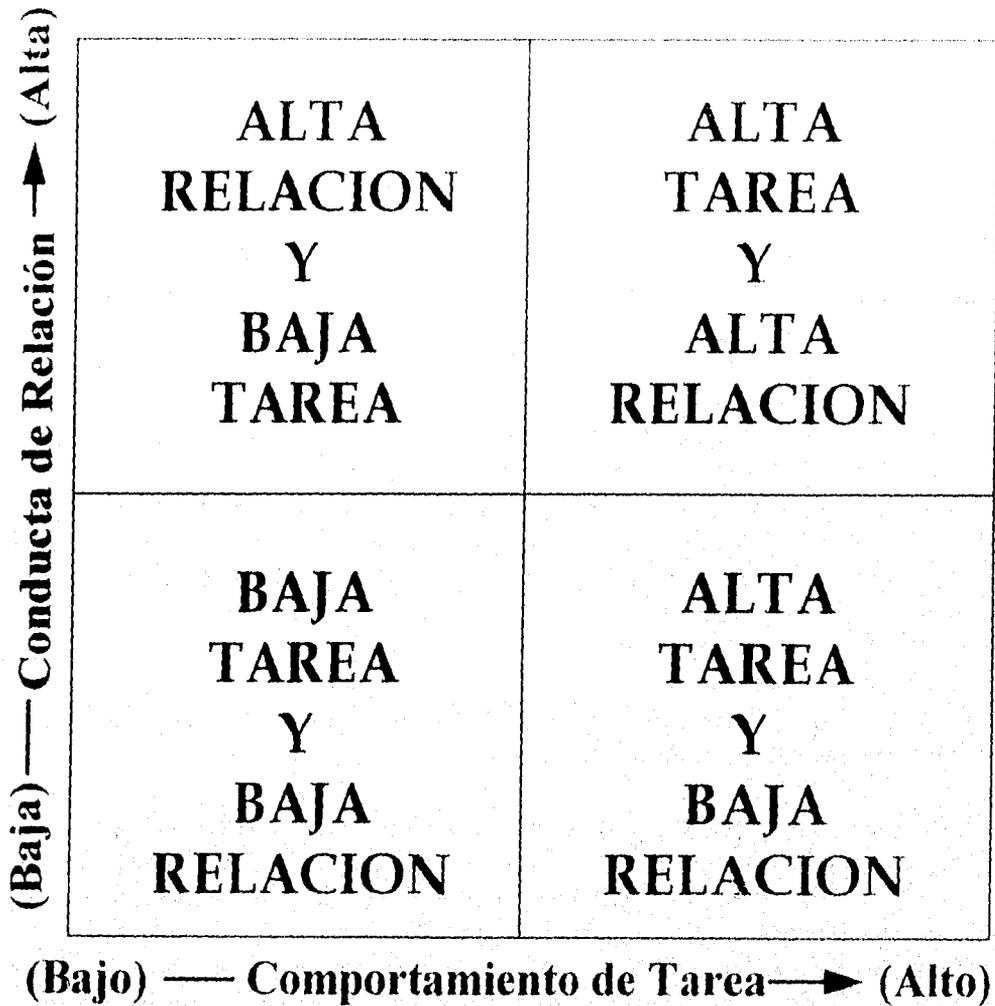


Fig. # 4 Estilos Básicos de Comportamiento de Líder.

### 2.3.6.2. Eficacia de Liderazgo

Reconociendo que la Eficacia de los Líderes depende de la forma en que su Estilo de Liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan, deberá agregarse según Blachard y Hersey una dimensión de eficacia Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. De ahí, que los autores del Liderazgo Situacional retomaran los fundamentos de la teoría del Estilo Tridimensional de Administración de William Reddin, quien fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las preocupaciones por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la Rejilla Administrativa.<sup>7</sup>

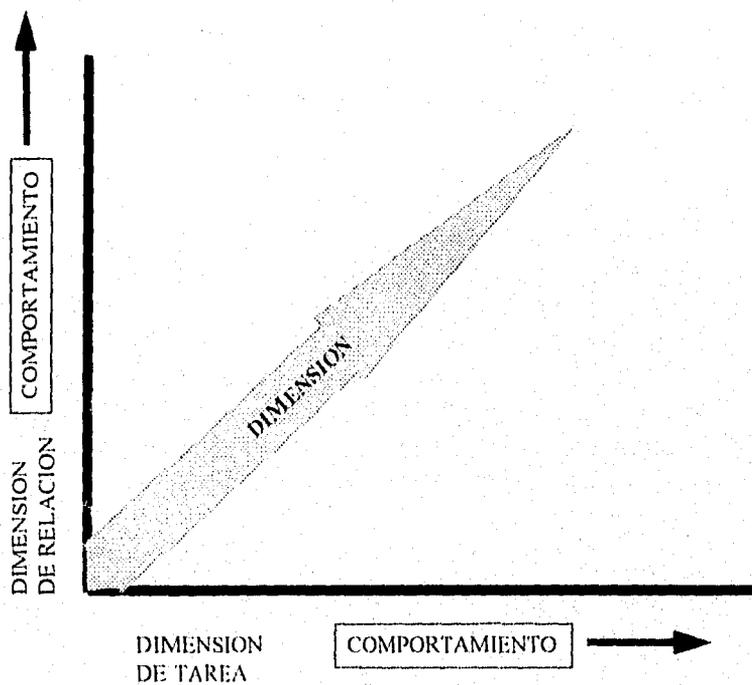


Fig. # 5 Dimensión de la Eficacia

De acuerdo a los autores de la teoría de Liderazgo Situacional, cuando el Estilo de Liderazgo un Líder es apropiado para una situación determinada se le denomina *eficaz*; cuando el estilo es inapropiado para determinada situación se le llama *ineficaz*.

Si la eficacia del Estilo de comportamiento del Líder depende de la situación en la que se aplica, se desprende que cualquiera de los Estilos Básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación a menudo, la diferencia entre Estilos Eficaces e Ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del Estilo Básico con el medio. A la tercera dimensión se le denomina Eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de Eficacia o Ineficacia del administrador o Líder. Se puede considerar que el Estilo Básico del Líder es un estímulo particular. Y lo que puede considerarse como Eficaz o Ineficaz es la respuesta a este estímulo.

Aun cuando en este modelo, la Eficacia parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, para los autores, consideran que debe representarse como un continuo. En una situación particular cualquier estilo podría encajar en algún punto de este continuo desde uno extremadamente Eficaz hasta uno extremadamente Ineficaz. Por lo tanto, la Eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la Eficacia en vez de sólo tres. Para ilustrar este hecho, la dimensión de la Eficacia se ha dividido en cuartiles que fluctúan, en el lado de la Eficacia, desde +1 a +4 y del lado de la Ineficacia desde -1 a -4.

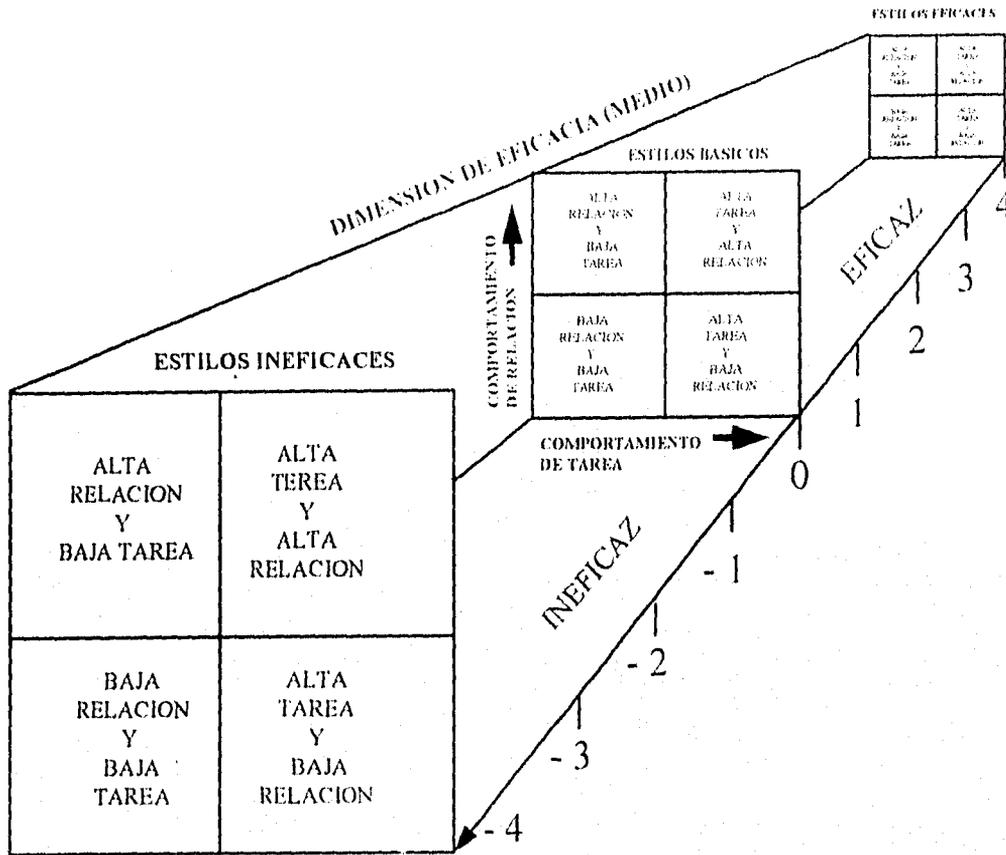


Fig. # 6 Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder

ESTILOS BASICOS	EFICACES	INEFICACES
COMPORTAMIENTOS DE ALTA ORIENTACION HACIA LA TAREA Y BAJA RELACION	SE LE CONSIDERA POSEEDOR DE METODOS BIEN DEFINIDOS PARA LA REALIZACION DE METAS BENEFICIOSAS PARA LOS SEGUIDORES	SE CONSIDERA QUE IMPONE METODOS SOBRE LOS OTROS, EN OCASIONES SE LE CONSIDERA DESAGRADABLE Y QUE SOLAMENTE LE INTERESA EL RENDIMIENTO A CORTO PLAZO
COMPORTAMIENTO DE ALTA RELACION Y BAJA ORIENTACION HACIA LA TAREA	SE CONSIDERA QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DEL GRUPO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA ORGANIZACION DEL TRABAJO, PERO TAMBIEN PROPORCIONAN ALTOS NIVELES DE APOYO SOCIO - EMOCIONAL	SE CONSIDERA QUE INICIA MAS ESTRUCTURAS DE LAS QUE EL GRUPO NECESITA Y A MENUDO NO PARECE SER SINCERO EN SUS RELACIONES INTERPERSONALES
COMPORTAMIENTO DE ALTA RELACION Y BAJA ORIENTACION HACIA LA TAREA	SE CONSIDERA QUE TIENE UNA CONFIANZA IMPLICITA EN LA GENTE Y QUE SU PRINCIPAL INTERES ESTA EN FACILITAR LA REALIZACION DE SUS METAS	SE LE CONSIDERA PRINCIPALMENTE INTERESADO EN LA ARMONIA; ALGUNAS VECES SE CONSIDERA QUE NO DESEA REALIZAR UNA TAREA SI IMPLICA ARRIERGAR UNA BUENA RELACION O PERDER LA IMAGEN DE SER UNA "BUENA PERSONA".
COMPORTAMIENTO DE BAJA RELACION Y BAJA ORIENTACION HACIA LA TAREA	SE CONSIDERA QUE DELEGA APROPIADAMENTE LAS DECISIONES A SUS SUBORDINADOS SOBRE LA REALIZACION DEL TRABAJO Y PROPORCIONA POCO APOYO SOCIO - EMOCIONAL CUANDO EL GRUPO NECESITA POCO	SE CONSIDERA QUE PROPORCIONA Poca ESTRUCTURA O APOYO SOCIOEMOCIONAL CUANDO LOS MIEMBROS DEL GRUPO LO NECESITAN

**Fig. # 7 Cómo pueden ver otras personas los Estilos Básicos del Comportamiento del Líder cuando son Eficaces o Ineficaces \***

En esencia los cuatro Estilos Eficaces y los cuatro Estilos Ineficaces indican lo apropiado del Estilo Básico del Líder en una situación determinada, según lo perciben sus seguidores, sus superiores o sus colegas.

### 2.3.6.3. Estilos de Liderazgo

A continuación se presenta la designación abreviada para cada uno de los estilos, así como en qué consiste cada uno en el modelo creado por Paul Hersey y Ken H. Blanchard:

#### 2.3.6.3.1. Alta Tarea / Baja Relación ( E1 )

Se refiere a "DECIR" (telling); este estilo se caracteriza por que se tiene comunicación en un sentido, en el que el líder define el papel de los seguidores y les dice "QUE, COMO, CUANDO, DONDE y CON QUIEN van a ejecutar la (s) tarea (s).

Da soluciones específicas y supervisa el desempeño de cerca, es decir existe una alta conducta de tarea (**CONDUCTA DE DIRECCION**), por parte del líder. Cuando se trata de influir sobre los niveles bajos de madurez (**M1**), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz e indispuesto. A este estilo (**E1**), con el nivel bajo de madurez requiere la acción de **DIRIGIR**, pues el ejecutivo va a proporcionar los (qué, cómo, cuándo, donde y con quién; pero siempre cuidando de no excederse en la conducta de relación.

#### 2.3.6.3.2. Alta Tarea / Alta Relación ( E2 )

Se refiere a "VENDER" (selling) o **PERSUADIR**; en este estilo el líder ejerce la mayor parte de la dirección. El o ella intentan a través de una comunicación en dos sentidos y soporte socio-emocional, hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

Explica las decisiones y da oportunidad para aclaraciones. Al igual que en el anterior existe una alta conducta de tarea (**CONDUCTA DE DIRECCION**), así como una alta conducta de relación (**CONDUCTA DE APOYO**). El estilo tiene que influir sobre los niveles bajos o moderados de madurez (**M2**), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz pero dispuesto. En este estilo (**E2**), es necesario **Persuadir**, porque es todavía el líder el que proporciona dirección y guía, es decir: "se le da carta abierta al seguidor para que ponga en práctica sus ideas, sin descuidarlo".

### 2.3.6.3.3. Baja Tarea / Alta Relación ( E3 )

Se le llama "**PARTICIPAR**" (participating); en este estilo el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador de parte del líder, ya que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea.

Comparte ideas y facilita decisiones, en este estilo (E3) . se influye sobre los niveles moderados o altos de madurez (M3) , que es cuando el seguidor se encuentra capaz pero indispuerto. Aquí tanto el líder como el seguidor requieren de **PARTICIPAR**, pues ambos comparten los lineamientos y dirección (pudiéndose reflejar este hecho en forma explícita como implícita). En este caso el papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de información y la participación del seguidor.

### 2.3.6.3.4. Baja Tarea / Baja Relación ( E4 )

Lleva la etiqueta de "**DELEGAR**" (delegating); el estilo implica dejar al seguidor administrar su propia actividad, a través de la delegación. Aquí la supervisión es general, ya que el seguidor tiene una alta madurez tanto en la tarea como psicológica.

Da al seguidor la responsabilidad de las decisiones y su instrumentación. El estilo (E4) , encaja cuando el nivel de madurez del seguidor es alto (M4) , que es cuando el seguidor se encuentra capaz y dispuesto. El líder va a **DELEGAR** la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

Las descripciones de los cuatro comportamientos de liderazgo son las siguientes:

<b>ORDENAR:</b>	(E1)	Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana.
<b>PERSUADIR</b>	(E2)	Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas.
<b>PARTICIPAR</b>	(E3)	Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
<b>DELEGAR</b>	(E4)	Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

Algunas definiciones relacionadas con las acciones de los líderes en congruencia con los niveles de madurez de los seguidores son:

## ESTILO DE LIDER

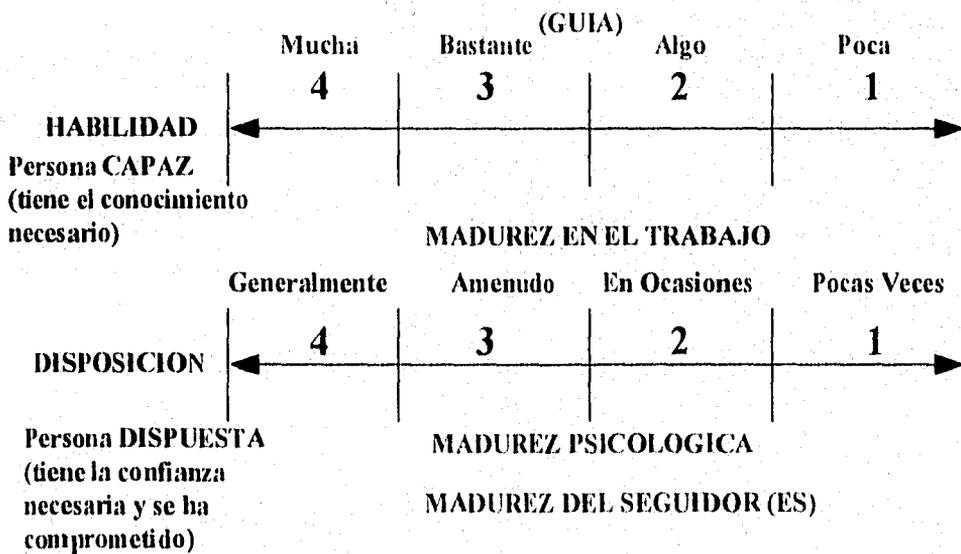
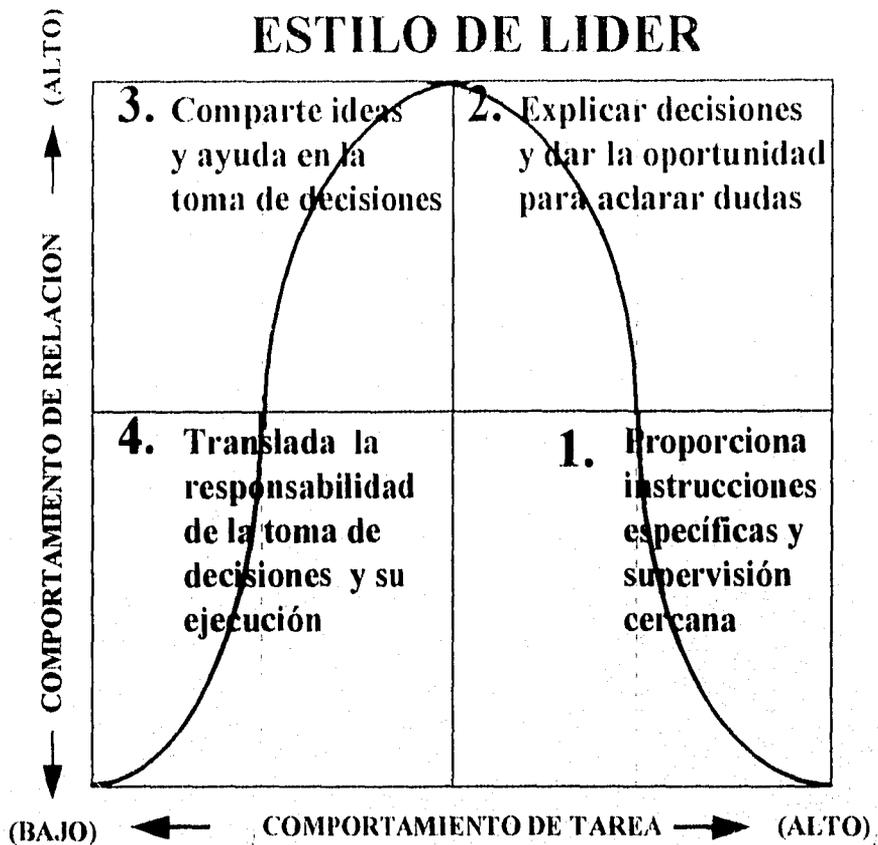


Fig. # 8 Componentes Principales que entran en Juego en el Liderazgo Situacional

DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
FIJAR METAS	GRADO EN QUE EL LIDER ESPECIFICA LAS METAS QUE LA GENTE DEBE ALCANZAR
ORGANIZAR	ORGANIZA EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS
ESTABLECER LIMITES DE TIEMPO	ESTABLECE LIMITES DE TIEMPO A LAS PERSONAS
DIRIGIR	DA INSTRUCCIONES ESPECIFICAS
CONTROLAR	ESPECIFICA Y EXIGE INFORMES PERIODICOS SOBRE AVANCES
DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO DE RELACION	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
DAR APOYO	PROPORCIONAR APOYO E INCENTIVO
COMUNICAR	INVOLUCRA A LAS PERSONAS PARA QUE PARTICIEN EN LAS DISCUSIONES SOBRE ACTIVIDADES LABORALES
FACILITA INTERACCIONES	FACILITA LA CONVIVENCIA ENTRE LAS PERSONAS
ESCUCHA CON ATENCION	BUSCA Y ESCUCHA LAS OPINIONES Y PREOCUPACIONES DE LAS PERSONAS
RETROALIMENTAR	PROPORCIONA INFORMACION SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Fig. # 9 Dimensiones de los Comportamientos hacia la Tarea y de Relación y sus Indicadores.

#### 2.3.6.4. Componentes de Madurez

Si consideramos que cada individuo requiere de cierto grado de habilidad para desarrollar cualquier actividad o tarea, podemos concluir que iniciarse en el ejercicio de esta actividad o en la ejecución de una tarea específica, los individuos encontraran las dificultades propias de todo aprendiz o principiante: torpeza, inseguridad, doble esfuerzo, cansancio, etc.. Después de la repetición constante de esas actividades o tareas se adquiere la destreza y la seguridad propia del conocedor y experimentado. A la fase inicial se le da el nombre de inmadurez en la tarea e inmadurez psicológica, a la fase final se le da el nombre de madurez en la tarea y madurez psicológica.

El concepto general de madurez comprende dos factores:

- 1) **Madurez en el Trabajo (TAREA):** Se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Incluye la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.
- 2) **Madurez Psicológica:** Se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Consiste en el sentimiento de auto confianza y auto respeto de uno mismo como individuo.

#### La Madurez de los Seguidores del Grupo

La tarea de Liderazgo Situacional define la madurez como la combinación de tres variables, que son:

1.- La capacidad de establecer metas altas pero alcanzables.

(Motivación al logro), prefieren un grado moderado de riesgos porque que en esa clase de situaciones sus esfuerzos y habilidades reales van a influir en el resultado.

2.- La disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades.

En el concepto de responsabilidad (motivación) y capacidad de dar una respuesta - cumplimiento de la tarea (Competencia).

Con estos dos factores podemos hacer cuatro combinaciones:

- a) Seguidores que no están ni dispuestos ni capaces para asumir responsabilidades.
- b) Seguidores que están dispuestos, pero no capaces para asumirlas.
- c) Seguidores que no están dispuestos y son capaces para asumirlas.
- d) Seguidores que están dispuestos y son capaces para asumirlas.

### 3.- La educación y la experiencia de un seguidor o de un grupo.

Se puede tener una madurez en la tarea, ya seas con educación o experiencia o con una combinación de las dos. La diferencia entre educación y experiencia, es que la primera se refiere a las experiencias o aprendizaje de tipo formal adquirido en un salón de clase, y la segunda comprende el aprendizaje extra escolar, es decir, la auto formación y la práctica en el trabajo.

Estas variables de madurez **DEBEN SER CONSIDERADAS SOLAMENTE EN RELACION A UNA TAREA ESPECIFICA** que debe ser ejecutada esto quiere decir que no se considera a un seguidor o a un grupo como maduro e inmaduro en un sentido **TOTAL**. Todos los seguidores tienen una mayor o menor madurez en relación a una función u objetivo concreto que el líder pretende alcanzar a través de sus esfuerzos.

Estas variables de madurez servirán también al líder pero diagnosticar el nivel de madurez no solo de cada individuo dentro de un grupo, sino también el nivel de madurez del grupo como grupo; esto es con el fin de que el líder conozca qué estilo de dirección requiere el individuo y el grupo.

### 2.3.6.5. Adecuación de los Estilos de Liderazgo en Función de la Madurez

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende de el nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir.

#### 2.3.6.5.1. El Estilo del Líder Frente a la Madurez de los Seguidores

El siguiente esquema, pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y a los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes: El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina "curva prescriptiva" porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") identificados en el esquema, es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación. El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder : indicándoles lo que deben de hacer, cuándo deben hacerlo, y dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

- El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas: proporcionando apoyo, estímulos, "apoyos psicológicos" y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el Esquema, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alto (M3), y alto (M4).

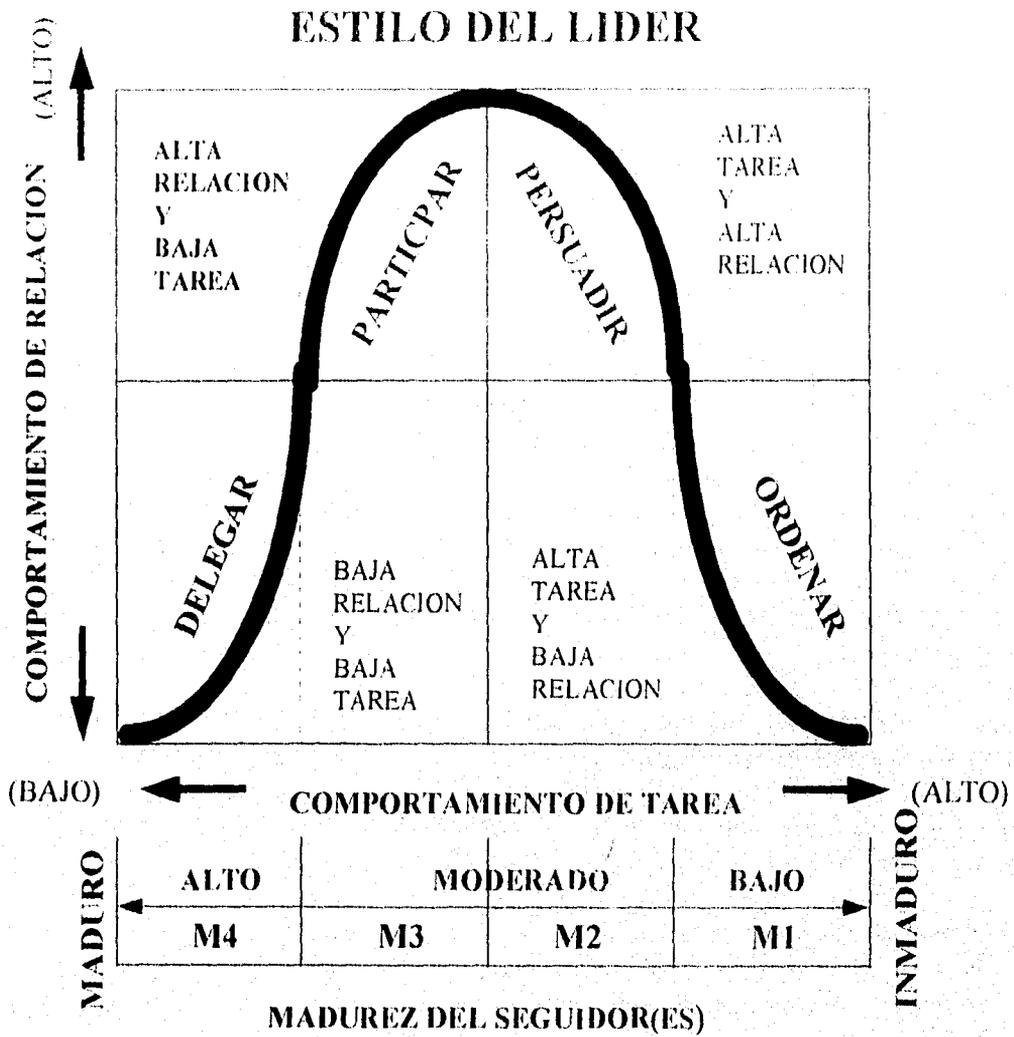


Fig. # 10 Liderazgo Situacional: "Estilo del Líder Frente a la Madurez de los Seguidores" •

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>ESTILO APROPIADO</b>
<b>M1</b> <b>MADUREZ BAJA</b>	<b>E1</b> <b>ORDENAR</b>
Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras	Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo
<b>M2</b> <b>MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA</b>	<b>E2</b> <b>PERSUADIR</b>
Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas	Comportamiento hacia la tarea y de relación alto
<b>M3</b> <b>MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA</b>	<b>E3</b> <b>PARTICIPAR</b>
Capaces pero sin voluntad o inseguros	Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo
<b>M4</b> <b>MADUREZ ALTA</b>	<b>E4</b> <b>DELEGAR</b>
Capaz / competente y con confianza	Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos

Fig. # 11 Estilos de Liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez.

*El estilo de "Ordenar" corresponde a un nivel de madurez baja.*

Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacernos responsables de realizar un trabajo determinado, no son componentes o seguras de sí mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo, de "ordenar " (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tienen mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina "ordenar" porque el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuando dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficiencia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

*El estilo de "Persuadir" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado.*

En este caso, las persona quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "persuadir" porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección. Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

*El estilo de "Participar" corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta.*

Las personas que se encuentran en este nivel de madurez con capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo Participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

*En el estilo de "Delegar" el nivel de madurez es alto.*

Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez ---baja (M1) , de baja a moderada (M2) , de moderada a alta (M3) y alta (M4)--- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madurez baja corresponde un estilo de ordenar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc. Estas combinaciones se muestran en el cuadro.

Al utilizar las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4,) y las denominaciones ("ordenar" , "persuadir" "participar" y "delegar") para los estilos de liderazgo identificados en el Esquema y el cuadro, debemos recordar que sólo se deben utilizar cuando nos referimos a comportamientos representados por el lado efectivo del Modelo Tridimensional de Eficacia del líder. Sin embargo, cuando analicemos estilos básicos o ineficaces, nos referiremos a ellos únicamente por el número de su cuadrante: Q1, Q2, Q3, o Q4. Por ejemplo, cuando un estilo de relación bajo/tarea baja se utiliza adecuadamente con el nivel de madurez correspondiente M4, le llamaremos E4 o "delegar"; pero cuando ese mismo estilo se usa inapropiadamente con cualquiera de los otros tres niveles de madurez, se le llamará sólo Q4 y podría mejor describirse como una abdicación o retirada en vez de "delegar".

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con mayores probabilidades de éxito a lo largo de la "curva prescriptiva" del modelo, es la siguiente:

M1	E1	alta	S2	2 o.,	Q3	3 o.,	Q4	baja probabilidad
M2	E2	alta	S1	2 o.,	S3	2 o.,	Q4	baja probabilidad
M3	E3	alta	S2	2 o.,	S4	2 o.,	Q1	baja probabilidad
M4	E4	alta	S3	2 o.,	Q2	3 o.,	Q1	baja probabilidad

Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación "E" y en otros la designación "Q". Las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el campo efectivo del Modelo Tridimensional de la eficacia del líder. De esta manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y el 2o. (secundario) se indicaron con la letra "E", mientras que los estilos 3o. y de baja probabilidad se indicaron con la letra "Q". En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces. Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

Las distintas acciones de liderazgo de los dirigentes se pueden observar a partir de los Perfiles LEAD que son esquemas representativos de la conducta del líder desde el modelo de liderazgo situacional.

### 2.3.6.6. Perfiles LEAD

Las acciones de liderazgo de los dirigentes evaluados en función de la prueba ELDA en sus distintas versiones: Yo - ELDA (Uno mismo) de autopercepción y Yo - ELDA (Visto por Otros) de la percepción de otros con respecto a la conducta del dirigente, se estructura constituyendo perfiles denominados: *Perfiles LEAD*.

Los autores de dicha teoría destacan investigaciones sobre Perfiles LEAD llevados a cabo por el Centro de Estudios de Liderazgo, pudiendo observar características primordiales de determinado perfil.<sup>8</sup>

Los estudios definieron Perfiles con Dos Estilos combinados. En ellos se incluye:

- 1) Un estilo básico que abarca dos de las cuatro configuraciones posibles de estilo.
- 2) Un estilo básico y un estilo secundario.

Las características de estos Perfiles LEAD son:

#### 2.3.6.6.1. Perfil del Estilo 1 - 3.

En dicho perfil se observa la actuación predominante de los **Estilos 1 y 3**. Dichos estilos se pueden evaluar desde la perspectiva de los supuestos de la Teoría X y Y de Douglas McGregor denominándose dicho perfil como "**Perfil de la Teoría X y Teoría Y**". Las personas que manifiestan este perfil tienen poca flexibilidad para promoverse dentro de los **Estilos 2 y 4**, generalmente asumen posturas de pensamiento hacia los subordinados de acuerdo a supuestos bipolares sobre la naturaleza humana que pueden aparecer dentro de la Teoría "X" o de forma opuesta de la Teoría "Y". Por un lado, se puede considerar a las personas siendo flojas, inestables e irresponsables y que la única forma de lograr algo con ellos es a través de la coerción, la recompensa, el castigo y una estrecha supervisión (supuesto de la Teoría X). A otras las consideran creativas y automotivadas y piensan que lo único que tienen que hacer con ellos es brindarles apoyo socio - emocional (supuesto de la Teoría Y).

Un dirigente con la combinación de **Estilo 1 y 3** puede llevar a las personas que estén a niveles moderados de madurez (**M2**) hacia niveles entre moderado y alto (**M3**) o hacerlos retroceder a niveles de madurez bajos (**M1**). Así, este tipo de dirigente suele tener éxito con niveles de madurez bajos o con niveles entre moderado y alto.

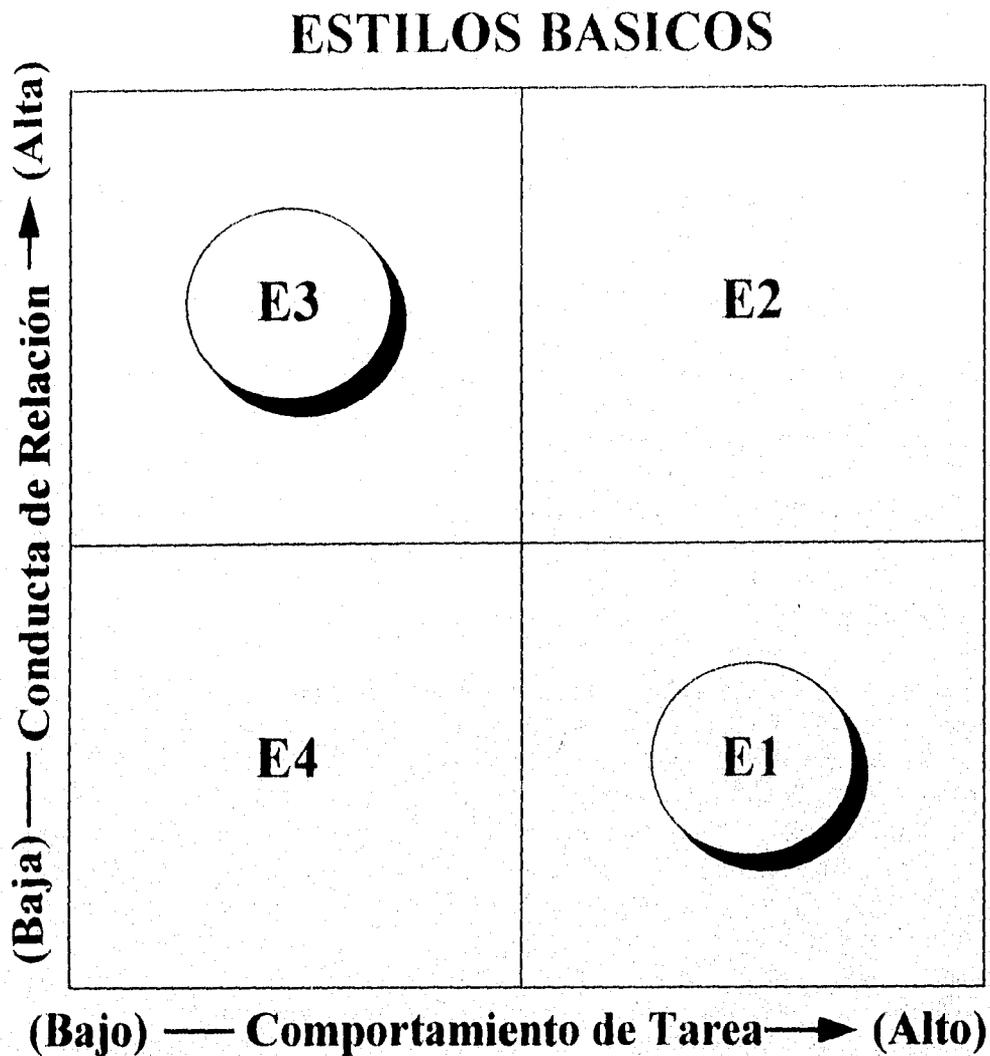


Fig. # 12 Perfil de Estilo 1 - 3 \*

La principal desventaja que presenta este estilo es que, a menudo, los líderes que lo adoptan no hacen mucho por desarrollar el potencial de las personas a quienes no quieren; los mantienen encerrados en estados de inmadurez siempre dependiendo del E1 (Comportamiento de Alta Tarea/ Baja Relación), con ellos. Carecen de repertorios o habilidades intermedias entre el Estilo 1 y 3 para llevar a cabo el ciclo de desarrollo con éxito. Al emplear mayor tiempo su Estilo 3 con personas de madurez moderada podría generar dependencia psicológica en un tiempo prolongado, así como un estancamiento mayor. Es importante señalar que este tipo de líderes no parecen permitir el desarrollo de la gente ya que no les delegan fácilmente responsabilidades. En ocasiones parece difícil a dichos administradores pasar de un Estilo 3 que han utilizado la mayor parte del tiempo hacia el Estilo 1 y viceversa.

#### 2.3.6.6.2. Perfil del Estilo 1 - 4.

Existe una similitud entre las personas que utilizan el "Perfil de la Teoría X - Teoría Y" siendo el perfil de Estilos 1 - 3 con los Estilos 1 - 4. En este sentido, se pretende determinar si la persona o subordinado es competente, en vez de apreciar si es buena o mala en términos de su afecto personal hacia ellos. Consideran que si la persona es competente la dejarían sola, pero si no lo es estarían detrás de ella y supervisarían estrechamente sus actividades. La estrategia asumida en dicho perfil es la de "Ordenar" o de "Delegar" respectivamente. Este estilo tiene éxito cuando interviene en momentos de crisis. Este es el tipo de estilo que necesitaríamos si queremos intervenir en un organización con fuertes problemas que requieren una solución a corto plazo. El líder que asume el perfil del Estilo 1 - 4 es capaz de intervenir disciplinando a la gente, orientándola hacia un cambio de actuación de 180 grados y determinando que asuman un nivel de madurez más elevado. Al igual que lo que sucede con el perfil anterior, este tipo de líder carece de habilidades intermedias para actuar adecuadamente con personas de madurez moderada (**M2** y **M3**).

Lo más interesante a resaltar de dicho perfil es que si un líder con estas características y habilidades interactúa con un grupo que tiene una distribución normal de madurez, pueden suceder dos cosas: por la forma que actúa con la gente puede hacer que progresen o retrocedan. En otras palabras, el contacto con los seguidores hará que estos últimos se agrupen hacia la parte alta de madurez (**M4**) o en la parte baja (**M1**) del continuo de la madurez.

## ESTILOS BASICOS

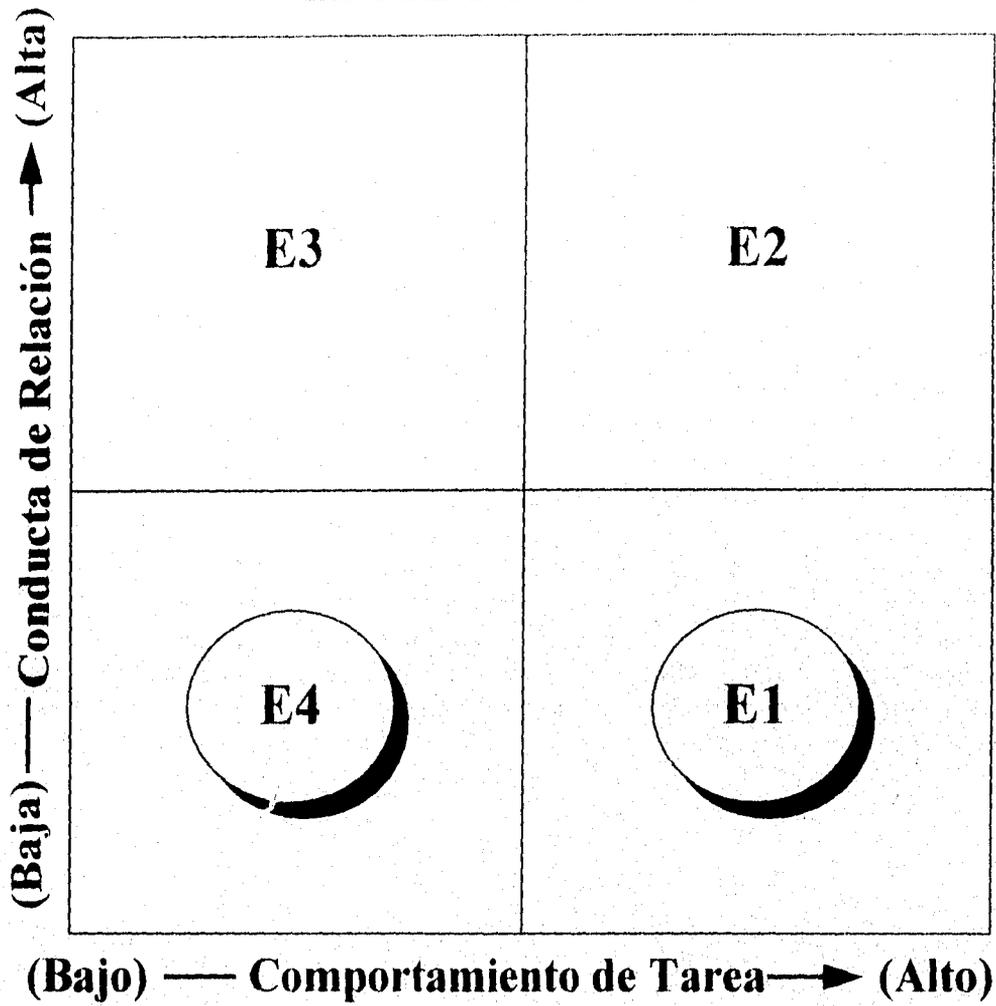


Fig. # 13 Perfil de Estilo 1 - 4 \*

### 2.3.6.6.3. Perfil del Estilo 2 - 3.

Cuando los líderes utilizan predominantemente los estilos 2 y 3, se pueden observar problemas de disciplina con grupos inmaduros (M1), así como dificultad en estrategias de “Delegar” responsabilidades a gentes competentes (M4). Se desenvuelven con éxito con seguidores con niveles de madurez medios.

En organizaciones donde se promueve el desarrollo de niveles de madurez medio (M2 y M3) el perfil de líderes 2 - 3 es exitoso; de manera contraria sería su actuación con grupos de madurez baja (M1) y alta (M4).

Los autores consideran a los **Estilos 2 - 3** como “**Estilos Seguros**”, ya que no traen problemas mayores a las organizaciones, mientras que los **Estilos 1 y 4** son “**Riesgosos**”. Estos últimos son riesgosos en el sentido de que si no se les utiliza bien, se pueden provocar muchos problemas e incluso crisis con los grupos de trabajo. Lo anterior se puede ejemplificar cuando se utiliza un **Estilo 1** con seguidores de madurez alta, es probable que se generen reacciones de resentimiento, ansiedad y resistencia. Por otro lado, al utilizar el **Estilo 4** con niveles de madurez baja podría repercutir en problemas graves al “dejarla sola y sin apoyo” en actividades de gran responsabilidad. Si bien los **Estilos 1 y 4** son estilos riesgosos, si se quiere maximizar el papel como líder, se tiene que estar dispuesto a arriesgarse y utilizar estos estilos cuando la situación lo amerite. Debe advertirse que si considera que se necesita utilizar el **Estilo 1 o 4** en una situación, antes de hacer este tipo de intervenciones debe tener más cuidado en su diagnóstico.

En el **Estilo 1** las razones son las siguientes: primero, son intervenciones efectivas cuando comienza el proceso de desarrollo de la madurez relativa a la tarea de las personas con una madurez baja. Segundo, este estilo es a menudo necesario para hacer intervenciones disciplinarias. Por otra parte, el **Estilo 4** es a menudo necesario si se quiere que las personas alcancen auto-realización satisfaciendo su necesidad de logro y su deseo de llegar a su máximo potencial.

En resumen, el perfil de **Estilo 2 - 3** es un estilo excelente para trabajar con individuos con una madurez moderada, pero si el administrador con este perfil ha de incrementar su potencial como líder, debe aprender a usar los **Estilos 1 y 4** cuando sea necesario.

## ESTILOS BASICOS

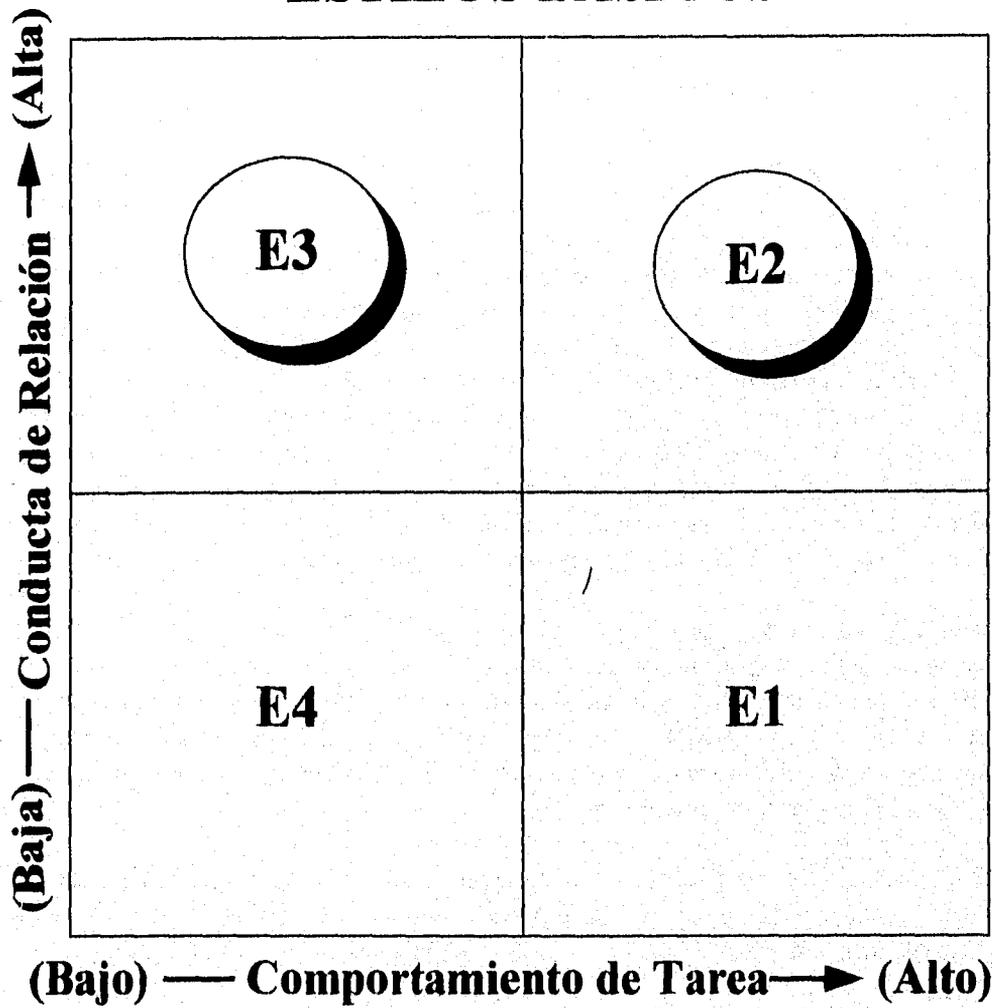


Fig. # 14 Perfil de Estilo 2 - 3 °

#### 2.3.6.6.4. Perfil del Estilo 1 - 2.

Las personas que utilizan predominantemente los Estilos 1 y 2 suelen poder aumentar o disminuir su comportamiento de apoyo socio - emocional o de relación pero, a menudo, se sienten incómodos si no son ellos "los que tiran de las riendas"; es decir, cuando son ellos los que están proporcionando la estructura y la dirección.

Lo que se observa cuando se entrevista a estos líderes es que a menudo piensan que nadie puede hacer las cosas tan bien como ellos, con lo cual su predicción se cumple.

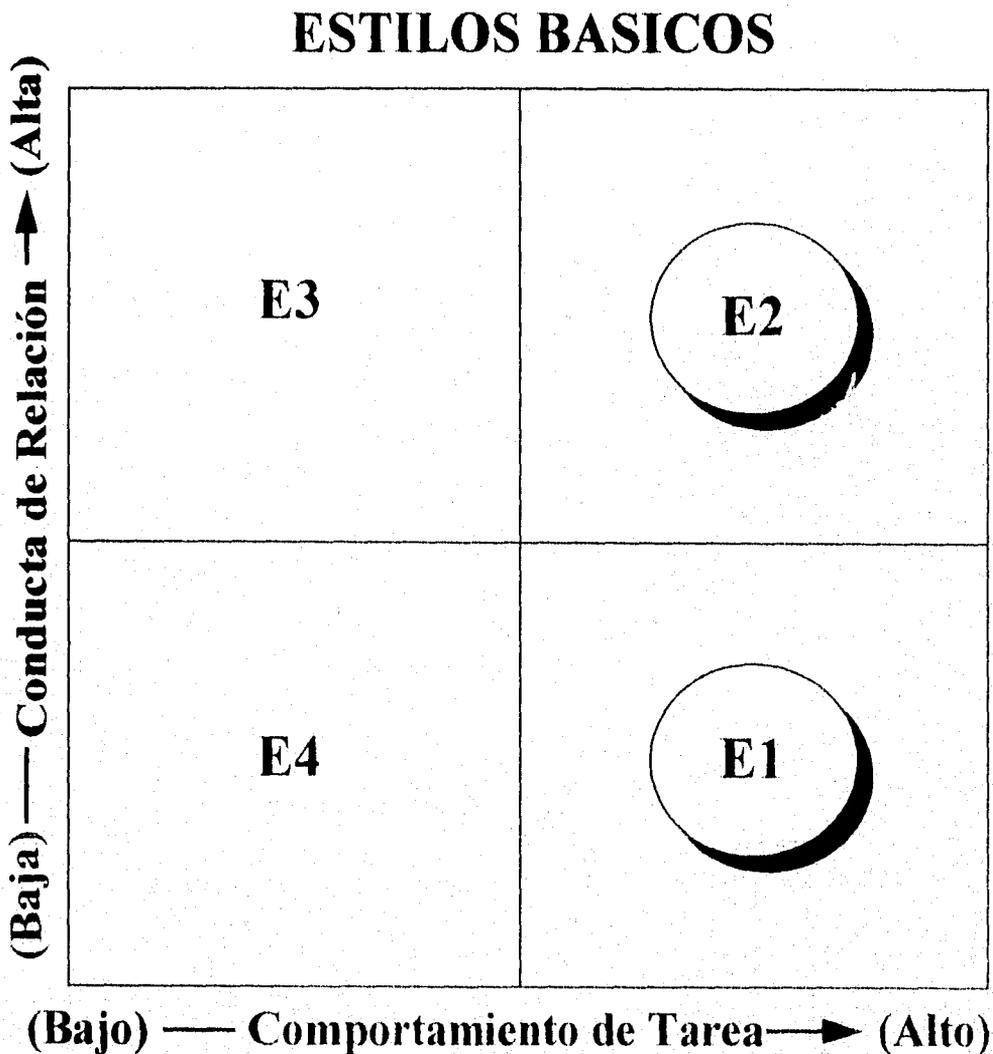


Fig. # 15 Perfil de Estilo 1 - 2 \*

El perfil de Estilo 1 y 2 suele tener éxito con personas cuyos niveles de madurez están entre bajo y moderado. Con frecuencia éste es un estilo que tiene mucho éxito con personas involucradas en la fabricación donde existen fuertes presiones para producir y también en situaciones críticas en donde se requieren soluciones a corto plazo. No obstante, los líderes que emplean este estilo a menudo son incapaces de propiciar el desarrollo de las personas hacia su máximo potencial cuando se terminan las presiones de crisis o de tiempo. Y esta sigue siendo cierta hasta que no aprenden a utilizar apropiadamente los Estilos 3 y 4.

#### 2.3.6.6.5. Perfil del Estilo 2 - 4.

Las personas que utilizan los Estilos 2 y 4 con frecuencia tienen un *estilo primario de 2* y un *estilo secundario de 4*. Este estilo parece ser característico de administradores que se sienten inseguros a menos que estén dando buena parte de las órdenes al igual que desarrollando una relación personal con las gentes en un ambiente que se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socioemocional (comportamiento de alta relación). Es raro que éstas personas encuentren alguien en quien delegar y, cuando lo hacen, es posible que su elegido no sea capaz de manejar el proyecto. Por lo tanto, este tipo de personas posiblemente sea incapaz de terminar la tarea o que acuda al administrador pidiéndole ayuda porque está acostumbrado a que éste le proporcione dirección y apoyo socioemocional. La razón por la cual los líderes con perfil de **Estilo 2 - 4** suelen fracasar cuando se trata de utilizar la estrategia de **"Delegar"**, es que generalmente van del **Estilo 2** al **4** sin pasar por el **3**. De esta forma, en lugar de cambiar repentinamente del **Estilo 2** al **4**, si los jefes con este estilo quieren tener éxito al delegar responsabilidades, deben aprender a pasar de **"Persuadir" (E2)** a **"Participar" (E3)** para después **"Delegar" (E4)**.

## ESTILOS BASICOS

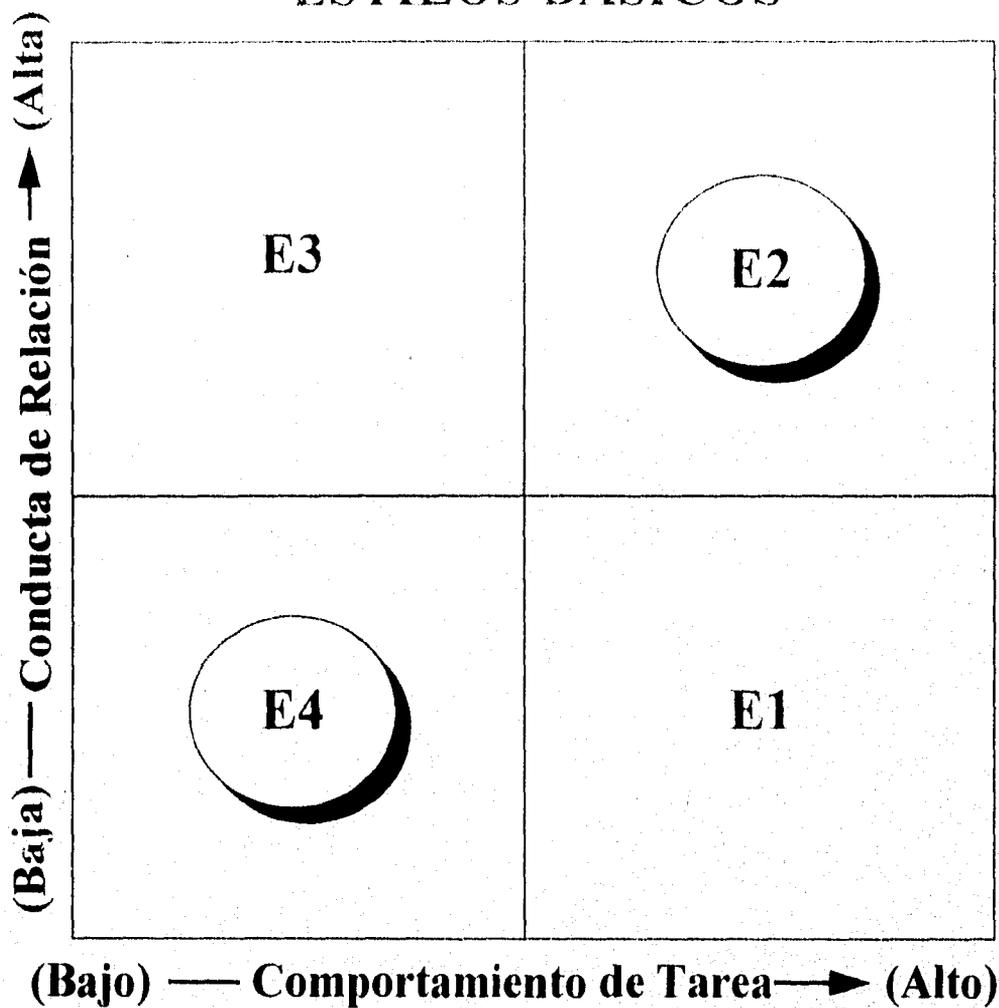


Fig. # 16 Perfil de Estilo 2 - 4 \*

#### 2.3.6.6.6. Perfil del Estilo 3 - 4.

Cuando se considera que las personas utilizan predominantemente los Estilos 3 y 4 suelen ser capaces de elevar y disminuir su apoyo socioemocional o de relación pero con frecuencia se sienten incómodos si tienen que iniciar la estructura o dirigir a las personas. De esta manera, aun cuando este perfil de estilo es apropiado para trabajar con niveles con madurez entre moderado y alto, esto tiende a provocar problemas con personas que se están volviendo menos maduras y que necesitan una intervención regresiva o cuando las personas carecen de experiencia y requieren más dirección durante las primeras fases del ciclo de desarrollo.

El **Estilo 3 - 4** tiende a ser representativo de altas jerarquías administrativas que son muy efectivas en entornos organizativos con personal maduro y competente que requiere poca dirección de sus superiores. También se ha encontrado que es característico de administradores que han estado profundamente involucrados en el “adiestramiento de sensibilidad”, en grupos de desarrollo personal o en capacitación de laboratorio. En ocasiones a estos administradores les interesa más cómo se sienten las personas y el proceso de relaciones interpersonales que lo que la gente hace en términos de las metas de la organización. Este perfil también se encuentra entre personas que han estudiado o están en el área de la educación humanística.

## ESTILOS BASICOS

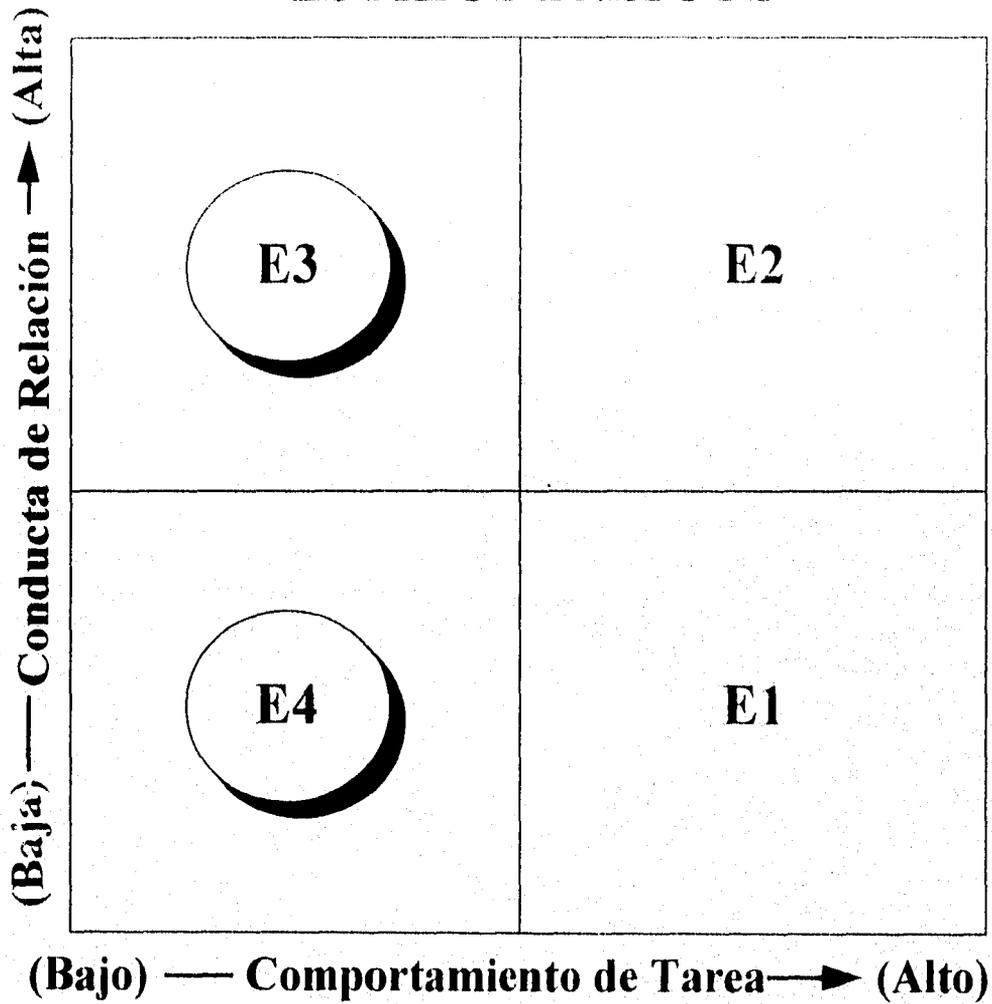


Fig. # 17 Perfil de Estilo 3 - 4 \*

Al revisar las características fundamentales de cada uno de los Perfiles LEAD se pueden observar las siguientes apreciaciones:

- 1) Un estilo básico abarcará dos de las cuatro configuraciones posibles de estilo.
- 2) Existe un estilo básico y uno secundario.
- 3) Existe una relación estrecha entre los niveles del continuo de madurez (M1, M2, M3 y M4) con cada uno de los cuadrantes y sus estrategias de “Dirigir”, “Persuadir”, “Participar” y “Delegar” respectivamente para tener éxito.
- 4) Los estilos básicos cualquiera que sea su particularidad, cada uno de ellos carece de habilidades específicas (al no desarrollar sus complementarios), por lo que se deberá acentuar su capacitación como repertorios de habilidades gerenciales del líder, así como prestar gran atención en el diagnóstico de la madurez de los seguidores.
- 5) Para ser exitoso como líder al utilizar las habilidades de los estilos básicos en la organización su diagnóstico de los grupos de participación en cada uno de los niveles jerárquicos resulta de vital importancia.

Todo lo anterior es indispensable para una administración eficiente, aún más cuando implica el crecimiento y desarrollo de los recursos humanos y la propia organización.

### 2.3.6.7. Consecuencias para el Crecimiento y el Desarrollo

Al analizar una estructura jerárquica organizativa desde un modelo piramidal se puede comprender como desde los niveles más bajos de supervisión hasta los más altos, es necesario que se empleen Perfiles LEAD diferentes para ser más eficientes. lo anterior se puede observar en la siguiente figura:

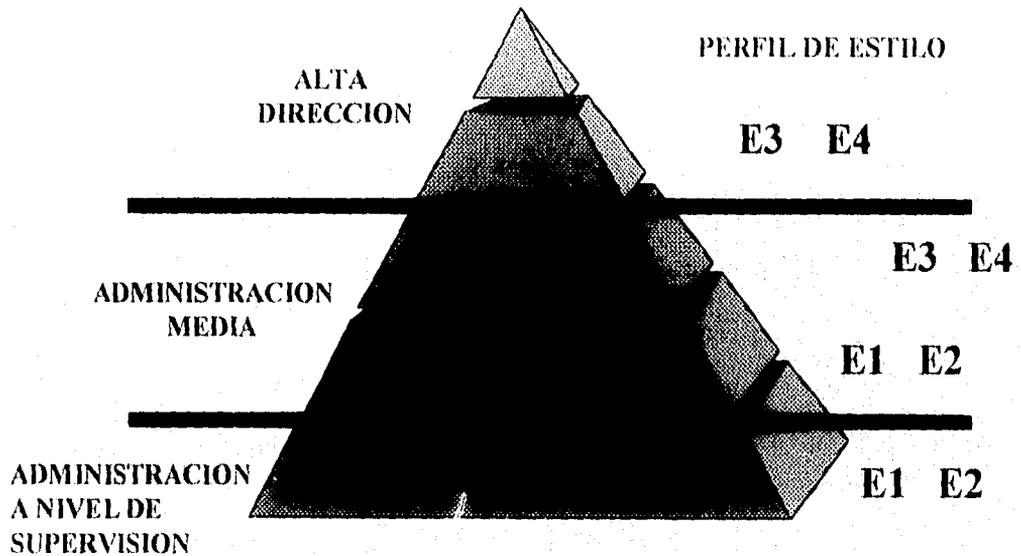


Fig. # 18 Necesidades de Estilo para Diferentes Niveles Administrativos \*

Los autores del liderazgo situacional han encontrado que los administradores eficaces en los niveles más bajos suelen tener un perfil de Estilo 1 - 2. La razón es que en estos niveles administrativos más bajos (en la industria, el capataz general y los supervisores de primera y segunda línea), el énfasis está en la productividad - sacar el trabajo. Sin embargo, en el otro extremo de la jerarquía administrativa, los altos directivos con éxito suelen tener un perfil de Estilo 3 - 4. Más que "Ordenar" y "Delegar". La razón parece ser que mientras más se asciende en la jerarquía de la organización, mayor es la probabilidad de que los subordinados que trabajan directamente con el líder, tengan un nivel alto de madurez en relación a la tarea. De este modo, puede verse que a medida que se va progresando en una organización, se aprende a utilizar los Estilos 3 y 4 al igual que los estilos que pueden tener éxito en el extremo más bajo de la jerarquía (Estilos 1 y 2). Así, al trabajar con organizaciones industriales, se ha encontrado que mientras que para los supervisores de primera línea puede ser apropiado tener un estilo básico de E1 y un estilo de apoyo de E2, cuando esas personas ascienden será más apropiado que utilicen un estilo básico E2 con estilo de apoyo en E1 y E3. En este nuevo nivel de supervisión, ya no son supervisores de empleados con horario fijo sino que ahora se han convertido en jefes de administradores.

Otra observación interesante en términos de la jerarquía administrativa es que, en realidad, los que tienen que usar los dos aspectos, son los administradores en los niveles medios: ellos son los que necesitan la mayor flexibilidad. Deben ser capaces de intervenir para proporcionar una estructura (**Estilo 1** y **Estilo 2**) cuando se requiere, pero también deben saber utilizar el estilo de "**Participar**" y de "**Delegar**" cuando sea necesario.

En ocasiones, cuando las personas se encuentran con problemas administrativos, resulta que manejan habilidades técnicas y conceptuales que se requieren pero, en la mayoría de los casos, su incompetencia se debe a que pueden carecer de las habilidades humanas. Muchas veces son incapaces de adaptar su estilo de liderazgo al nuevo medio.

### 2.3.6.8. Liderazgo Situacional y el Impacto del Poder

Hersey y Blanchard argumentan con relación al poder y el liderazgo lo siguiente: "El concepto de poder está estrechamente relacionado con el concepto de liderazgo, ya que el poder es uno de los medios que utiliza el líder para influir sobre el comportamiento de sus seguidores."<sup>9</sup>

Es importante el tomar en cuenta la relación integral entre liderazgo y poder desde el enfoque del liderazgo situacional y analizar el comportamiento del líder con respecto a su influencia sobre las personas.

#### 2.3.6.8.1. Definición de Poder

Es importante tomar en cuenta que el uso del término "poder" en la literatura sobre el tema trae como consecuencia una confusión en cuanto a su definición. De ahí que existan definiciones donde el poder y otros conceptos se consideren indistintos para los estudiosos del tema.

Rogers define al poder como "el potencial de influencia".<sup>10</sup>

De esta forma el poder es un recurso que puede o no ser utilizado. La utilización del poder para lograr un cambio en la probabilidad de que una persona o grupo adopte el cambio deseado en su comportamiento se define como "influencia". Tomando en cuenta la definición de Rogers se establece una distinción entre liderazgo y poder. Desde el punto de vista situacional el liderazgo se define como el proceso mediante el cual se influye sobre las actividades de un individuo o grupo para lograr una meta determinada en una situación dada. Por lo tanto, el liderazgo es simplemente cualquier intento por influir, mientras que el poder bien puede describirse como *el potencial de influencia de un líder*. Es el recurso que permite que un líder induzca a la aceptación o a influir sobre otros.<sup>11</sup>

#### 2.3.6.8.2. Autoridad

Autoridad es una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder. De esta manera, la autoridad es el poder que se encuentra legitimizado por la posición formal que ocupa un individuo en una organización social.<sup>12</sup>

El administrador debe reconocer que su poder es finito. Existe únicamente cierta cantidad de poder. Si alguien lo tiene en un momento determinado, en otro no lo tendrá.

Si el poder que una persona tiene en un momento dado, se puede retirar por legislación o negociación, y este ya no existe.

Los administradores sólo cuentan con una parte del poder total disponible, deben aprender a utilizarlo de una manera realista y significativa. Además, donde anteriormente sólo dependían de su posición de poder, ahora deben buscar otras bases o fuentes para obtenerlo.

Lo interesante es reconocer cuáles son las bases de poder que en un momento dado imperan en una situación para poderlas manejar adecuadamente.

### **2.3.6.8.3. Bases del Poder**

Se han creado muchos sistemas para clasificar las bases del poder pero el desarrollado por J.R.P. French y Bertram Raven parece ser el más ampliamente aceptado.<sup>13</sup>

Estos autores proponen que existen 5 bases diferentes de poder:

- 1) Poder de Coerción
- 2) Poder de Capacidad
- 3) Poder de Legitimidad
- 4) Poder de Referencia
- 5) Poder de Recompensa

#### **2.3.6.8.3.1. El Poder de Coerción**

Este tipo de poder tiene su base en el miedo. Un líder que asume el poder de coerción inspirará el cumplimiento de sus objetivos buscando que se cumplan a partir de amenazas o castigos, manteniendo un ambiente de alta presión y sumisión.

#### **2.3.6.8.3.2. El Poder de Legitimidad**

Dicho poder tiene su base en el nivel jerárquico y el puesto que asume un líder en un momento dado. Con lo anterior, se puede entender que mientras más alto sea el puesto, mayormente tenderá a asumir un poder de legitimidad. De esta manera, cuando un líder posee un alto poder de legitimidad podrá inducir una influencia o cumplimiento sobre la conducta de los demás sintiendo estos últimos que la persona tiene el derecho de dirigir sus acciones por el puesto que ocupa dentro de la organización.

#### 2.3.6.8.3.3. El Poder de Capacidad

Dicho poder implica que el líder posea un nivel de experiencia, habilidad y conocimientos que inspiren por sí solos un respeto e influencia sobre el comportamiento de los demás. Lo anterior conlleva a cumplir con sus deseos.

#### 2.3.6.8.3.4. El Poder de Recompensa

Este poder se basa en la posibilidad de que el líder pueda proporcionar recompensas a las personas, pudiendo influir en estas para que realicen sus indicaciones recibiendo incentivos positivos como sería un ascenso, un aumento de sueldo o el reconocimiento de sus aportaciones.

#### 2.3.6.8.3.5. El Poder de Referencia

Dicho poder se constituye sobre la base de las virtudes personales del líder. En este sentido, el líder que posee un alto grado de poder de referencia puede ser aceptado, querido o incluso admirado por los seguidores en función de sus características de personalidad. La atención sobre dichas consideraciones permite influir sobre el comportamiento de los demás.

Raven y Kruglanski identificaron una sexta base de poder, siendo:<sup>14</sup>

#### 2.3.6.8.3.6. El Poder de Información

Es obvio que el conocimiento o acceso a la información permite que el líder se constituya como una persona valiosa para otras personas, pudiendo influir sobre el comportamiento de otros que necesitan dicha información o que desean estar bien informados.

En 1979, Hersey y Goldsmith propusieron una séptima base de poder:<sup>15</sup>

#### 2.3.6.8.3.7. Poder de Relación o Conexión

En dicho poder las relaciones del líder son indispensables para mantener una influencia dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder de relación, logra que otros realicen sus deseos porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa.

Lo anterior llevó a preguntar ¿Cuál es el tipo de poder que se debe destacar para maximizar su eficacia?

Según el Liderazgo Situacional la eficacia de una organización, al igual que la de un líder está en función tanto de la forma en que se desempeña (variables de resultado) como de su satisfacción (variables de intervención).

#### 2.3.6.8.4. Bases de Poder y Nivel de Madurez

Hersey, Banchard y Natemeyer sugieren que parece existir una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos y los grupos y el tipo de bases de poder que tienen una alta probabilidad de lograr el cumplimiento de esas personas.<sup>16</sup>

El Liderazgo Situacional considera que la madurez es la habilidad y la voluntad de los individuos o grupos para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una situación particular. Por lo tanto, se debe recalcar que la madurez es un concepto de trabajo específico y depende de lo que el líder pretende o desea llevar a cabo.

A medida que las personas pasan de un nivel de madurez bajo a uno alto su habilidad y confianza aumentan. Aparentemente, las siete bases de poder parecen tener un impacto significativo sobre el comportamiento de las personas en distintos niveles de madurez, como se observa en la siguiente figura.

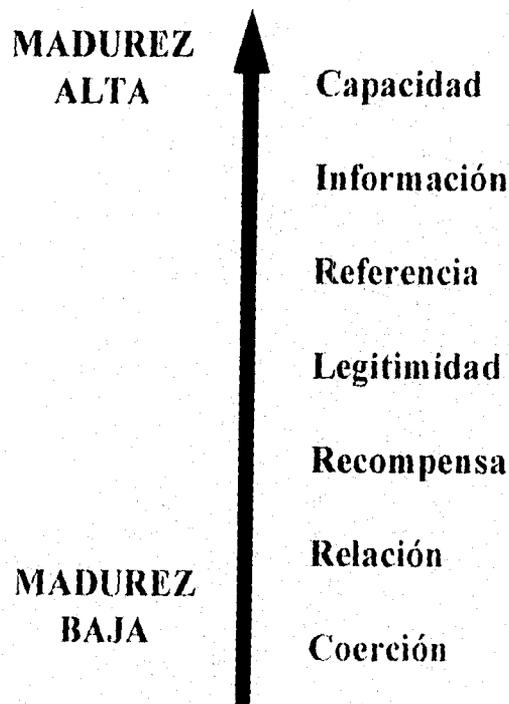


Fig. # 19 El Impacto de las Bases de Poder en Diversos Niveles de Madurez.

### 2.3.6.8.5. Integración entre las Bases de Poder, los Niveles de Madurez y el Estilo de Liderazgo de Acuerdo con el Liderazgo Situacional

El Liderazgo Situacional puede proporcionar las bases para entender el impacto potencial de cada base de poder. De esta forma, la madurez del seguidor no sólo indicará el estilo de liderazgo con mayor probabilidad de éxito, sino que también determinará la base de poder que deberá aplicar el líder para influir el cumplimiento de determinados objetivos o conductas de los seguidores.

#### 2.3.6.8.5.1. Uso Situacional del Poder

Con lo anterior, se puede comprender que aún cuando un dirigente esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que ese estilo sea el que maximice las probabilidades de éxito del líder si no refleja la base apropiada de poder. Es así, como además de definir la estrategia más adecuada para determinado nivel de madurez de los seguidores, se debe proceder a analizar y definir el uso del poder que es indispensable considerar en la actuación del liderazgo.

Las bases de poder pueden influir sobre el comportamiento de las personas en varios niveles de madurez.



Fig. # 20 Bases de Poder Necesarias para influir sobre el Comportamiento de las Personas en Diversos Niveles de Madurez.

En la figura anterior se observa una relación entre las bases de poder y el nivel de madurez. También parece existir una relación directa entre las bases de poder que tiene

una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez.

### **Poder de Coerción**

Dicho poder está relacionado con seguidores que tienen bajos niveles de madurez (**M1**). La estrategia de “Ordenar” o “Dirigir” es el más adecuado para emplearse buscando alcanzar niveles mayormente productivos. El comportamiento de las personas a un bajo nivel de madurez parece estar influido por el conocimiento de que habrá un costo que pagar si no aprenden y siguen las reglas del juego. Por lo tanto, si las personas *no son capaces o no tienen la voluntad*, la introducción de sanciones, el despido, la transferencia, la baja de posición, etc., puede resultar efectiva para que el líder logre una reacción positiva de ellas. El poder de coerción del líder puede motivar a sus seguidores a cumplir con lo que les ordena si quieren evitar el castigo o la sanción.

### **Poder de Relación/Conexión**

Cuando el seguidor va pasando del nivel de madurez **M1** al **M2**, sigue necesitando que lo dirijan pero también es necesario un aumento de su apoyo. Los estilos de “Ordenar” y “Persuadir” adecuados a estos niveles de madurez pueden resultar más efectivos si el líder cuenta con poder de relación/conexión. Si el líder tiene esta base de poder puede inducir cumplimiento porque, a este nivel de madurez un seguidor tiende a tratar de evitar los castigos o recompensas disponibles a través de esta conexión influyente y poderosa.

### **Poder de Recompensa**

Si el seguidor tiene un nivel de madurez entre bajo y moderado **M1** y **M2**, con frecuencia requiere un fuerte apoyo y dirección. Este estilo de “Persuasión”, frecuentemente se respalda utilizando el poder de recompensa. Ya que los individuos con este nivel de madurez *desean* “probar” un nuevo comportamiento, el líder necesita que lo consideren capaz de proporcionar las recompensas, para lograr que cumplan con él y para reforzar el crecimiento de sus seguidores en la dirección deseada.

### **Poder de Legitimidad**

Los estilos de liderazgo que tienden a influir eficazmente sobre el comportamiento de los individuos que se encuentran en ambos *niveles intermedios de madurez (M2 y M3)* son los de “Persuadir” y “Participar”. Para utilizar estos estilos con eficacia, lo que parece ser más útil es el poder de legitimidad. Cuando el seguidor haya avanzado a estos niveles moderados de madurez, el poder del líder se ha legitimado. Es decir, que el líder puede inducir el cumplimiento de sus deseos o influir sobre el comportamiento de sus seguidores en virtud de la posición que ocupa dentro de la organización.

### **Poder de Referencia**

Si el seguidor se encuentra en un nivel de madurez entre moderado y alto necesita poca dirección pero todavía requiere un alto nivel de comunicación y de comportamiento de apoyo por parte de su líder. Este estilo "Participativo" puede aplicarse eficazmente si el líder cuenta con poder de referencia. Esta fuente de poder se basa en una relación personal amistosa con el seguidor. Con personas *capaces* pero *inseguras* o poco deseosas de hacer algo, esta base de poder tiende a ser un medio de inspirar confianza y proporcionar incentivos, reconocimiento, y otros comportamientos de apoyo. Cuando esto ocurre, los seguidores reaccionarán de una manera positiva, aceptando la influencia del líder porque lo aprecian, lo admiran o se identifican con él.

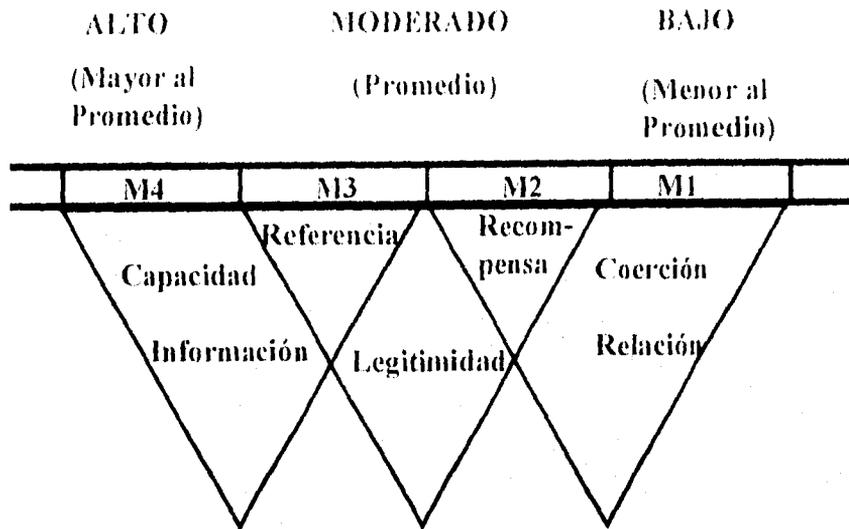
### **Poder de Información**

Los estilos de liderazgo que tienden a motivar eficazmente a los seguidores en *niveles de madurez* superiores a la media (M3 y M4) son los de "Participar" y "Delegar". El poder de información parece útil en estos dos estilos. Las personas que se encuentran en estos niveles de madurez solicitan información de su líder para mantener o mejorar su actuación en el trabajo. La transición del seguidor de un nivel de madurez moderado a uno alto puede facilitarse si sabe que su líder está dispuesto a aclarar o explicar sus dudas y proporcionarle acceso a los datos, los informes y la correspondencia cuando los necesite.

### **Poder de Capacidad**

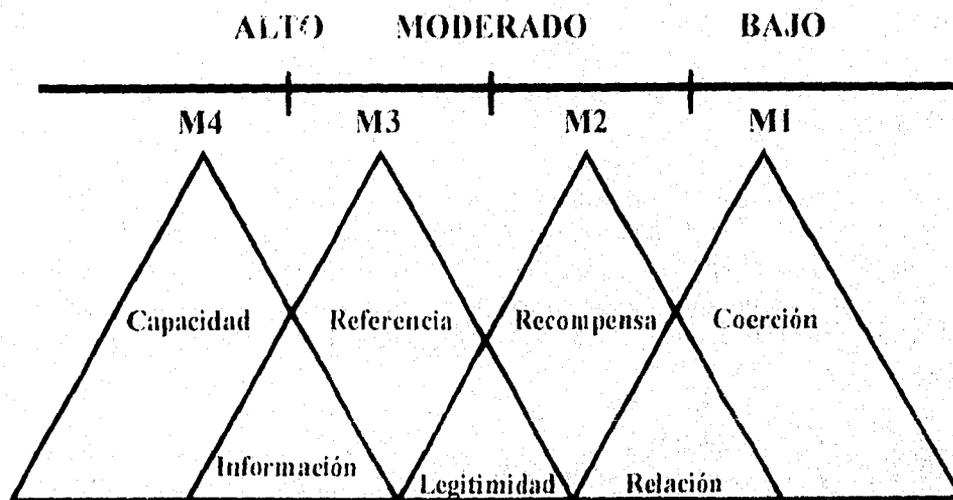
Un seguidor que alcanza un nivel alto de madurez requiere muy poca dirección o apoyo. Este seguidor *puede y quiere* realizar las tareas requeridas y tiende a responder con agrado a un estilo de capacidad. De esta forma, un líder puede obtener el respeto e influir fácilmente sobre el comportamiento de una persona competente y segura de sí misma si cuenta con la experiencia, la habilidad y los conocimientos que este seguidor considera importantes.

Una manera fácil de identificar las fuentes de poder en términos de juicios de diagnóstico, es dibujando un triángulo alrededor de las tres bases de poder necesarias para influir sobre las personas con niveles de madurez por debajo del promedio, moderados y superiores al promedio. Es importante recalcar aquí que al tratar con personas con un alto nivel de madurez inferior a la media, el énfasis debe ponerse en el cumplimiento; con personas con nivel medio de madurez debemos destacar el cumplimiento y la influencia y con los individuos con niveles de madurez superiores al promedio, el énfasis se pone en la influencia.



**Fig. # 21 Bases de Poder Necesarias para Influir sobre las personas en Varios Niveles de Madurez.**

Una manera fácil de determinar la base de poder con mayor probabilidad de éxito con personas con un cierto nivel de madurez específico es dibujado en triángulos invertidos como en la siguiente figura. Obsérvese que M1 y M4, los niveles extremos de madurez, influyen únicamente dos bases de poder, en lugar de tres.



**Fig. # 22 Bases de Poder Necesarias para Influir sobre el Comportamiento de Personas con Niveles de Madurez Específicos.**

### 2.3.6.8.6. Desarrollo de las Fuentes de Poder

Aun cuando potencialmente cualquier líder puede disponer de estas siete bases de poder para que se cumplan sus deseos o para influir sobre el comportamiento de otros, es importante notar que existe una diferencia importante en los poderes que pudieran realmente tener. Algunos pueden tener mucho, mientras que otros tienen muy poco. Parte de esta variación se debe a la posición que ocupa dentro de la organización (poder de posición) y parte a las diferencias individuales entre los líderes mismos (poder personal).

Para los niveles de madurez menores al promedio, las bases de poder más eficaces tienden a ser aquellas que la organización u otras personas otorgan al líder. Por otro lado, cuando los niveles de madurez son superiores al promedio las bases de poder que influyen sobre su comportamiento deberán, en mayor o menor grado, ser merecidas o ganadas por el líder. Por lo tanto, en el **Poder de Posición**, la palabra "*cumplimiento*" y la frase "*poder sobre*", describen mejor las bases de poder de coerción, de relación, de recompensa y de legitimidad; y que, tratándose de **Poder Personal**, la palabra "*influencia*" y la frase "*poder con*" describen mejor el efecto sobre el comportamiento procedente de los poderes de referencia, de información y de capacidad.

<b>Delegar</b> S4	<b>Participar</b> S3	<b>Persuadir</b> S2	<b>Ordenar</b> S1
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>
<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>
<b>Capacidad</b> Información	<b>Referencia</b> Legitimidad	<b>Recompensa</b> Relación	<b>Coerción</b>
<b>PODER PERSONAL</b> Lograr influir sobre alguien "poder con"		<b>PODER DE POSICION</b> Introducir el Cumplimiento "poder sobre"	

Fig. # 23 Resumen de la relación entre las bases de poder, la madurez y el estilo de liderazgo.

### 2.3.6.8.6.1. Fuentes de Poder

Así como algunos líderes comienzan con poco poder y gradualmente van incrementando y desarrollando otros poderes diversos, existen otros que gradualmente dejan que sus bases de poder se vayan erosionando hasta que llegan a desaparecer.

Es importante recordar que si en un momento dado un líder posea ahora poder de posición no significa necesariamente que lo tendrá indefinidamente el día de mañana. Es decir, que además que las personas que dirigen una organización tienen la posibilidad de delegarle autoridad y proporcionar recompensas o sanciones, pueden también retirársela repentinamente. Por lo tanto, los administradores deben recordar que el poder de posición es volátil.

Esto no significa que los administradores no tengan impacto alguno en relación a la cantidad de poder de coerción, de recompensa y legitimidad que obtienen. Claro que lo tienen. La buena relación que logren desarrollar con sus superiores y la confianza que les tengan determinará la medida de poder que les van a delegar. Pero el poder de posición es algo que el administrador debe ganarse día a día.

Lo mismo puede decirse del poder personal, excepción hecha de que el grado de los poderes de recompensa, información y de capacidad que posee el administrador depende de la confianza que inspire en las personas sobre las que quiere influir. Por ejemplo, la gente puede pensar que algunos líderes son carismáticos y otros no. Los que no lo son no pueden recibir de sus seguidores. Todos hemos observado este fenómeno en ciertos políticos elegidos por su carisma y que, al tomar decisiones que carecieron del apoyo del público en general, pierden su carisma en un abrir y cerrar de ojos.

Debe recordarse que, en conjunto, el poder de posición y el poder personal constituyen un sistema de interacción / influencia. Es decir, que el poder no se desarrolla en un vacío. De este modo, se ha encontrado que el grado o medida de poder personal que las gentes están dispuestas a darle a un administrador depende, en buena medida, de lo que perciben sobre su habilidad para proporcionar recompensas, castigos o sanciones (poder de posición). Al mismo tiempo, la voluntad de los jefes de delegar al líder una posición de poder depende en gran parte de su percepción de que el líder es querido y respetado por su gente y que cuenta con los conocimientos y la experiencia necesarios (poder personal). No debe olvidarse que no se ha mencionado la medida o cantidad de poder de posición o de personal necesaria para que se le delegue autoridad al líder o se le trate con respeto. Lo que cuenta es la *percepción* que otros tienen de esas bases de poder. Por lo tanto, la palabra clave en el área de las ciencias del comportamiento humano es la "percepción".<sup>17</sup>

A continuación se describen varias fuentes de poder:

#### **2.3.6.8.6.1.1. Poder de Posición**

Varias bases del poder se deben al poder de posición. De la posición formal que se ocupa dentro de la jerarquía estructural de la organización, surgen algunas fuentes de poder.

#### **2.3.6.8.6.1.2. Poder Personal**

Características personales, pueden influir y ser una fuente de poder; por ejemplo, la presencia o prestancia física influyen conjuntamente con el tono de voz y otros aspectos particulares de la persona.

#### **2.3.6.8.6.1.3. Poder Experto**

El dinamismo competitivo, las cualidades de experiencia sobre los medios de información y control forman la fuente de poder que se utiliza para dirigir una organización.

#### **2.3.6.8.6.1.4. Poder de Oportunidad**

En un momento dado la oportunidad se constituye como una fuente de poder que es importante que aproveche para con el poder y la influencia.

## Notas de Pie de Página

- 1 Revisar "La Administración: Un Enfoque Conductista" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard, pag 23.
- 2 Ibidem, pag. 26
- 3 Ibidem, pag. 26
- 4 Ibidem, pag. 29
- 5 Ibidem, pag. 35
- 6 Ibidem, pag.35
- 7 Revisar: "Rejilla Administrativa" en: "El Modelo de Cuadro Organizacional" de Blake y Mounon, pag.36
- 8 Revisar "El Desarrollo de Habilidades Eficaces" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard , pag. 352
- 9 Revisar "Liderazgo Situacional, Percepción, y el Impacto del Poder" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard, donde cita a R.M. Stogdill, pag. 257
- 10 Ibidem, pag. 258
- 11 Ibidem, pag.258
- 12 Ibidem, pag. 258
- 13 Revisar "Bases de Poder" en "Servicio Situacional e Institucional" de Paul Hersey , pag. 77
- 14 Ibidem, pag. 78
- 15 Ibidem, pag. 78
- 16 Ibidem, pag. 265
- 17 Revisar "Percepción y el Impacto del Poder" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Hersey y Blanchard, pag. 271

## Figuras

- Fig. # 1 Hersey y Blanchard ; "Estilo Eficaz de Dirigir", pag. 25
- Fig. # 2 Ibidem, pag. 29
- Fig. # 3 Ibidem, pag. 31
- Fig. # 4 Ibidem, pag. 149
- Fig. # 5 Ibidem, pag. 151
- Fig. # 6 Ibidem, pag. 152
- Fig. # 7 Ibidem, pag. 153
- Fig. # 8 Ibidem, pag. 237
- Fig. # 9 Ibidem, pag. 236
- Fig. # 10 Ibidem, pag. 225
- Fig. # 11 Ibidem, pag. 228
- Fig. # 12 Ibidem, pag. 354
- Fig. # 13 Ibidem, pag. 356
- Fig. # 14 Ibidem, pag. 357
- Fig. # 15 Ibidem, pag. 359
- Fig. # 16 Ibidem, pag. 360
- Fig. # 17 Ibidem, pag. 361
- Fig. # 18 Ibidem, pag. 363
- Fig. # 19 Ibidem, pag. 263
- Fig. # 20 Ibidem, pag. 266
- Fig. # 21 Ibidem, pag. 68
- Fig. # 22 Ibidem, pag. 269
- Fig. # 23 Ibidem, pag. 270

## 2.4. PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES DE LA D.E.P. U.N.A.M.

### 2.4.1. Justificación

La División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración se abocó a la tarea de estructurar los planes de estudio de las maestrías en administraciones (organizaciones) y en administración de la atención médica y de hospitales, las cuales cambiaron su denominación a maestría en administración con formación en organizaciones o en sistemas de salud.

Lo anterior respondió a una objetivo de evaluación y actualización de dichos programas en función al desarrollo en los distintos campos de conocimientos, del entorno económico, político y social.

En el proceso de modificación, se consideró el marco de referencia fundamental de los objetivos generales de la UNAM, el marco institucional de docencia, el Reglamento General de Estudios de Posgrado, la misión particular de la División, así como normas aplicables de la Legislación Universitaria y los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Posgrado.

Tomando en cuenta el propósito general de la reestructuración y creación de los planes de estudio de la División, se observó:<sup>1</sup>

- Concebir a los estudios de posgrado como formación de carácter científica, objetiva, racional, crítica y de la de más alta calidad.
- Orientar los planes de estudio a la formación de egresados capaces de enfrentar y resolver problemas globales y específicos; de realizar actividades que conduzcan a describir, crear e innovar el conocimiento en los campos de la contaduría y la administración con apego a valores éticos y sociales.
- Conformar planes de estudio que guarden un equilibrio entre el aspecto teórico, orientado a la profundización del conocimiento y a la investigación, con el aspecto práctico de las disciplinas.
- Formar equipos interdisciplinarios de trabajo e investigación, ya que los avances científicos y tecnológicos rebasan las fronteras de una sola disciplina del conocimiento.
- Articular la docencia e investigación con los diversos sectores que integran la economía del país, como elementos transformadores de la sociedad.
- Promover la investigación como eje central de la educación a nivel posgrado, y como forma de contribuir al avance y creación del conocimiento.

Se considera primordial la función docente en la formación de especialistas, docentes e investigadores desprendiéndose el siguiente pensamiento: <sup>2</sup>

"Su expresión formal se concreta en los planes programas de estudio donde se definen la responsabilidad social, personal y académica del estudiante, así como, los criterios didácticos en relación con la adquisición de conocimientos, habilidades, actividades y valores que conforman al egresado, dotándolo de sentido social y conciencia nacional."

Lo anterior justifica la búsqueda hacia la excelencia académica, la formación de docentes e investigadores altamente capacitados, así como profesionistas vinculados con las necesidades de la sociedad y del país.

Es importante remarcar que los estudios de posgrado deben de contemplar la importancia hacia la complejidad organizacional cuyos marcos trascienden las esferas nacionales; donde la preparación académica, el dominio de métodos y técnicas que permitan resolver nuevas situaciones a los ejecutivos son determinantes del éxito o fracaso de las mismas.

Se contempla también en dichos programas la adecuación de los estudios de posgrado a las necesidades del orden económico internacional, hacia las necesidades científicas y tecnológicas que requieren ser satisfechas en las organizaciones.

#### 2.4.2. Maestría en Administración con Formación en Organizaciones

El proyecto del plan de estudios de la maestría en administración, con formación en organizaciones se promueve como una respuesta a las exigencias actuales de las organizaciones en cuanto a su administración, formación, funcionamiento y desarrollo.

Lo anterior se destaca en la siguiente afirmación:<sup>3</sup>

“El maestro en administración con formación en organizaciones, deberá recurrir a la investigación y al ejercicio cotidiano de la reflexión crítica a fin de estar en condiciones de comprender con mayor facilidad los fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales que afectan a la sociedad y a las organizaciones. El campo laboral del egresado de esta maestría es muy amplio y diverso, ya que como se mencionó en líneas anteriores, todo tipo de organización, es susceptible de administrarse. Entre las áreas en que puede desempeñarse se encuentran: relaciones laborales, capacitación y desarrollo de personal, producción, mercadotecnia, relaciones humanas, comunicación humana y organizacional, sistemas de información, finanzas, investigación y desarrollo de productos, desarrollo organizacional y desarrollo de habilidades directivas que permitan la integración de grupos de trabajo con miras a lograr la eficiencia en las distintas áreas funcionales que conforman a las organizaciones.”

Desde el punto de vista de los puestos que pueden ocupar los egresados de este posgrado se afirma que:<sup>4</sup>

“Los puestos que puede ocupar el maestro en administración con formación en organizaciones, van desde los mandos medios, hasta los superiores en organizaciones e instituciones de todo tipo, sean públicas o privadas.

Dentro de la iniciativa privada, podemos mencionar algunos cargos como: director general, gerente, jefe de departamento; o bien, como asesor o consultor externo. En la administración pública puede desenvolverse dentro de sus diversos niveles jerárquicos, en el ámbito federal, estatal o municipal.

Otros campos de acción son las universidades, en labores de investigación, docencia y dentro de la administración universitaria. Las sociedades civiles, los sindicatos y los organismos internacionales, también son propicios para el desarrollo profesional de estos expertos, sin dejar de mencionar el ejercicio independiente”.

#### **2.4.2.1. Objetivos Generales de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones**

Se expresan los objetivos del Programa de la siguiente manera: <sup>5</sup>

"Esta maestría pretende formar recursos humanos en los métodos teórico - prácticos, capaces de realizar investigación aplicada en este campo, desempeñarse como docentes y ejecutivos cuya toma de decisiones contribuya a la óptima solución de los problemas en las organizaciones".

#### **2.4.2.2. Requisitos de Ingreso, Permanencia y Egreso**

##### **Requisitos de Ingreso**

##### **Antecedentes Académicos**

Los antecedentes académicos requeridos para ingresar a la maestría en administración con formación en organizaciones, determinan que el aspirante deberá poseer título de licenciado en administración, informática, o contaduría o de cualquier otra licenciatura académicamente suficiente a juicio de la Comisión de Asuntos Académicos del Consejo Interno de la División o, diploma de especialista en administración, en cualquiera de las áreas de las Disciplinas Administrativas, otorgado por la UNAM, en cuyo caso, el aspirante será eximido del examen de clasificación.

##### **Mecanismos de Admisión**

Se distinguen: <sup>6</sup>

- Presentar examen de clasificación que versará sobre las asignaturas que determine la Comisión de Asuntos Académicos de esta División.
- Los aspirantes que no aprueban una o varias asignaturas en el examen de clasificación, las deberán acreditar en el propedéutico con un mínimo de ocho punto cero (8.0).
- Asistir a una entrevista para evaluar aspectos relacionados con la experiencia profesional y los propósitos que se persiguen con el estudio de la maestría en cuestión; en caso de ser necesario, presentar otros exámenes que determine la División. La entrevista se llevará a cabo con quienes designe la Comisión de Asuntos Académicos.
- Cumplir con los demás requisitos establecidos en los planes de estudio correspondientes y en la Legislación Universitaria vigente.

## **Idiomas**

Presentar constancia expedida por el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE) de haber acreditado el examen de comprensión de lectura del idioma inglés.

## **Requisitos de Permanencia**

### **Tiempo de Dedicación del Alumno al Plan de Estudios**

- Completo o parcial.

### **Numero Mínimo y Máximo de Actividades o Créditos A Cubrir Por Semestre**

- Mínimo 2 asignaturas.
- Máximo 6 asignaturas.

### **Plazos para Estar Inscrito y Obtener el Grado**

Con base en el artículo 34 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, el límite de tiempo para estar inscrito en una maestría, será de dos veces la duración señalada en el plan de estudios correspondiente y, el plazo para la presentación del examen de maestría será de tres veces la duración del plan de estudios de que se trate, contando a partir de la acreditación de la última asignatura.

## **Requisitos de Egreso**

a) Haber cubierto el respectivo plan de estudios

b) Elegir alguna de las siguientes opciones para obtener el grado:

- Presentar una tesis de acuerdo con los lineamientos señalados por las normas complementarias y aprobar un examen oral que versará sobre la misma; o, con autorización del Consejo Técnico, presentar y aprobar un examen oral general de conocimientos sin valor a créditos.
- Cumplir con los demás requisitos establecidos en el plan de estudios correspondiente y en la Legislación Universitaria aplicable.

### 2.4.2.3. Perfil de Egreso de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones o Sistemas de Salud

#### 2.4.2.3.1. Perfil Ampliado

Se destaca lo siguiente:

El perfil ampliado de las maestrías establece las principales características que deberá tener el egresado de las mismas en cuanto a las actitudes, habilidades y valores representativos de una formación integral e idónea, para funcionar eficientemente en el campo laboral y social.

#### **Actitudes**

- De compromiso con la excelencia en el quehacer profesional y en la superación constante de la calidad de vida a nivel individual y social.
- De compromiso por acrecentar, su cultura y por mantenerse actualizado en su campo de acción.

#### **Habilidades**

- Interactuar en grupos de trabajo interdisciplinarios.
- Identificar y plantear problemas en su campo de desarrollo profesional y generar soluciones, considerando las implicaciones económicas, políticas y sociales del ámbito nacional e internacional.
- Desarrollar investigación aplicada en su campo de acción.
- Innovar en la teoría y la práctica.
- Crear métodos de trabajo acordes al desarrollo del sector productivo.
- Manejar las técnicas de comunicación oral y escrita.
- Desempeñarse como docente.
- Ejercer el liderazgo y promover el cambio.

#### **Valores**

- Desarrollar su trabajo con apego a los valores éticos y morales.

#### 2.4.2.3.2. Perfiles Específicos de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones

Se observa lo siguiente: <sup>8</sup>

##### Actitudes

- Compromiso constante consigo mismo y con la sociedad, de superación profesional.

##### Habilidades

- Diseñar, implantar y evaluar sistemas en las organizaciones con base en una filosofía de calidad integral.
- Generar y aplicar modelos para la administración de las organizaciones.
- Utilizar la retroalimentación para la mejora continua de los procesos de calidad en las organizaciones.
- Formular y evaluar proyectos empresariales acordes con las necesidades de las organizaciones.
- Aplicar técnicas de dirección de recursos humanos con base en la participación.
- Proponer soluciones integrales a la problemática administrativa de las distintas organizaciones.
- Evaluar las distintas opciones para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.
- Aportar innovaciones al campo de la administración de las organizaciones mexicanas, principalmente, mediante la investigación aplicada.
- Ejercer el liderazgo en el campo de la administración y promover el cambio en las organizaciones.
- Desempeñar la docencia y la capacitación en el campo de la administración de las organizaciones.

##### Valores

- Observar las normas de ética profesional durante el desempeño de su trabajo en las organizaciones.

#### 2.4.2.4. Sistema Tutorial

Se considera lo siguiente: <sup>9</sup>

##### Sistema Tutorial

La educación en el posgrado conlleva la idea de formar investigadores, ya que resulta inconcebible un programa de esta naturaleza que no contemple a la investigación como parte medular de este nivel de estudios.

Los programas de posgrado, en términos generales, se enfocan a la formación de individuos creativos y capaces de producir conocimiento original en cualquier área y uno de los medios más adecuados para lograrlo, es mediante la tutoría, la cual, por lo tanto, debe ser obligatoria y no opcional.

La tutoría debe enfocarse a la guía de la investigación y a la adquisición de técnicas y conocimientos, así como a inducir al crecimiento de la capacidad creadora y hacerla fructificar.

La expresión más concreta de la actividad tutorial, la encontramos cuando el alumno plantea un problema de investigación bajo la guía de su tutor, dando inicio así al proceso de plantear preguntas, aplicar métodos, recopilar y analizar información y finalmente, producir un producto que contribuya al avance del conocimiento de un área determinada, comunicando los resultados a la comunidad universitaria, a los especialistas y a la sociedad en general. Lo anterior pone de manifiesto la relación directa de los tutores con sus alumnos y los vínculos que los une en un proceso de mutua retroalimentación, de intercambio de valores y puntos de vista que los enriquece y los hace crecer.

Cada alumno deberá contar con un tutor individual, pero también, sería deseable que tenga acceso a consultar a otros especialistas del área de conocimientos que resultan complementarios a su tema de investigación, lo cual le permitirá ampliar la visión del tema de investigación considerando otros enfoques o interrelaciones con otras disciplinas. La interrelación con uno o más tutores, enriquece la forma de ser y de pensar del alumno y contribuye a ensanchar sus horizontes culturales, personales y profesionales.

La tutoría como forma de enseñanza personalizada, deberá consistir en orientar o guiar, fomentando en el alumno la creatividad, la independencia, la capacidad para tomar decisiones, en un clima de libertad que le permita por sí mismo, buscar, experimentar, encontrar y proponer alternativas de acción.

La tutoría deberá atender a las diferencias particulares de cada alumno en cuanto a la preparación, intereses y capacidades; así como a la integración conjunta del programa de actividades académicas de cada uno de ellos.

#### **2.4.2.5. Estructura Académica del Plan de Estudios de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones**

Se fundamenta los siguiente: <sup>10</sup>

##### **Duración**

- tres semestres

##### **Tipo de Inscripción de Primer Ingreso al Plan**

- Semestral

##### **Créditos del Plan de Estudios**

- 72 Créditos

##### **Forma de Organización del Plan de Estudios**

Las actividades académicas del plan de estudios de esta maestría presenta una forma de organización por áreas de las actividades académicas de cada una de sus terminales, la cual, permite identificar los conocimientos propios de la administración que son indispensables para la formación del alumno, así como aquellos que complementan sus estudios, considerando las particularidades de las terminales en organizaciones y en sistemas de salud.

A continuación se describen las áreas correspondientes a la terminal en organizaciones:

##### **Area de Administración**

El área, se orienta a proporcionar al estudiante los conocimientos teóricos y las herramientas indispensables que le permitan identificar las variables críticas del entorno económico, producto de los cambios vertiginosos que demandan respuesta por parte de la organización, a fin de investigar para establecer planes de desarrollo integral a corto y mediano plazo, así como, para dar permanencia a la organización, procurando su crecimiento y consolidación a largo plazo. Además, la utilidad del área, se pone de manifiesto al capacitar al alumno en la aplicación y desarrollo de habilidades de dirección estratégica. Las asignaturas del área son:

- Seminario de alta dirección
- Administración de la innovación tecnológica
- Administración estratégica
- Seminario de desarrollo organizacional

### **Area de Finanzas**

El área provee al estudiante de los conocimientos teóricos y de las herramientas necesarias para investigar alternativas financieras, formular, implementar y evaluar proyectos de inversión nacionales e internacionales dentro del entorno económico de tendencia a la globalización de los mercados, a fin de lograr la competitividad de la organización. El área, también tiende a capacitar al alumno en la toma de decisiones con impacto económico - financiero, de tal forma que integre el manejo de los recursos económicos, al proceso de transformación o como producto en el mercado de dinero.

El área comprende las asignaturas:

- Seminario de administración financiera
- Formulación y evaluación de proyectos
- Seminario de ingeniería financiera

### **Area de Metodología de la Investigación**

El área dota al estudiante de los conocimientos y herramientas de carácter metodológico, que le permitirán durante el proceso de la toma de decisiones, identificar los nuevos problemas de las áreas de la organización, así como, generar investigaciones tendientes a incrementar el conocimiento de las mismas. Además los conocimientos del área de metodología de la investigación, conducen al alumno a la realización de actividades de investigación, orientadas principalmente a su trabajo de tesis para la obtención del grado. Las asignaturas que integran el área son:

- Seminario de investigación I
- Seminario de investigación II
- Seminario de investigación III

### **Area de Calidad**

El área, provee al estudiante de una "cultura de calidad", que le permita comprender y aplicar el principio de calidad como elemento básico para el logro de la competitividad y la permanencia de la organización en las condiciones actuales de globalización de los mercados. La calidad considerada como un insumo susceptible de manejarse como parte integrante de los diferentes elementos que han de administrarse en la organización. La signatura del área es:

- Desarrollo y evaluación de la calidad

## Area de Docencia

Los conocimientos del área proporcionan al alumno la posibilidad de contribuir al desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización, así como, de regresar a la sociedad una parte de los beneficios recibidos durante sus estudios de maestría, mediante el desempeño de la actividad docente. La asignatura del área es:

- Seminario de didáctica

La propuesta del plan de estudios de la maestría en administración con formación en organizaciones, comprende en sus áreas siete asignaturas obligatorias y cinco optativas (de éstas, el alumno cursará tres, cuando opte por la tesis para obtener el grado, o bien, cinco cuando elija el examen general de conocimientos), las cuáles se cursan en tres semestres. Las obligatorias son el seminario de alta dirección, seminario de administración financiera, seminario de investigación I, seminario de investigación II, administración de la innovación tecnológica, administración estratégica y formulación y evaluación de proyectos. Las optativas son: desarrollo y evaluación de la calidad, seminario de ingeniería financiera, seminario de desarrollo organizacional, seminario de didáctica y cualquier otra de nivel maestría, que se imparta en la propia División o en alguna dependencia de la UNAM, previa autorización del Jefe de la División.

De las asignaturas mencionadas, el seminario de alta dirección, formulación y evaluación de proyectos, administración estratégica, seminario de investigación I, seminario de investigación II, son comunes par las dos terminales de la maestría en administración, con la salvedad, de que los casos prácticos que se analicen y resuelvan, así como, las investigaciones que se lleven a cabo, se orientarán hacia la administración de organizaciones o a la administración de los sistemas de salud, según corresponda.

La tabla que a continuación se presenta, muestra el peso en porcentajes que se le otorga a cada una de las áreas con respecto al total de créditos que es de 72 (setenta y dos).

AREA	TOTAL DE CREDITOS	PORCENTAJE
Administración	18	25 %
Finanzas	12	16 %
Metodología de la investigación	18	25 %
Optativas	24	34 %
Total	72	100 %

Las asignaturas optativas se dejan fuera de las áreas, porque el estudiante ha de elegir cualquiera que responde a sus intereses laborales y/o profesionales.

## 2.5.2.5.1. Mapa Curricular de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones

### MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES

#### MAPA CURRICULAR

DURACION DEL PLAN DE ESTUDIOS  
TRES SEMESTRES

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE
6 SEMINARIO DE ALTA DIRECCION C - 1 H - 3	6 ADMINISTRACION DE LA INNOVACION TECNOLOGICA C - 1 H - 3	6 FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS C - 1 H - 3
6 SEMINARIO DE ADMINISTRACION FINANCIERA C - 1 H - 3	6 ADMINISTRACION ESTRATEGICA C - 1 H - 3	6 OPTATIVA C - 1 H - 3
6 SEMINARIO DE INVESTIGACION I C - 1 H - 3	6 SEMINARIO DE INVESTIGACION II C - 1 H - 3	6 OPTATIVA C - 1 H - 3
6 OPTATIVA C - 1 H - 3	6 OPTATIVA C - 1 H - 3	6 OPTATIVA C - 1 H - 3

TOTAL DE CREDITOS POR ASIGNATURAS - 72

TOTAL DE CREDITOS DE LA MAESTRIA - 72

\* ASIGNATURAS COMUNES

#### ASIGNATURAS OPTATIVAS:

- SEMINARIO DE DIDACTICA
- SEMINARIO DE INGENIERIA FINANCIERA
- SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- DESARROLLO Y EVALUACION DE LA CALIDAD
- \*\* SEMINARIO DE INVESTIGACION III
- CUALQUIER ASIGNATURA DEL NIVEL DE MAESTRIA, QUE SE OFREZCA EN LA PROPIA FACULTAD, OTRAS DEPENDENCIAS DE LA UNAM O INSTITUCIONES NACIONALES O EXTRANJERAS, PREVIA AUTORIZACION DEL JEFE DE LA DIVISION

NOTA: NO EXISTE SERIACION EN LAS ASIGNATURAS Y SEMINARIOS DE ESTE PLAN DE ESTUDIOS

\*\* LOS ALUMNOS QUE OPTEN POR EL TRABAJO DE TESIS Y REPLICA DE LA MISMA PARA OBTENCION DEL GRADO RESPECTIVO, DEBERAN CURSAR LA ASIGNATURA SEMINARIO DE INVESTIGACION III

PARA EL CASO DE LOS ALUMNOS QUE OPTEN POR EL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO RESPECTIVO, DEBERAN CURSAR LAS ASIGNATURAS OPTATIVAS PERMITIDAS DENTRO DEL PROGRAMA DE MAESTRIA CORRESPONDIENTE

CREDITOS
C= CLASES/SEMANA
H= HORAS/CLASE

**DISTRIBUCION DE LAS ACTIVIDADES ACADEMICAS DE LA MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION CON FORMACION EN: ORGANIZACIONES**

ACTIVIDADES ACADEMICAS NOMBRE	CARACTER		HORAS POR SEMANA			CREDITOS	SERIACION
	OBLIGATORIA	OPTATIVA	TEORICAS	PRACTICAS	TOTAL		
<b>PRIMER SEMESTRE</b>							
SEMINARIO DE ALTA DIRECCION	XXXXXXXXXXXXXXXX		3		3	6	NINGUNA
SEMINARIO DE ADMINISTRACION FINANCIERA	XXXXXXXXXXXXXXXX		3		3	6	NINGUNA
SEMINARIO DE INVESTIGACION I OPTATIVA	XXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>							
ADMINISTRACION DE LA INNOVACION TECNOLOGICA	XXXXXXXXXXXXXXXX		3		3	6	NINGUNA
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	XXXXXXXXXXXXXXXX		3		3	6	NINGUNA
SEMINARIO DE INVESTIGACION II OPTATIVA	XXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
<b>TERCER SEMESTRE</b>							
FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS * OPTATIVA	XXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
OPTATIVA		XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
OPTATIVA		XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
OPTATIVAS		XXXXXXXXXX	3		3	6	NINGUNA
SEMINARIO DE INVESTIGACION II							
SEMINARIO DE DIDACTICA							
SEMINARIO DE INGENIERIA FINANCIERA							
SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
DESARROLLO Y EVALUACION DE CALIDAD							
CUALQUIERA ASIGATURA DEL NIVEL DE MAESTRIA, PREVIA AUTORIZACION DEL JEFE DE LA DIVISION							

NOTAS: LAS ACTIVIDADES ACADEMICAS NO TIENEN ASIGNADAS DE MANERA EXPLICITA HORAS PRACTICAS A LA SEMANA, PORQUE LA MAYORIA DE ELLAS SE IMPARTEN MEDIANTE EL SEMINARIO. DE TAL FORMA QUE, LOS ESTUDIANTES, ADEMÁS DE REALIZAR INVESTIGACION DOCUMENTAL, DEBERÁN ANALIZAR CRITICAMENTE LOS PROBLEMAS, LAS SITUACIONES ACTUALES Y AVANCES RECIENTES DEL CAMPO ESPECÍFICO. ASÍ COMO TAMBIÉN ANALIZARÁN Y RESOLVERÁN CASOS PRÁCTICOS, Y APLICARÁN LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA INVESTIGAR EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO.

#### 2.4.2.5.2. Objetivos de las Asignaturas de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones

##### Asignaturas Comunes

**ASIGNATURA:** Seminario de Investigación I

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones      **CREDITOS:** 6

**AREA:** Metodología de la Investigación      **HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno      **CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 1 er.      **HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el seminario el alumno estructurará un protocolo formal de investigación con estricto apego a la metodología.

**ASIGNATURA:** Seminario de Investigación II

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones      **CREDITOS:** 6

**AREA:** Metodología de la Investigación      **HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno      **CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 2 do.      **HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el seminario, el alumno estará en posibilidad de describir los resultados de la investigación que haya desarrollado durante el semestre.

**ASIGNATURA:** Seminario de Alta Dirección

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Administración

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 1 er.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso el alumno desarrollará su capacidad de dirección en las organizaciones con un enfoque integral que comprenda simultáneamente los objetivos, los recursos y las estructuras de las mismas.

**ASIGNATURA:** Administración Estratégica

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Administración

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 2 do.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso, el alumno diseñará modelos de investigación utilizando la planeación estratégica.

**ASIGNATURA:** Formulación y Evaluación de Proyectos

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones      **CREDITOS:** 6

**AREA:** Finanzas

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 3 er.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso el alumno dictaminará proyectos de inversión nacionales e internacionales, para la selección de alternativas y la toma de decisiones en asignaciones de capital.

## Materias Especificas

**ASIGNATURA:** Seminario de Administración Financiera

**CLAVE:**

**PLAN:**1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Finanzas

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 1 er.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el seminario el alumno analizará la interdependencia de la micro y macroeconomía financiera de las organizaciones.

**ASIGNATURA:** Administración de la Innovación Tecnológica

**CLAVE:**

**PLAN:**1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Administración

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** 2 do.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso el alumno evaluará las variables que rigen el fenómeno de la innovación tecnológica en las organizaciones.

## Materias Optativas

**ASIGNATURA:** Seminario de Didáctica

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Docencia

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** Optativa.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

### **OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el seminario el alumno desarrollará didácticamente la organización y presentación de clases en el ámbito de la enseñanza superior de la administración, la contaduría y la informática.

**ASIGNATURA:** Seminario de Ingeniería Financiera

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Finanzas

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** Optativa.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

### **OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso, el alumno evaluará las diferentes opciones financieras para optimizar la inversión de capital y las opciones de cobertura ante el riesgo de los negocios.

**ASIGNATURA:** Seminario de Desarrollo Organizacional

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Administración

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** Optativa.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso el alumno analizará los problemas organizacionales mediante el diagnostico, técnicas de intervención, estrategias, evaluación y modelos que incrementen cambios en las organizaciones.

**ASIGNATURA:** Desarrollo y Evaluación de la Calidad

**CLAVE:**

**PLAN:** 1994

**NIVEL:** Maestría en Administración con Formación en Organizaciones **CREDITOS:** 6

**AREA:** Disciplinas Administrativas

**HORAS POR CLASE:** 3

**Requisitos:** Ninguno

**CLASES POR SEMANA:** 1

**Semestre:** Optativa.

**HORAS POR SEMESTRE:** 54

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar el curso, el alumno definirá los pasos del proceso de la calidad, así como su implantación, evaluación en cualquier organismo social.

**Notas de Pie de Página.**

- 
- 1 Revisar "Planes de Estudio 1994" de la Facultad de Contaduría y Administración.
  - 2 **Ibidem.**
  - 3 **Ibidem.**
  - 4 **Ibidem.**
  - 5 **Ibidem.**
  - 6 **Ibidem.**
  - 7 **Ibidem.**
  - 8 **Ibidem.**
  - 9 **Ibidem.**
  - 10 **Ibidem.**

**III. INVESTIGACION  
DE  
CAMPO**

### III. INVESTIGACION DE CAMPO

#### 3.1. Metodología de Investigación

##### 3.1.1. Planteamiento del Problema

Las necesidades humanas son cada vez más diversas y complejas, de la misma forma, las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios de la sociedad y sus requerimientos; en la actualidad, se requieren de agentes de cambio, altamente capacitados, con una gran conciencia del papel que juegan en la sociedad, con un manejo de conocimientos y tecnologías novedosos, además de tener un repertorio de habilidades humanas, técnicas y conceptuales adecuadas a las condiciones del contexto donde interactúan.<sup>1</sup>

Dentro de las diferentes Teorías de Liderazgo en la Administración, el Modelo de Hersey y Blanchard de Liderazgo Situacional resulta ser una herramienta relevante al emplearla en forma práctica con el objetivo de mejorar las Habilidades Gerenciales y ser más eficaz en la toma de decisiones sobre la forma de conducirse con las personas. Es importante entonces; el conocer los fundamentos principales de la teoría enunciada, así como su ubicación y relación con los enfoques del liderazgo a nivel conceptual.

Dentro de las habilidades gerenciales, el **Estilo de Liderazgo Eficaz de Dirigir** desde el enfoque de Liderazgo Situacional es muy relevante; ya que sostiene a fin de cuentas, toda la responsabilidad, repercusiones o efectos administrativo - organizacionales, que en un momento dado un administrador tiene que tomar en sus diversas situaciones, ambientes y objetivos; independientemente de la naturaleza de los mismos, siendo éstos referentes al trabajo o a las personas.

La selección de los ejecutivos de alto nivel, generalmente, se basa en la evaluación obtenida en una batería psicométrica, que integra varios de los test psicológicos más relevantes en la actualidad; así como de entrevistas profundas y complementadas con otros mecanismos de capacitación y reclutamiento.

---

<sup>1</sup> Revisar "La Empresa Flexible" de A. Toffler.

Por otra parte, podemos ubicar el papel que juega la instrucción educativa a través del proceso de enseñanza aprendizaje en el aula, en la formación de Habilidades Gerenciales, además de proveer a la sociedad y a las organizaciones de futuros agentes de cambio, administradores o gerentes de alto nivel en las organizaciones.

El presente estudio se enfoca en conocer las **Habilidades Gerenciales (Variable Dependiente Conceptual)** de estudiantes del Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA de la UNAM (**Población Objetivo**), especialmente de los Alumnos de Primer Ingreso a dicho programa inscritos en el periodo escolar 95 - 2 (**Unidad de Análisis**); la exploración de las Habilidades Gerenciales debe tener una connotación operacional la cual se fundamenta a través de comprender su Perfil Psicológico (**Variable Dependiente No.1**), sus Estilos de Liderazgo (**Variable Dependiente No. 2**), así como su Eficacia (**Variable Dependiente 3**).

Dentro de las **Variables Independientes** a considerar se integran:

1) Institución Educativa (contemplada como constante; **Variables Demográficas**: 2) Edad ; 3) Sexo; 4) Estado Civil; **Variables Escolares**: 5) Nivel de Estudios; 6) Licenciatura en Ciencia Sociales; 7) Desempeño Docente; 8) Dedicación a la Investigación; **Variables de Indole Laboral**: 9) Situación Laboral, analizada en función de: 9.1) Alumnos que trabajan; 5.2.) Solo Estudian; 5.3.) Becados; 5.4.) Ingresos Mensuales (los que trabajan); 10) Tipo de Empresa, analizada en función de: 10.1) Privada; 10.2) De Gobierno; 10.3) Propia; 11) Antigüedad en la Organización; 12) Puesto; 13) Nombramiento en la Empresa, en función de: 13.1) Sindicalizado; 13.2) Confianza; 13.3) Otro (Especifique); 14) Nivel Jerárquico, en función de: 14.1) Directivo; 14.2) Mandos Medios; 14.3) Operativo.

Dentro de las **Variables Extrañas** que pueden distinguirse son:

1) Deserción; 2) Conocimiento de las pruebas empleadas; 3) Factores de Motivación al contestar las pruebas.

Lo anterior sugiere ejes de análisis de las problemáticas a considerar, siendo:

### 3.1.2. Ejes de Análisis

1. **¿Cuál es la relevancia y ubicación del Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard con respecto a las diferentes Teorías de Liderazgo en la Administración y la Dirección de Organizaciones?**
2. **¿Cómo medir las Habilidades Gerenciales operacionalmente en alumnos de primer ingreso a la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA de la UNAM?**
3. **¿Cuáles son los principales fundamentos de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard?**
4. **¿Cómo son los Perfiles Psicológicos de estudiantes de 1 er. Ingreso al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA de la UNAM?**
5. **¿Cómo son dichos Perfiles Psicológicos de los estudiantes investigados bajo el análisis y comprensión de los objetivos del programa de MAO que se ofrece en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM?**
6. **¿Cuáles son los fundamentales Estilos de Liderazgo posibles de dichos estudiantes desde el enfoque de la teoría del Liderazgo Situacional?**
7. **¿Cómo afectan las variables independientes del estudio con respecto a la adopción de determinados Estilos de Liderazgo como expresión de Habilidades Gerenciales en los alumnos investigados?**
8. **¿Cuál es el nivel de Eficacia del Liderazgo de los estudiantes del programa en cuestión; evaluada a partir de la Teoría del Liderazgo Situacional?**
9. **¿Cómo influyen las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral para con la obtención de niveles de Eficacia de Liderazgo como expresión de Habilidades Gerenciales en los alumnos del analizados?**
10. **¿Qué ventajas traerá consigo la estandarización del Test Psicológico del 16FP en estudiantes de MAO?**
11. **¿El fundamento prioritario de la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se comprueba en la vida práctica de los alumnos investigados, el**

cual afirma que no existe correlación directa significativa entre los Estilos de Liderazgo, el Perfil Psicológico, las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral con la Eficacia?

### 3.1.3. Hipótesis de Trabajo

1. La Eficacia del Liderazgo del alumno de primer ingreso al Programa de MAO se ve influida por sus características Demográficos (Edad, Sexo, Estado Civil), aspectos Escolares (Licenciatura en Ciencias Sociales, Desempeño Docente, Dedicación a la Investigación y aspectos de Indole Laboral (Situación Laboral, Tipo de Empresa, Antigüedad en la Empresa, Nombramiento, Nivel Jerárquico, Nivel de Ingresos).
2. El Estilo de Liderazgo que adopta el alumno de primer ingreso al Programa de MAO se ve influida por aspectos Demográficos (Edad, Sexo, Estado Civil), aspectos Escolares (Licenciatura en Ciencias Sociales, Desempeño Docente, Dedicación a la Investigación y aspectos de Indole Laboral (Situación Laboral, Tipo de Empresa, Antigüedad en la Empresa, Nombramiento, Nivel Jerárquico, Nivel de Ingresos).
3. Existen diferencias significativas entre el Perfil Psicológico del alumno de primer ingreso al Programa de MAO con el Perfil Psicológico de Supervisores y Ejecutivos Industriales, Administradores Universitarios, Profesores Universitarios, Profesiones Científicas (Investigadores) que se describen en el Protocolo de la prueba 16FP. Lo anterior, se relaciona con los objetivos esperados del Programa de Posgrado de la DEP de la FCA de la UNAM con respecto a la formación del egresado.<sup>1</sup>
4. La evaluación del nivel de Eficacia del Liderazgo medido por la prueba de Hersey y Blanchard en los alumnos de primer ingreso al Programa de MAO es superior a 0 puntos.
5. Las puntuaciones de la Eficacia del Liderazgo de los alumnos de Primer Ingreso del Programa de MAO es (resultado) explicada por los 16 Factores de Personalidad, los Estilos de Liderazgo, las variables Demográficas (edad, sexo, estado civil), las variables Escolares (tipo de licenciatura, desempeño docente, dedicación a la investigación) y variables de Indole Laboral (situación laboral, tipo de empresa, antigüedad en la empresa, nombramiento en la empresa, nivel jerárquica, nivel de ingresos).

<sup>1</sup> Revisar "Perfiles Estándares en Estén de Profesiones Académicas" en "Cuestionario de 16FP de la Personalidad" de Raymond B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsunoka, pag. 105 a 124.

### 3.1.3.1. Hipótesis Estadísticas

Las hipótesis estadísticas que se sometieron a prueba en el presente estudio se muestran a continuación

1. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por la edad”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la edad”.*
2. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el sexo”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el sexo”.*
3. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el estado civil”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el estado civil”.*
4. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por su licenciatura”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su licenciatura”.*
5. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por su desempeño docente”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su desempeño docente”.*
6. HA. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por su dedicación a la investigación”.*  
 HO. *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su dedicación a la investigación”.*

7. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por su situación laboral en la empresa".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su situación laboral en la empresa".*
8. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el tipo de empresa actual donde labora".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el tipo de empresa actual donde labora".*
9. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por la antigüedad en la empresa actual donde labora".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la antigüedad en la empresa actual donde labora".*
10. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el nombramiento en la empresa actual donde labora".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nombramiento en la empresa actual donde labora".*
11. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influido por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".*
12. HA. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".*  
HO. *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".*
13. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su edad".*  
HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su edad".*

14. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su sexo".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su sexo".*
15. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su estado civil".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su estado civil".*
16. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su licenciatura".*
- HO. *"El Estilo de liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su licenciatura".*
17. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su desempeño docente".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su desempeño docente".*
18. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su dedicación a la investigación".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su dedicación a la investigación".*
19. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por su situación laboral en la empresa".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su situación laboral en la empresa".*
20. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por el tipo de empresa actual donde labora".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el tipo de empresa actual donde labora".*

21. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por la antigüedad en la empresa actual donde labora".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por la antigüedad en la empresa actual donde labora".*
22. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por el nombramiento en la empresa actual donde labora".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nombramiento en la empresa actual donde labora".*
23. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".*
24. HA. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO se ve influido por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".*
- HO. *"El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".*
25. HA. *"Existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
- HO. *"No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
26. HA. *"Existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
- HO. *"No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*

27. HA. *"La evaluación de nivel de eficacia de liderazgo medido por la prueba de Hersey y Blanchard en los alumnos del presente estudio es superior a 0 puntos".*
- HO. *"La evaluación de nivel de eficacia de liderazgo medido por la prueba de Hersey y Blanchard en los alumnos del presente estudio es inferior o igual a 0 puntos".*
28. HA. *"Existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
- HO. *"No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológica de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
29. HA. *"Existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
- HO. *"No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP".*
30. HA. *"Las puntuaciones de la eficacia del liderazgo de los alumnos de MAO es (resultado) explicada por los 16 factores de personalidad, los estilos de liderazgo, las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), las variables escolares (tipo de licenciatura, desempeño docente, dedicación a la investigación) y variables de índole laboral (situación laboral, tipo de empresa, antigüedad en la empresa, nombramiento en la empresa, nivel jerárquico, nivel de ingresos)".*
- HO. *"Las puntuaciones de la eficacia del liderazgo de los alumnos de MAO es (resultado) explicada por los 16 factores de personalidad, los estilos de liderazgo, las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), las variables escolares (tipo de licenciatura, desempeño docente, dedicación a la investigación) y variables de índole laboral (situación laboral, tipo de empresa, antigüedad en la empresa, nombramiento en la empresa, nivel jerárquico, nivel de ingresos)".*

### 3.1.4. Diseño de Investigación

El presente estudio se fundamenta a partir del diseño de investigación empleado como:

- **No Experimental:** ya que no se construyó una situación o ambiente específico donde se controlaban las variables de investigación, ni tampoco se realizó una asignación de los sujetos experimentales a determinados grupos, etc.

Las características de la investigación la fundamentan como de carácter: <sup>1</sup> y <sup>2</sup>

- **Ex - Post - Facto:** ya que el fenómeno de estudio se constituyó independientemente de la investigación, y su proceso ya estaba dado en la naturaleza o realidad. De la misma forma, no se tenía control o la manipulación alguna de variables o sujetos de estudio.

- **Transversal o Transeccional:** ya que en cuanto a evolución del fenómeno estudiado, sólo se midió en una ocasión (con distintos instrumentos ) a la unidad de análisis de la población objetivo. No se buscó en ningún motivo medir algún proceso de evolución determinado.

- **Descriptivo:** ya que se tenía como uno de los objetivos el explorar y describir algunas características de la población objetivo medidas a partir de la unidad de análisis. Lo anterior se justifica por el hecho de que se contó con hipótesis de naturaleza descriptiva.

- **Correlacional:** ya que de alguna manera se buscó encontrar relaciones entre las distintas variables involucradas. Lo anterior se justifica por el uso de hipótesis de naturaleza de comparación y correlación.

- **Observacional:** ya que desde la interferencia del investigador, sólo se permitió observar y medir el fenómeno a partir de los instrumentos específicos.

- **Exploratoria:** ya que desde el tipo de investigación de acuerdo al alcance de la misma se justificó desde sus objetivos como exploratoria y descriptiva.

<sup>1</sup> Revisar "Diseños Experimentales de Investigación" en "Metodología de la Investigación" de Hernández Sampieri y otros, pag. 108.

<sup>2</sup> Revisar "Diferentes Tipos de Estudios" en "El Protocolo de Investigación" de Méndez Ramírez Ignacio y otros, pag. 11.

### 3.1.5. Selección del Diseño de Muestreo

#### 3.1.5.1. Definición de la Población Bajo Estudio

Entendiendo los objetivos del estudio, es importante situar un universo o población dentro de un espacio finito, temporal y físico que posibilite o facilite la acción práctica del análisis.

Dicha población o universo, podría abarcar el total de estudiantes de nivel maestría o equivalente en administración de diferentes instituciones educativas, tanto de la iniciativa privada como del sector gobierno en México; lo anterior, implicaría una labor muy respetable, costosa, y compleja entre otras restricciones. Por lo que se decidió, por conveniencia y necesidades del investigador del presente estudio; situar o abarcar un universo más pequeño, que se centra en la zona metropolitana, y toma en cuenta a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA UNAM). Dicha institución tiene dentro de sus objetivos, el formar profesionistas y profesionales altamente capacitados para satisfacer las demandas de la sociedad en los diferentes aspectos de la vida empresarial, la docencia, la investigación científica y la tecnológica.

La determinación de la Población del Estudio o *Población Objetivo* bajo la cual se realizó el análisis se establece como una población finita con  $N= 67$ , siendo el total de estudiantes que integran la unidad de análisis.<sup>1</sup>

#### 3.1.5.2. Unidad de Análisis

Es importante no perder de vista la *unidad de análisis*, que se compone de:

***"Estudiantes del Programa de Nivel Maestría de Administración con Formación en Organizaciones que contempla:***

***Alumnos Egresados del Curso Propedéutico inscritos en el periodo 95 - 2 al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM"***

#### 3.1.5.3. Criterios de Inclusión

Es importante tener muy claro, que dichos estudiantes son hombres y mujeres egresados del Programa Propedéutico respectivo, inscritos en el periodo 95 - 2; que han cubierto todas las materias del curso mencionado en el anterior periodo escolar. Siendo los anteriores aspectos, los requisitos o criterios de inclusión en la selección de la muestra.

<sup>1</sup> Revisar los cuadros del "Seguimiento de los Alumnos del Curso Propedéutico del Programa de Maestría en Administración de Organizaciones de la FCA de la UNAM del Periodo 95 - I hasta su Ingreso a la Maestría o Especialidad".

#### **3.1.5.4. Criterios de Exclusión**

Los criterios de exclusión lo conforman todas las características que no se cumplen en el anterior apartado, donde no se incluyen en la muestra a alumnos que por ejemplo no hayan pasado el curso, sean del programa de maestría y no sean de primer ingreso, etc.

#### **3.1.5.5. Marco Muestral**

La División de Estudios de Posgrado de la FCA de la UNAM a través del Departamento de Cursos Propedéuticos de la Maestría en Administración con Formación en Organizaciones proporcionó un listado de los alumnos egresados en el anterior curso y que se inscribieron posteriormente a la maestría. Dicho listado constituyó el marco muestral que facilitó el proceso de selección de la muestra. El listado se componía primeramente de distintos grupos del curso propedéutico, y posteriormente se comparó con el listado de alumnos que se inscribieron al programa de maestría en el presente periodo escolar.

**SEGUIMIENTO DE LOS ALUMNOS DEL CURSO PROPEDEUTICO  
DEL PERIODO 95 - 1 HASTA SU INGRESO A LA MAESTRIA O ESPECIALIDAD  
DE LA DEPI EN EL PERIODO 95 - 2**

GRUPOS DEL PROPEDEUTICO INSCRITOS EN EL PERIODO 95 - 1		NUMERO DE ALUMNOS
GRUPO 1		30
GRUPO 2		32
GRUPO 3		23
GRUPO 4		24
GRUPO 5		20
GRUPO 6		27
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>156</b>

GRUPOS DEL PROPEDEUTICO INSCRITOS EN EL PERIODO 95 - 1		NUMERO DE ALUMNOS DESERTORES EN EL PERIODO 95 - 2
GRUPO 1		13
GRUPO 2		12
GRUPO 3		9
GRUPO 4		6
GRUPO 5		1
GRUPO 6		9
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>50</b>
<b>PORCENTAJE =&gt;</b>		<b>0.320512821</b>

ALUMNOS DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES INSCRITOS EN EL PERIODO 95 - 2 PRIMER SEMESTRE		NUMERO DE ALUMNOS
GRUPO 2171		32
GRUPO 2174		42
GRUPO 2175		49
GRUPO 2176		61
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>184</b>

**SEGUIMIENTO DE LOS ALUMNOS DEL CURSO PROPEDEUTICO  
DEL PERIODO 95 - 1 HASTA SU INGRESO A LA MAESTRIA O ESPECIALIDAD  
DE LA DEPI EN EL PERIODO 95 - 2**

ALUMNOS DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES INSCRITOS EN EL PERIODO 95 - 2		NUMERO DE ALUMNOS
PRIMER SEMESTRE EGRESADOS DEL CURSO PROPEDEUTICO		
GRUPO 1		2
GRUPO 2		19
GRUPO 3		14
GRUPO 4		4
GRUPO 5		18
GRUPO 6		10
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>67</b>
<b>PORCENTAJE DE MAESTRIA</b>		<b>0.36413043</b>
<b>PORCENTAJE DE EGRESADOS DEL PROPEDEUTICO</b>		<b>0.42948718</b>

ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD		
PERIODO 95 - 2		
PRIMER SEMESTRE		
	NUMERO DE ALUMNOS	
GRUPO 4101		1
GRUPO 4121		5
GRUPO 4131		4
GRUPO 4141		14
GRUPO 4151		16
GRUPO 4161		2
GRUPO 4171		7
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>49</b>

ALUMNOS EGRESADOS DEL CURSO PROPEDEUTICO INSCRITOS EN LA ESPECIALIDAD		
PERIODO 95 - 2		
	NUMERO DE ALUMNOS	
GRUPO 1		11
GRUPO 2		0
GRUPO 3		0
GRUPO 4		6
GRUPO 5		0
GRUPO 6		4
<b>TOTAL =&gt;</b>		<b>21</b>
<b>PORCENTAJE DE ESPECIALIDAD</b>		<b>0.42857143</b>
<b>PORCENTAJE DE EGRESADOS DEL PROPEDEUTICO</b>		<b>0.13461538</b>

En las anteriores tablas se observa que en 6 grupos del Curso Propedéutico del Periodo 95 -1 se incluía a 156 alumnos, que posteriormente desertaron 50 de los mismos (un 32 %).

Por lo que respecta al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en el periodo 95 - 2 , se inscribieron 184 alumnos en 4 grupos.

Es importante considerar que el 42 % de los alumnos que egresaron del Curso Propedéutico del Periodo 95 -1 se inscribieron al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en el periodo 95 - 2, siendo un total de 67 estudiantes.

En cuanto a los Programas de Especialidades que ofrece la FCA de la UNAM se integraron 7 grupos en los que 49 alumnos del curso propedéutico se inscribieron a dichos programas constituyendo un 13 % de los estudiantes del periodo 95 - 2.

### 3.1.5.6. Definición del Tipo de Muestreo Seleccionado

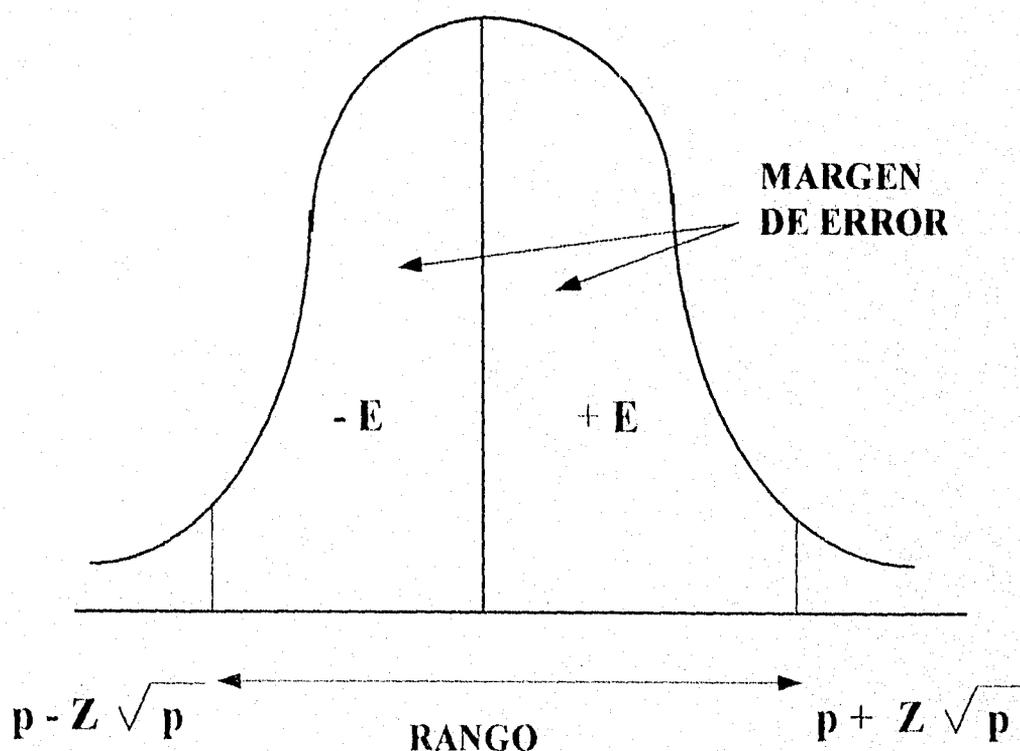
De acuerdo con los objetivos del estudio y con la determinación de la unidad de análisis del mismo, así como también la disposición de información necesaria; se decidió el utilizar un tipo específico de muestreo que se define como: *Muestreo No Probabilístico*.

Lo anterior se realizó por la comodidad de tener en el acceso a la totalidad de alumnos de la población investigada en el proceso de inscripción.

### 3.1.5.7. Determinación del Tamaño de Muestra

En cuanto a la determinación de tamaño de muestra se definió a partir de una proporción poblacional; la relación existente entre la proporción poblacional "P" y la distribución en el muestreo de la proporción "p", puede ser observada, mediante un bosquejo de la curva normal.

La curva normal muestra el siguiente intervalo de confianza:



Donde:

$p$  = Proporción Muestral

$\sqrt{p}$  = Error Estándar de la Proporción Muestral

$Z$  = Nivel de Confianza, esta dado su valor por el área bajo la curva normal.

La figura anterior muestra el área bajo la curva normal, la cual está delimitada por un intervalo de confianza que va de " $p - Z\sqrt{p}$ " hasta " $p + Z\sqrt{p}$ " y en el cual se espera que se encuentre la mayor parte de los datos y sobre todo la proporción poblacional; así mismo se tiene en ambos extremos un margen de error ( $E$ ) ya que la proporción poblacional puede caer en cualquiera de los dos intervalos.

En este caso se trata de una población finita porque se conoce el número de elementos de la población; por consiguiente, la fórmula estadística que se utilizó para determinar el tamaño de muestra es:

$$n = \frac{\left( \frac{N}{N-1} \cdot \frac{Z^2 P Q}{E^2} \right)}{\left[ 1 + \left( \frac{1}{N-1} \cdot \frac{Z^2 P Q}{E^2} \right) \right]}$$

**Donde :**

$n$  = Número de Elementos de la Muestra.

$N$  = Número de Elementos de la Población.

$Z$  = Nivel de Confianza.

$P$  = Probabilidad de Éxito.

$Q$  = Probabilidad de Fracaso.

$E$  = Margen de Error.

Sustituyendo:

$$n = ?$$

$$N = 67$$

$$Z = \text{al } 95\% = 2$$

$$P = 50\% = .50$$

$$E = 10\% = .10$$

### FORMULA

$$n = \frac{\left( \frac{N}{N-1} * \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right)}{\left( 1 + \frac{1}{N-1} * \frac{Z^2 PQ}{E^2} \right)}$$

### SUSTITUCION

$$n = \frac{\left( \frac{67}{67-1} * \frac{2^2 (.50)(.50)}{(.10)^2} \right)}{\left( 1 + \frac{1}{67-1} * \frac{2^2 (.50)(.50)}{(.10)^2} \right)}$$

### SUSTITUCION

$$n = \frac{\left( \frac{67}{66} * \frac{4 (.25)}{(.01)} \right)}{\left( 1 + \frac{1}{66} * \frac{4 (.25)}{(.01)} \right)}$$

**SUSTITUCION**

$$(1.01515)^n = 1 / .01$$

n

$$1 + \frac{1}{66} = 1 / .01$$

**SUSTITUCION**

$$(1.01515)^n = 100$$

n

$$1 + 0.01515 = 100$$

**SUSTITUCION**

$$101.515$$

n

$$1 + 1.515$$

**SUSTITUCION**

$$101.515$$

n

$$2.515$$

**SUSTITUCION**

$$n = 40.36$$

Después de calcular el tamaño de muestra, es necesario determinar si el número de elementos de la muestra es representativo de la población, a través del siguiente procedimiento:

$$Sp ( z) \leq E \Rightarrow n$$

**Donde:**

**Sp** = Error Estándar de la Proporción Poblacional.

**Z** = Nivel de Confianza.

**E** = Margen de Error.

**n** = Tamaño de la Muestra.

Lo anterior indica que: el resultado de multiplicar el error estándar de la proporción poblacional (Sp) por el nivel de confianza (Z), debe ser menor o igual al margen de error (E) lo cual va a implicar que el tamaño de la muestra sea adecuado o no; en caso de que el resultado de la multiplicación entre los estadísticos sea mayor al margen de error (E), esto indica que el tamaño de la muestra no es representativo de la población; por lo que deberá calcularse otra muestra que si sea representativa de la población.

**Sustituyendo:**

Con los siguientes datos se tiene:

**Sp** = ?

**p** = 50 % = 0.5

**q** = 50 % = 0.5

**Z** = 95 % = 2

**E** = 10 % = 0.10

**n** = 41

**FORMULA**

$$S_p = \sqrt{\frac{qp}{n-1}}$$

**SUSTITUYENDO**

$$S_p = \sqrt{\frac{(.50) * (.50)}{41-1}}$$

**SUSTITUYENDO**

$$S_p = \sqrt{\frac{(.25)}{40}}$$

**SUSTITUYENDO**

$$S_p = \sqrt{0.00625}$$

**SUSTITUYENDO**

$$S_p = 0.0790 < .10 \Rightarrow 41$$

En este caso, es más grande el error estándar que el nivel de confianza, lo cual es significativo para determinar que el tamaño de muestra es adecuado.

A continuación se procede a establecer el cálculo del intervalo de confianza, en el cual se espera que se encuentre la proporción poblacional (P) , a través de una distribución normal; para ello primeramente se establece el límite inferior y superior de confianza de acuerdo a lo siguiente:

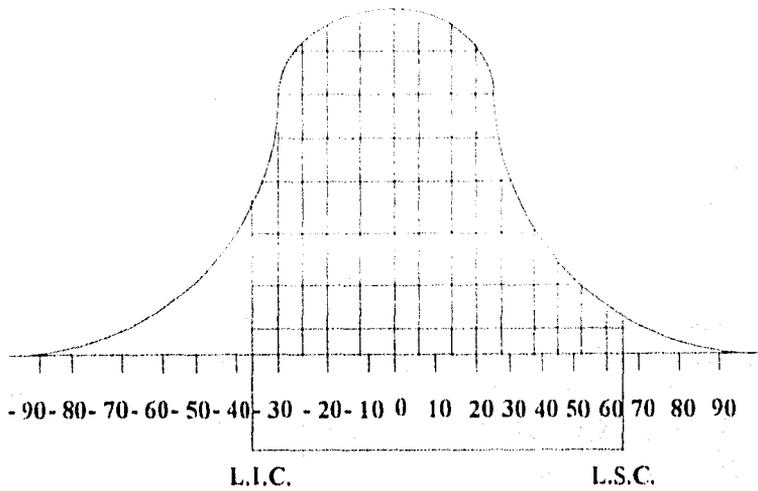
**L. I. C. =  $p - Z(Sp)$**  => El Límite Inferior de Confianza es igual a la diferencia que existe entre la probabilidad de éxito (p), y el Nivel de Confianza (Z) multiplicado por el Error Estándar de la proporción poblacional (Sp).

**L. S. C. =  $p + Z(Sp)$**  => El Límite Superior de Confianza es igual a la Probabilidad de Éxito (p) más el producto que resulta de multiplicar el Nivel de Confianza (Z) por el Error Estándar de la Proporción Poblacional (Sp).

**Sustituyendo:**

<b>DATOS</b>	<b>EXPRESION</b>	<b>DESARROLLO</b>
$p = 50\% = 0.5$	<b>L. I. C. = <math>p - Z(Sp)</math></b>	<b>L. I. C. = <math>0.5 - 2(0.07)</math></b>
$Z = 95\% = 2$	<b>L. S. C. = <math>p + Z(Sp)</math></b>	<b>L. I. C. = <math>0.5 - 0.14</math></b>
		<b>L. I. C. = 0.36</b>
		<b>L. I. C. = 36 %</b>
		<b>L. S. C. = <math>0.5 + 2(0.07)</math></b>
		<b>L. S. C. = <math>0.5 + 0.14</math></b>
		<b>L. S. C. = 0.64</b>
		<b>L. S. C. = 64 %</b>

Podemos observar su representación gráfica como sigue:



**Donde:**

**L. I. C.** => Límite Inferior de Confianza.

**L. S. C.** => Límite Superior de Confianza.

Con lo anterior se determina lo siguiente:

La proporción está comprendida dentro de un intervalo de confianza que incluye :  
 - 36 % < p > 64 %. Donde se establece como Límite Inferior de Confianza de - 36 %; mientras que como Límite Superior de Confianza de 64 %; con una probabilidad del 95 % de Confianza.

### 3.1.6. Determinación de Variables de la Investigación

#### 3.1.6.1. Variables Independientes e Indicadores

- 1) Institución Educativa (se contempla como constante)

##### Variables Demográficas

- 2) Edad
- 3) Sexo
- 4) Estado Civil

##### Variables Escolares

- 5) Nivel de Estudios (se contempla como constante)
- 6) Alumnos con Licenciatura en Ciencias Sociales
- 7) Desempeño Docente
- 8) Dedicación a la Investigación

##### Variables de Indole Laboral

- 9) Situación Laboral, analizada en función de:
  - 9.1) Alumnos que trabajan
  - 9.2) Solo estudian
  - 9.3) Becados
  - 9.4) Becados y trabajan
- 10) Tipo de Empresa, analizada en función de:
  - 10.1) Privada
  - 10.2) De Gobierno
  - 10.3) Propia
- 11) Antigüedad en la Empresa
- 12) Puesto
- 13) Nombramiento en la Empresa, analizado en función de:
  - 13.1) Sindicalizado
  - 13.2) Confianza
  - 13.3) Otro (especifique)
- 14) Nivel Jerárquico, analizado en función de:
  - 14.1) Directivo
  - 14.2) Mandos Medios
  - 14.3) Operativo
- 15) Nivel de Ingresos

### 3.1.6.2. Variables Dependientes

#### *V.D.1. - Características del Perfil Psicológico Evaluado a partir de la Bateria Psicométrica.*

- \* Medido a través de una Escala de Diferencial Semántico en la Prueba de Personalidad 16FP.

#### *V.D.2. - Estilo de Liderazgo empleado por los diferentes estudiantes.*

- \* Medido a través de una Escala de Intervalo en la Prueba de Hersey y Blanchard.

#### *V.D.3.- Eficacia del Estilo de Liderazgo adoptado en determinada situación*

- \* Medido a través de una Escala de intervalo en la Prueba de Hersey y Blanchard.

### 3.1.6.3. Definiciones Conceptuales de las Variables Dependientes

#### *V.D.1.- Perfil Psicológico*

El Perfil Psicológico de Ejecutivos o Administradores de Alto Nivel, comprende la integración de factores específicos de diferentes características de la personalidad que satisfacen los requerimientos del puesto, dentro de los niveles de la estructura organizacional. Dichos factores justifican el manejo de habilidades y aptitudes que deben de cubrir los candidatos dentro de sus repertorios de personalidad, para hacerse acreedores de dicho puesto solicitado.

Algunos parámetros o factores que se evalúan dentro del Perfil Psicológico de Ejecutivos de alto Nivel son:

- Expresividad Emocional.
- Inteligencia.
- Fuerza del Yo.
- Dominancia.
- Impulsividad.
- Lealtad Grupal.
- Aptitud Situacional.
- Emotividad.
- Credibilidad.
- Actitud Cognitiva.
- Sutileza.
- Conciencia.
- Posición Social.
- Certeza Individual.
- Autoestima.
- Estado de Ansiedad.

El Perfil Psicológico se estructura como una representación gráfica de un conjunto de puntuaciones para un individuo, organizada de manera tal que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan descubrirse. Para que las puntuaciones queden significativamente exhibidas en un perfil, deben convertirse a alguna escala de puntuación común, como son las puntuaciones estándar o los equivalentes de edad o de grado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Revisar Perfiles Psicológicos en: "Test y técnicas de Medición en Psicología y Educación" de Thorndike p. 676.

### *V.D.2.- Estilo de Liderazgo*

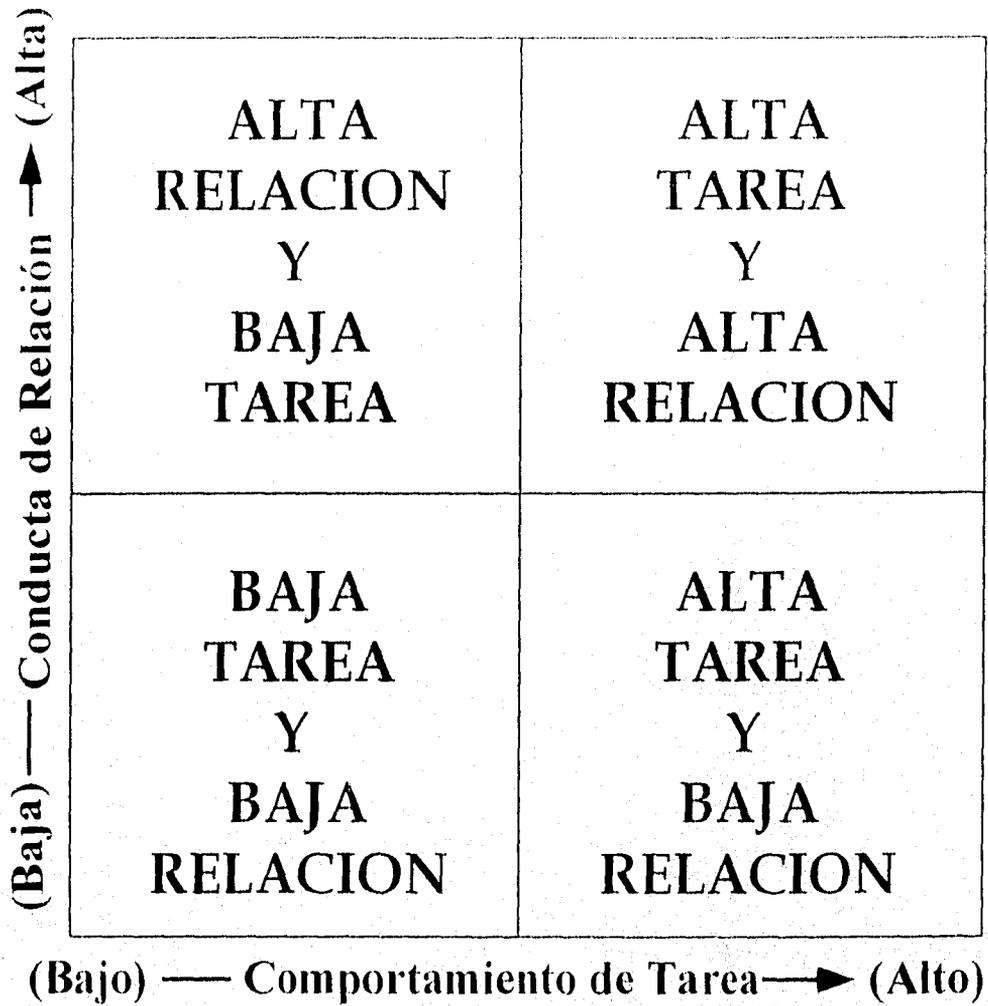
Blanchard y Hersey (1969) definen al Estilo de Liderazgo como: "El Estilo de Liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que una persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben esos otros. Esto puede ser muy diferente de la forma en que el líder percibe su propio comportamiento que definiremos como *auto percepción* en vez de estilo. El estilo de liderazgo de una persona implica cierta combinación de comportamiento hacia la tarea o de relación. Los dos tipos de comportamiento de tarea y de relación son el meollo del concepto de estilo de liderazgo, se define como sigue:

#### **Comportamiento hacia la Tarea**

*- El grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores); explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, como y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.*

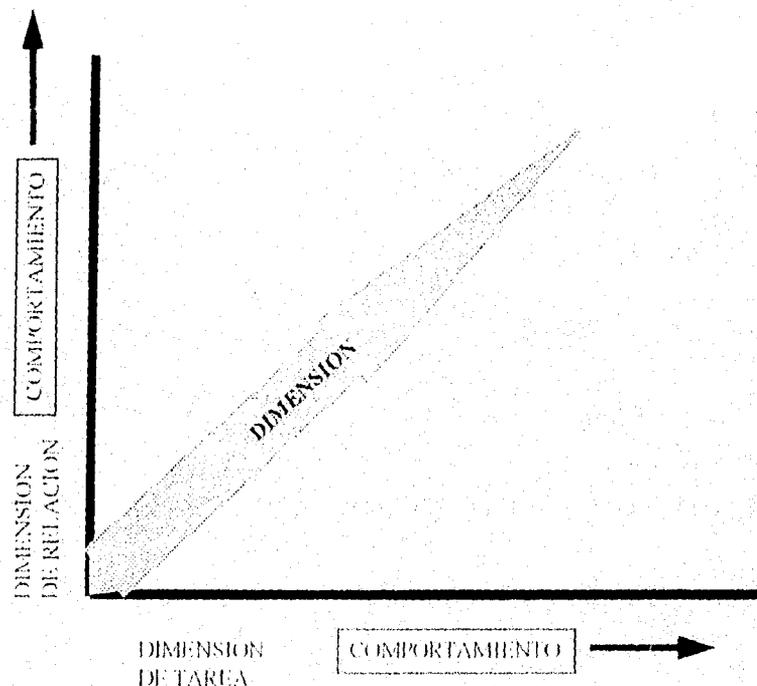
#### **Comportamiento hacia de Relación**

*- El grado en que el líder esté capacitado para mantener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio emocional, "palmaditas en la espalda" y comportamiento que facilitan el trabajo".<sup>2</sup>*



### V.D.3.- Eficacia del Liderazgo

Reconociendo que la Eficacia de los Lideres depende de la forma en que su Estilo de Liderazgo se interrelaciona con la situacion en que operan, deberá agregarse segun Blanchard y Hersey una dimension de eficacia Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relacion con los parametros alto y bajo. De ahí, que los autores del Liderazgo Situacional retomaran los fundamentos de la teoria del Estilo Tridimensional de Administracion de William Reddin, quien fue el primero en agregar una dimension de eficacia a las preocupaciones por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la Rejilla Administrativa.<sup>4</sup>



Revisar rejilla Administrativa en: "El Modelo de Cuadro Organizacional" de

Blake y

Moulton.

Si la eficacia del Estilo de comportamiento del Líder depende de la situación en la que se aplica, se desprende que cualquiera de los Estilos Básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación a menudo, la diferencia entre Estilos Eficaces e Ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del Estilo Básico con el medio. A la tercera dimensión se le denomina Eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de Eficacia o Ineficacia del administrador o Líder. Se puede considerar que el Estilo Básico del Líder es un estímulo particular. Y lo que puede considerarse como Eficaz o Ineficaz es la respuesta a este estímulo.

Aun cuando en este modelo, la Eficacia parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, para los autores, consideran que debe representarse como un continuo. En una situación particular cualquier estilo podría encajar en algún punto de este continuo desde uno extremadamente Eficaz hasta uno extremadamente Ineficaz. Por lo tanto, la Eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la Eficacia en vez de sólo tres. Para ilustrar este hecho, la dimensión de la Eficacia se ha dividido en cuartiles que fluctúan, en el lado de la Eficacia, desde +1 a +4 y del lado de la Ineficacia desde -1 a -4.

En esencia los cuatro Estilos Eficaces y los cuatro Estilos Ineficaces indican lo apropiado del Estilo Básico del Líder en una situación determinada, según lo perciben sus seguidores, sus superiores o sus colegas.

### 3.1.6.4. Definiciones Operacionales de las Variables Dependientes

#### *V.D.1.- Perfil Psicológico*

Las respuestas al Test Psicológico empleado en la Evaluación del Perfil de Ejecutivos o Administradores de Alto Nivel; siendo seleccionado el siguiente:

- "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymond B.Cattell., Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka. 16 FP.

#### *V.D.2.- Estilo de Liderazgo:*

Las respuestas a la Prueba de Hersey y Blanchard:

- "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder".

#### *V.D.3.- Eficacia del Liderazgo:*

Las respuestas a la Prueba de Hersey y Blanchard:

- "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder".

### 3.1.7. Instrumentos de Medición

#### 3.1.7.1. Instrumento 1: 16 FP.

- "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymond B.Cattell., Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka. (16 FP).

#### 3.1.7.2. Instrumento 2: Prueba de Hersey y Blanchard

- "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder". (LEAD ó ELDA)

#### 3.1.7.3. Instrumento 3. Ficha de Información Complementaria

- "Base de Datos Informativos de los Alumnos"

### 3.1.7.4. Características de los Instrumentos de Medición

#### 3.1.7.4.1. Instrumento I:16 FP.

- "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymond B.Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M.Tatsuoka. (16 FP).

El instrumento de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología y para cubrir lo más ampliamente posible el campo de la personalidad. Dicho instrumento fue diseñado para usarse con individuos mayores de 16 años. Existen cerca de 10 años de investigación empírica de análisis factorial precediendo a la primera publicación comercial en 1949.

Los factores de la personalidad que mide el 16 FP nos son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de la teoría general de la personalidad.

Los 16 factores primarios de la personalidad se constituyen como dimensiones o escalas que son esencialmente independientes. De la misma forma, evalúa los 4 factores o dimensiones secundarias adicionales.

Es importante señalar sus principales características que son:

- Es importante por su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad.
- Es importante en la orientación de las escalas hacia una medición funcional.
- Es importante porque las mediciones se hacen incrementalmente relacionadas con un cuerpo organizado e integrado de conocimientos prácticos y teóricos en los campos clínicos, educativos, industriales y de investigación básica.

Desde un punto de vista práctico del uso del cuestionario de 16 FP, se tienen las siguientes consideraciones:

#### **1) Estructura Básica del Rasgo.**

Se refiere a las fuentes de los rasgos de personalidad incluidas en la prueba, las cuales han sido replicados repetidamente en investigación básica de la personalidad y relacionándolo con sistemas propuestos por otras pruebas y escalas de medición como las del MMPI.

#### **2) Criterio de Predicción.**

La investigación organizada, esté estableciendo rápidamente perfiles tipo para varios tipos de diagnóstico y pronóstico clínico, para ocupaciones, etc., y se han obtenido muchas ecuaciones de especificación con coeficientes de regresión sobre criterios de éxito ocupacional y educativo, sobre ajuste clínico, liderazgo, creatividad y de otra clase de características.

#### **3) Estabilidad Intercultural del Rasgo.**

Un desarrollo importante de la prueba ha sido la estandarización de los 16 Factores de la Personalidad en por lo menos 15 países diferentes.

#### **4) Desarrollo Continuo de la Estructura de los Rasgos.**

Las investigaciones posteriores en diferentes edades por medio de una serie de análisis en distintos estados de crecimiento, han establecido que se estructuren a través de secuencias de desarrollo. De ahí que se hayan conformado 4 escalas adicionales (análisis de factores secundarios de la personalidad).

### Los 16 Factores Primarios de la Personalidad

Los 16 factores primarios de la personalidad que evalúa el cuestionario se estructuran usando escalas ordinales del alfabeto y diferencial semántico de la siguiente manera:

A	EXPRESIVIDAD EMOCIONAL	*⇒	SOLILOQUIA V.S. SOCIABILIDAD.
B	INTELIGENCIA	*⇒	INTELIGENCIA BAJA V.S. INTELIGENCIA ALTA.
C	FUERZA DEL YO	*⇒	INESTABILIDAD EMOCIONAL V.S. FUERZA DEL YO DEBIL.
E	DOMINANCIA	*⇒	SUMISION V.S. ASCENDENCIA.
F	IMPULSIVIDAD	*⇒	RETRAIMIENTO V.S. IMPETUOSIDAD.
G	LEALTAD GRUPAL	*⇒	SUPEREGO DEBIL V.S. SUPEREGO FUERTE.
H	APTITUD SITUACIONAL	*⇒	TIMIDEZ V.S. AUDACIA.
I	EMOTIVIDAD	*⇒	SEVERIDAD V.S. SENSIBILIDAD EMOCIONAL.
L	CREDIBILIDAD	*⇒	CONFIANZA V.S. DESCONFIANZA.
M	ACTITUD COGNITIVA	*⇒	OBJETIVIDAD V.S. SUBJETIVIDAD.
N	SUTILEZA	*⇒	INGENUIDAD V.S. ASTUCIA.
O	CONCIENCIA	*⇒	ADECUACION SERENA V.S. PROPENSION A LA CULPABILIDAD.
Q1	POSICION SOCIAL	*⇒	CONSERVADURISMO V.S. RADICALISMO.
Q2	CERTEZA INDIVIDUAL	*⇒	DEPENDENCIA GRUPAL V.S. AUTOSUFICIENCIA.
Q3	AUTOESTIMA	*⇒	INDIFERENCIA V.S. CONTROL.
Q4	ESTADO DE ANSIEDAD	*⇒	TRANQUILIDAD V.S. TENSION.

### Los 4 Factores Secundarios de la Personalidad

Los 4 Factores Secundarios de la Personalidad se integran de la siguiente manera:

QS1	INTROVERSION	V.S.	EXTROVERSION
QS2	POCA ANSIEDAD	V.S.	MUCHA ANSIEDAD
QS3	SUCEPTIBILIDAD	V.S.	TENACIDAD
QS4	DEPENDENCIA	V.S.	INDEPENDENCIA

## Estandarización

### Uso y Significado de la Puntuación Estandar "Estén"

#### a) El Método.

En el "Cuestionario 16 FP" se toman diez unidades para la amplitud de su escala de puntos y a cada unidad se le conoce como "estén". Las ventajas de adoptar la medición son

- 1.- La mayoría de los científicos están acostumbrados al sistema decimal, les es más fácil pensar y trabajar en 10 puntos.
- 2.- Los intervalos extremos 1 y 10 no tienen que ser tan desproporcionados en su enlace como en el caso de los intervalos en el sistema "Stanine" que trabaja con 9 unidades para incorporar los casos más extremos.

#### b) La Naturaleza del Estén - S y el Estén - N.

Hay que señalar que existen dos tipos de "estén". **La escala estén - s** (se refiere a estenes basados en la desviación estándar calculada de la puntuación en bruto) convencional toma la medida de la puntuación en bruto de la población como el valor central (lo que por lo tanto está exactamente a la mitad entre los estenes 5 y 6), y se extiende para cada mitad de un sigma (desviación estándar de la curva de Gauss), de la puntuación en bruto. Cualquier puntuación en bruto que caiga dentro de los límites 5 y 6, pero hacia **bajo**, se traduce al estén 5; y a su vez una que caiga dentro de los límites mencionados pero hacia **arriba** del punto medio (5.5) se traduce como estén 6. De esta manera, los estenes 5 y 6 representan la extensión de lo que esencialmente llamaríamos calificación "promedio", "normales", es decir, una **extensión de un sigma**, (la desviación estándar), **centrada en la media**. Como consecuencia, es sólo al acercarnos a los estenes 4 y 7 cuando se empieza a pensar que una persona "definitivamente se aleja del promedio".

Pasando a los extremos, observamos que el estén 1 abarcaría desde 2 1/2 hasta 2 sigmas por debajo de la media. Sin embargo, para incluir el 0.6 por ciento de rezagados que continúa hacia afuera para abarcar **cualquier** puntuación por debajo de 2 sigmas de la media. Igualmente, el estén 10 abarca desde 2 sigmas por arriba de la media para comprender las calificaciones en bruto más elevadas. Como ya se indicó, los estenes 2 al 9 se cortan a intervalos regulares de media sigma, tanto por abajo como por arriba de la media 5.5.

Sin embargo, al igual que en el caso de todas las puntuaciones en bruto (de las cuales se derivan) la distribución de estos estenes - s en algunos factores pueden ser asimétrica, entonces la media y la mediana no coinciden exactamente y en algunas ocasiones las

puntuaciones extremas, 1 y 10, no encajan en la escala de desviaciones estándar. Para evitar tales casos se introdujo el concepto de estenes normalizados o estenes - n

En la practica esto simplemente repite lo que se hace con la puntuacion normalizada estandar de **CI**.

El **estén - n** tiene la ventaja de estar de acuerdo con el supuesto anterior, de que iguales unidades de escala de intervalos son las que dan una distribución normal. Consecuentemente se define un **estén - n** como aquel cuyas fronteras cortan el mismo porcentaje de la población en la curva de distribución de puntuaciones en bruto dada, que la que trazaran intervalos sucesivos de media sigma en una curva perfectamente normal. Esto garantiza tambien que habrá relaciones exactas y constantes entre los puntos que cortan los estenes y las puntuaciones en centiles. Así, si nos referimos a la figura es fácil convertir centiles a estenes en la forma en que se necesite. Mientras que **estén** a centil y centil a **CI** son relaciones conocidas, las puntuaciones estenes - n del factor B, Inteligencia, de los 16FP, pueden convertirse rápidamente y expresarse en términos de **CI**.

## Diseño y Aplicación del Cuestionario

### Diseño

#### a) Disposición de Preguntas

Se proporcionan de 10 a 13 reactivos para cada escala. Las preguntas estén colocadas de una manera general en un orden cíclico determinado por un plan para brindar el máximo de conveniencia al calificar con plantilla y asegure variedad de interés al examinado.

#### b) Método de Responder

Tres respuestas diferentes se proporcionan para cada una de las preguntas, en vista de que la situación de "elección forzada" (una a la otra), tiende a forzar una distribución distorsionada y puede provocar aversión a la prueba por parte del examinado.

#### c) Evitación de los Efectos de Distorsión Motivacional

Muchos susceptibles de distorsión y de falseo intencional. La construcción del cuestionario 16-FF trata de minimizar esto; pero es también la responsabilidad del examinador neutralizar tales tendencias tanto como sea posible. Es importante desarrollar una relación adecuada, y dejarle ver al examinando que los resultados pueden contribuir mejor a su propio beneficio si él coopera proporcionando contestaciones francas.

En realidad, los reactivos se han escogido para que sean tan "neutrales" en valor como sea posible, para enfatizar tanto los aspectos deseables como los indeseables en los dos extremos de cada escala del factor. Más aún, los reactivos que no se consideren válidos, por ejemplo, los que no se refieren al rasgo obviamente pero que correlacionalmente se sabe que lo miden, han sido escogidos en la medida que sea posible, como una protección "interior" contra la distorsión. De cualquier forma, este problema del cuestionario probablemente no sea tan serio como su frecuente distorsión parece indicar, ya que el psicólogo o el entrevistador es más probable que utilice la prueba en aquellas situaciones donde el cliente se dé plenamente cuenta que los resultados adecuados contribuirán a su propio beneficio, si se toma el tiempo necesario para asegurarse que la persona examinada entiende la importancia de las respuestas veraces y cuidadosas, entonces va se ha conseguido un avance para lograr buenos resultados.

#### d) Validez y Confiabilidad

Los reactivos en sus formas finales son los sobrevivientes de varios miles de reactivos probados originalmente, y son aquellos que continúan teniendo una validez significativa comparados con los factores después de 10 análisis factoriales sucesivos (Catell, 1973) en muestras diferentes.

Esos análisis han confirmado tanto la existencia como la estructura natural de los 16 factores y los reactivos del cuestionario, en su correlación con los factores en diferentes muestras de población adulta.

Se considera que la validez de la prueba misma es un concepto (o "construcción"), de **validez**. Es decir, las preguntas del cuestionario (o reactivos), como se señaló antes, se escogieron como medidas válidas de los factores de la personalidad, tal como se presentaron esos factores en el análisis de investigación. Este concepto de validez de las escalas puede evaluarse directamente correlacionando la puntuación de la escala con el factor puro que estaba diseñado para medir, ya que como se ha señalado anteriormente, ya existen perfiles estandarizados para diferentes profesiones en diferentes contextos culturales.

La validez de concepto puede también evaluarse indirectamente, determinando qué tan bien concuerdan las correlaciones de las escalas de la prueba con una muestra representativa de diversas variables psicológicas con aquellas que se espera que tenga el criterio conceptual (factor puro).

#### e) La Elección del Cuadro de Normalización Adecuada

La elección adecuada del cuadro de normalización depende del propósito del examen. Si por ejemplo, se trata de un puesto que habitualmente ocupan hombres y mujeres indistintamente, ser correcto emplear las **normas combinadas para ambos sexos**, ya que se trata de averiguar qué tan efectiva es la personalidad del individuo para el puesto, independientemente del puesto. O se trata de aconsejar a estudiantes universitarios, entonces las **normas para estudiantes universitarios** serán las más indicadas para saber cuáles son las desviaciones del individuo, por otra parte, si la fórmula que se tiene para determinar el éxito en el trabajo ha sido expresada en puntuaciones estenes para estudiantes de preparatoria, entonces el **cuadro de normalización para estudiantes de preparatoria** ser apropiado para utilizar dicha fórmula en la orientación vocacional.

Ocasionalmente, se puede desear una comparación entre dos o más personas usando una norma diferente para cada una de ellas. Por ejemplo, puede plantearse la siguiente pregunta: "¿Es Luisa Lara tan dominante en comparación con las normas para varones?" O, más aún, quizá se quisiera usar el principio de doble control en el que, digamos, el grado de patología clínica en un grupo de estudiantes que acuden al consejero estudiantil se evalúa al mismo

tiempo en comparación con los estudiantes en general y con el total de la población adulta. Así es posible que se necesite una amplia experiencia psicológica y una profunda percepción para elegir los grupos de referencia más adecuados, pero, en general, las reglas hasta aquí expuestas pueden indicar al usuario cual es el cuadro de normas indicado y que significado tiene dicho cuadro.

### 3.1.7.4.2. Instrumento 2: Prueba de Hersey y Blanchard

#### Instrumentación del LEAD o ELDA

#### ( Descripción de la Capacidad de Adaptación y la Eficacia del Líder)

El instrumento LEAD ó ELDA elaborado por Hersey y Blanchard fue diseñado para medir tres aspectos del comportamiento del líder:

- 1) El Estilo de Liderazgo
- 2) La Cantidad de Estilos que puede Utilizar
- 3) La Capacidad de Adaptación de su Estilo

#### El Estilo de Liderazgo

Las investigaciones en el Centro de Estudios de Liderazgo han demostrado que la mayoría de los líderes tienen un estilo de liderazgo *primario* y un estilo *secundario*. El estilo primario se define como el patrón de conducta que utiliza con más frecuencia cuando trata de influir sobre las actividades de otros. En otras palabras, la mayoría de los líderes suelen tener un estilo de liderazgo favorito.

El o los estilos de apoyo de un líder son los que la persona tiende a utilizar ocasionalmente. Es importante apuntar que aun cuando todos los líderes siempre tienen un estilo de liderazgo primario - esto es, que tienden a utilizar con más frecuencia uno de los cuatro estilos de liderazgo básicos descritos en el Liderazgo Situacional -, sin embargo, es posible que no tengan un estilo secundario o que tengan hasta tres, pero siempre tendrán al menos un estilo primario.

#### Cantidad o Alcance de Estilos o Flexibilidad

*La cantidad o alcance de estilos* de un individuo es el grado en que esa persona es capaz de variar su estilo de liderazgo. No todos los líderes tienen la misma capacidad de cambiar su estilo en distintas situaciones; algunos parecen limitarse a un estilo básico y estas personas rígidas solo suelen tener éxito cuando la situación es compatible con sus estilos. Otros líderes son capaces de modificar su comportamiento de acuerdo con cualquiera de los cuatro estilos básicos y otros pueden utilizar dos o tres estilos. Los líderes flexibles pueden (tienen el *potencial*) tener éxito en muchas situaciones.

El alcance del estilo de un líder puede ilustrarse en términos de comportamiento orientado a la tarea y de relación como se muestra en las siguientes figuras:

A

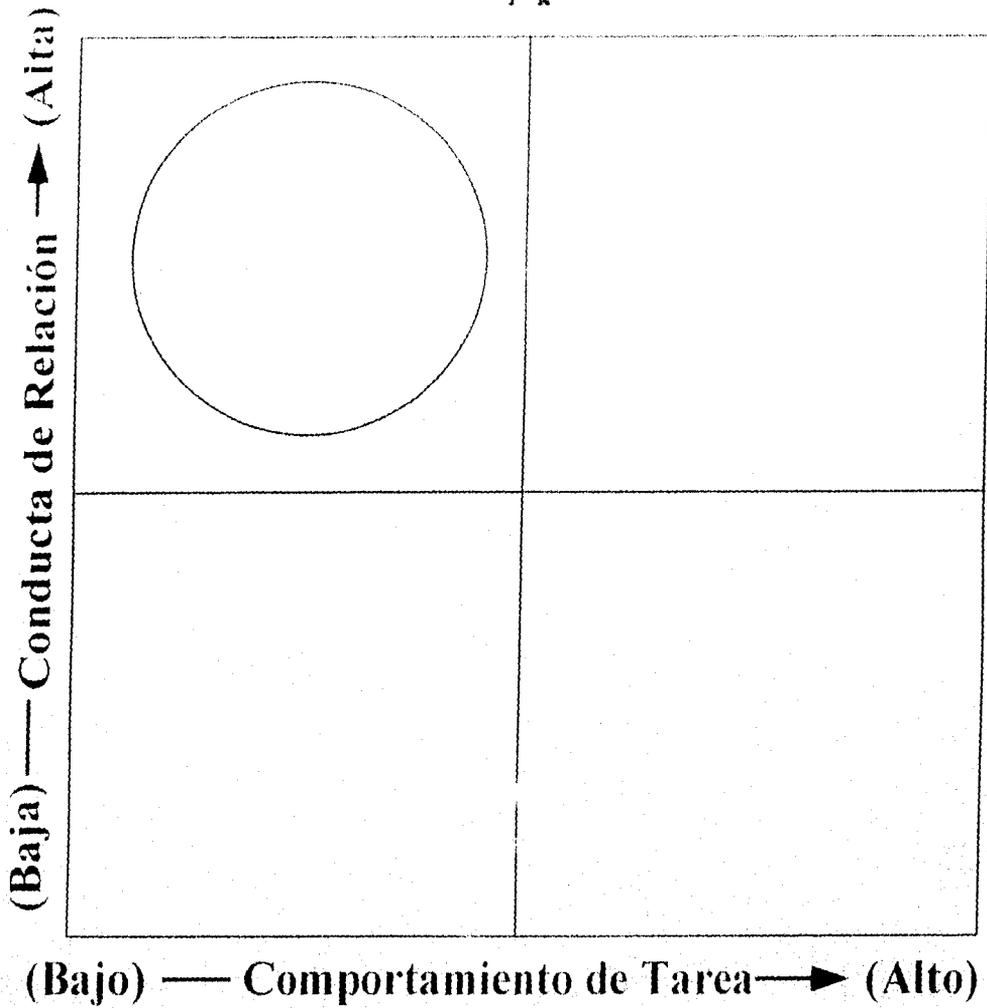
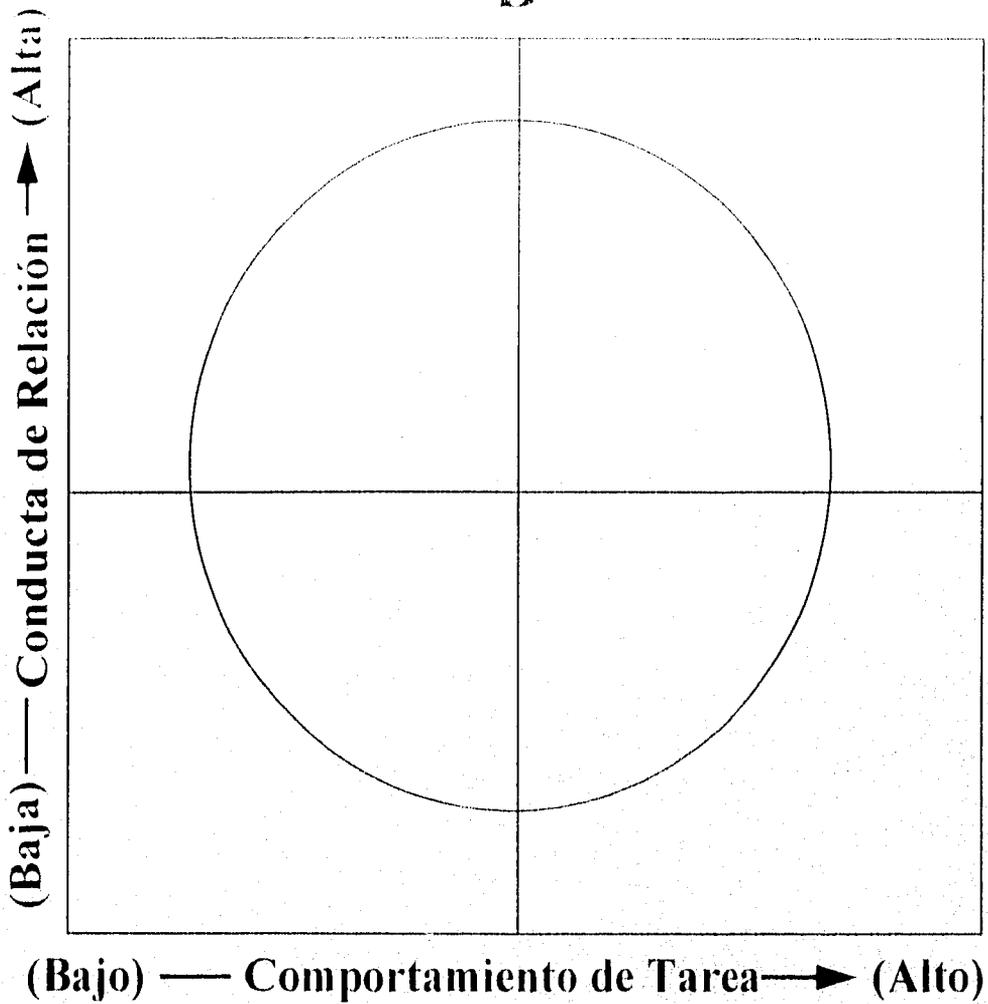


Fig. Alcance Limitado del Estilo en Términos del Comportamiento hacia la Tarea y de Relación

El área del círculo indica el alcance del estilo, la cual abarca una parte pequeña determinando un alcance limitado.

**B**



**Fig. Alcance Amplio del Estilo de Liderazgo en Términos del Comportamiento hacia la Tarea y de Relación.**

El área del círculo indica el alcance del estilo, la cual abarca una parte de cada uno de los estilos, lo cual indica una capacidad de variación o flexibilidad de estilos.

Las situaciones de liderazgo varían según el grado en que requieran flexibilidad. Reddin ha citado algunas de las condiciones que exigen, según sus términos, poca o mucha flexibilidad. Dichas condiciones se presentan a continuación:

NECESIDADES DE FLEXIBILIDAD BAJA	NECESIDADES DE FLEXIBILIDAD ALTA
TRABAJOS ADMINISTRATIVOS DE BAJO NIVEL	TRABAJOS ADMINISTRATIVOS DE ALTO NIVEL
TRABAJOS ADMINISTRATIVOS SENCILLOS	TRABAJOS ADMINISTRATIVOS COMPLICADOS
METAS ESTABLECIDAS	SURGIMIENTO DE METAS
PROCEDIMIENTOS RIGIDOS	PROCEDIMIENTOS FLUIDOS
TAREAS ESTABLECIDAS	TAREAS NO ESTRUCTURADAS
TOMA DE DECISIONES DE TIPO RUTINARIO Y AUTOMATIZADO	TOMA DE DECISIONES NO RUTINARIAS
POCOS CAMBIOS AMBIENTALES	CAMBIO AMBIENTAL RAPIDO
EL ADMINISTRADOR TIENE TODO EL PODER	EL ADMINISTRADOR NO TIENE TODO EL PODER
ESENCIAL QUE SIGAN PLANES	EL USO DE INCENTIVOS ES ESENCIAL
EL ADMINISTRADOR ES ACEPTADO O RECHAZADO POR LOS SUBORDINADOS	LOS SUBORDINADOS SON NEUTRALES EN CUANTO AL ADMINISTRADOR.
POCAS INTERCONEXIONES EN EL TRABAJO	MUCHAS INTERCONEXIONES EN EL TRABAJO

**Fig Necesidades Bajas y Altas de Flexibilidad**

### **Capacidad de Adaptación al Estilo (Eficacia)**

El alcance del estilo indica el grado en que los líderes lo pueden variar y la *capacidad de adaptación* del estilo es el grado en que son capaces de variarlo de acuerdo con las exigencias o necesidades de una situación determinada de acuerdo con el Liderazgo Situacional. Las personas con estilos limitados pueden tener una alta probabilidad de éxito y ser eficaces durante mucho tiempo cuando permanecen en situaciones en que su estilo funciona. A la inversa, las personas con una amplia gama de estilos pueden ser ineficaces si estos no están de acuerdo con las exigencias de su situación.

*De este modo, la variedad de estilos no es tan importante para la eficacia o el éxito como la capacidad de adaptación del estilo; así, una gran variedad de estilos no garantiza la eficacia.<sup>1</sup>*

### Características Formales de la Prueba

#### - "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder". (LEAD ó ELDA)

A fin de reunir información sobre el comportamiento de los líderes en términos del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder, el *Centro de Estudios de Liderazgo* desarrolló el instrumento de **Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder**, el cual tiene dos versiones:

- Una está enfocada hacia la auto percepción \* **UNO MISMO**.
- La otra está enfocada hacia la percepción de otros \* **OTROS**.

**EL YO ELDA (UNO MISMO Y OTROS)** es un cuestionario que contiene doce situaciones de liderazgo donde se pide a los interrogados que seleccionen entre cuatro alternativas de comportamiento - de alta orientación hacia la tarea /baja relación, alta orientación hacia la tarea alta relación, alta relación / baja orientación a la tarea y baja relación/ baja orientación a la tarea.

Los interrogados deberán elegir cuál de estos estilos consideran más apegado a su propio comportamiento en ese tipo de situación.

Un ejemplo de combinación situacional usada en el **YO - ELDA** se presenta a continuación:

#### Situación Acciones Alternativas

- Sus subordinados ya no están respondiendo a su conversación amistosa y a la obvia preocupación por su bienestar, su desempeño está declinando rápidamente.
  - a) Ponga énfasis en el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de realizar la tarea propuesta
  - b) Abrase a la discusión pero no presione su intervención.
  - c) Hable con los subordinados y después fije las metas.
  - d) Intencionalmente no intervenga.

<sup>1</sup> Revisar "El Desarrollo de Relaciones Eficaces" en "Estilo Eficaz de Dirigir" de Paul Hersey y Ken H. Blanchard, pag. 336.

El YO ELDA fue diseñado para medir la auto percepción de tres aspectos del comportamiento del líder:

- *Estilo de Liderazgo.*
- *Alcance del Estilo.*
- *Capacidad de Adaptación del Estilo.*

El Estilo y el Alcance del mismo, se determinan por cuatro estilos de puntuación ipsativos y el estilo de capacidad de adaptación (puntuación de eficacia), se determinan por una puntuación normativa.

En un principio el YO ELDA se diseñó como instrumento de capacitación y el tamaño de la escala (12 puntos) y el tiempo requerido (10 minutos) refleja claramente el propósito de su función. En la actualidad, tiene gran aceptación en una variedad de áreas en las organizaciones.

### 3.1.7.4.3. Instrumento 3: Ficha de Información Complementaria.

Basicamente el Instrumento 3: Ficha de Información Complementaria, no se constituye estrictamente como un instrumento propiamente dicho, ya que sólo capta o reporta información complementaria de los estudiantes bajo estudio. Lo cual no fundamenta una validez o confiabilidad inicial; ya que sólo se estructura como una base de datos propiamente dicha.

### 3.1.8. Pilotaje de los instrumentos

El presente estudio se desarrolló en función del uso de Test o Pruebas Psicológicas estandarizadas en la población mexicana, en lo que respecta a los dos primeros instrumentos a considerar

#### **Instrumento 1: 16 FP.**

- "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymond B.Cattell., Herhert W. Eher y Maurice M. Tatsuoka. (16 FP).

#### **Instrumento 2: Prueba de Hersey y Blanchard**

- "Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del Líder". (LEAD ó ELDA)

#### **Instrumento 3: Ficha de Información Complementaria**

La Ficha de Información Complementaria no se define como instrumento propiamente dicho; ya que se estructuró bajo lineamientos de una base de datos informativos de la unidad de estudio, la cual refleja de manera práctica información relevante de la población como es: su contexto socioeconómico, nivel de estudios, sexo, ocupación, etc.

Lo anterior es importante señalar por la justificación científica que deben cubrir los instrumentos de medición en cuanto a su validez y confiabilidad. Por lo que respecta a los dos primeros, existe toda una fundamentación conceptual de su uso en países latinoamericanos y sus características de estandarización, validación y confiabilidad.

En cuanto al instrumento 3, Ficha de información Complementaria se justifica la aplicación previa de la misma desde el punto de vista del piloteo con el objeto de observar incongruencias o fallas para posteriormente adecuarlas y corregirlas. Por lo que se realizó un pilotaje no solo de este último instrumento; sino que de los dos primeros instrumentos seleccionados y del último estructurado para tal fin. Dicho pilotaje se realizó con una similar unidad de análisis de la población objetivo "Estudiantes del Programa de Maestría en Auditoría de la propia DEPI, inscritos en el mismo periodo escolar 95 - 2"; la aplicación de los instrumentos se realizó con 15 alumnos del programa mencionado.

Posteriormente se realizaron las adecuaciones respectivas y se tomaron en cuenta los comentarios relevantes de los alumnos captados para tal fin.

### **3.1.9. Aplicación de Instrumentos**

La aplicación de los instrumentos se realizó a partir de la captación de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la FCA de la DEP de la UNAM durante el proceso de inscripción al periodo 95 - 2. Los tres instrumentos fueron proporcionados conjuntamente a cada uno de los estudiantes, pidiéndoles sus generales y teléfonos de trabajo y/o casa

La resolución de cada uno de los instrumentos de la investigación 1) 16 FP, 2) Prueba YO-ELDA de Hersey y Blanchard y 3) Ficha de Información Complementaria la realizaron cada uno de los alumnos según su tiempo disponible, su interés o motivación y involucramiento

Posteriormente a su resolución, los estudiantes entregaron dichos instrumentos a la Coordinación del Programa de MAO en la FCA. Otra forma de captación de los instrumentos resueltos por dichos estudiantes, lo fue la propia localización por vía telefónica para recordarles la entrega en horas de clase al investigador de la presente tesis.

### **3.1.10. Recolección y Codificación de Información**

Cada uno de los instrumentos resueltos y captados por el investigador (tomando en cuenta el cubrir con la cuota del tamaño de muestra definida previamente), se contabilizó dándole un número progresivo a cada uno de ellos con el objeto de poder realizar la codificación de la información por medios computacionales.

Posteriormente, se procedió a codificar la información de los respectivos instrumentos resueltos por cada uno de los alumnos. La codificación respectiva, señaló la consideración de cada uno de los ítems por separado y por instrumento en una hoja de cálculo (uso del paquete Excel para Windows).

A partir de la matriz de respuestas de los alumnos en forma integrativa como resultado del procedimiento de codificación; se procedió a integrarla a un archivo para procesamiento en el Paquete Estadística para las Ciencias Sociales (SPSS).

Las corridas respectivas en dicho paquete, correspondieron a cada una de las hipótesis estadísticas de la investigación, así como de los requerimientos de información relevante de tipo descriptivo e inferencial de la población objetivo y la unidad de análisis seleccionada.

### 3.1.11. Selección de las Pruebas Estadísticas para la Comprobación de las Hipótesis

1.-  $H_0$ . "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la edad".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Edad (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

2.  $H_0$ . "La eficiencia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el sexo".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Sexo (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

3. H<sub>0</sub>. "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el estado civil".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Estado Civil (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

4. H<sub>0</sub>. "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su licenciatura".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones.

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Licenciatura en Ciencias Sociales (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

5.  $H_0$ . "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su desempeño docente".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Desempeño Docente (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

6.  $H_0$ . "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su dedicación a la investigación".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Dedicación a la Investigación (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

7. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su situación laboral en la empresa”.*

Para probar la esta hipótesis HO se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Situación Laboral (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

8. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el tipo de empresa actual donde labora”.*

Para probar la esta hipótesis HO se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Tipo de Empresa (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

9. H<sub>0</sub>. "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la antigüedad en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Antigüedad en la Empresa (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

10. H<sub>0</sub>. "La eficiencia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nombramiento en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Nombramiento en la Empresa (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

11. H<sub>0</sub>. "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Nivel Jerárquico (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de varianza

12. H<sub>0</sub>. "La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Nivel de Ingresos (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de varianza

13. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su edad".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Edad (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

14. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su sexo".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Sexo (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

15. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su estado civil".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Estado Civil (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

16. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su licenciatura".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Licenciatura en Ciencias Sociales (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

17.  $H_0$ . "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su desempeño docente".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Desempeño Docente (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

18.  $H_0$ . "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su dedicación a la investigación".

Para probar la esta hipótesis  $H_0$  se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Dedicación a la Investigación (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

19. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su situación laboral en la empresa".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente		Tipo de Variable	Variable Independiente		Tipo de Variable
Estilos de Liderazgo (Y)		Métrica	Situación Laboral (X1)		No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

20. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el tipo de empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente		Tipo de Variable	Variable Independiente		Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)		Métrica	Tipo de Empresa (X1)		No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

21. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por la antigüedad en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilo de Liderazgo (Y)	Métrica	Antigüedad en la Empresa (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de Varianza

22. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nombramiento en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilos de Liderazgo (Y)	Métrica	Nombramiento en la Empresa (X1)	No Métrica, Con dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 2 categorías)	Diferencia de Medias
		T - Test

23. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilos de Liderazgo (Y)	Métrica	Nivel Jerárquico (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de varianza

24. H<sub>0</sub>. "El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".

Para probar la esta hipótesis H<sub>0</sub> se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Estilos de Liderazgo (Y)	Métrica	Nivel de Ingresos (X1)	No Métrica, Con más de dos categorías

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son:

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variable Independiente	Dependencia
Y=	X1	Bivariado
(Métrica)	(No Métrica con 3 categorías)	Análisis de varianza

25. **H<sub>0</sub>**. *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

Para probar la presente hipótesis fue necesario determinar los niveles de capacidad del perfil ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP bajo intervalos de confianza (obteniéndose 16 factores con sus respectivos intervalos), pudiendo ubicar posteriormente la puntuación media del perfil psicológico de los alumnos de MAO en dichos intervalos (sea dentro o fuera de los mismos) y concretar sus comparaciones de igualdad o diferencia.

26. **H<sub>0</sub>**. *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

De la misma forma que la anterior, para probar la presente hipótesis fue necesario determinar los niveles de capacidad del perfil ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP bajo intervalos de confianza (obteniéndose 16 factores con sus respectivos intervalos); pudiendo ubicar posteriormente la puntuación media del perfil psicológico de los alumnos de MAO en dichos intervalos (sea dentro o fuera de los mismos) y concretar sus comparaciones de igualdad o diferencia.

27. **H<sub>0</sub>**. *“La evaluación de nivel de eficacia de liderazgo medida por la prueba de Hersey y Blanchard en los alumnos del presente estudio es inferior a igual a 0 puntos”.*

La particular hipótesis se probó con la inferencia de intervalos de confianza al 95 % para la eficacia poblacional a partir de puntuaciones de la muestra, pudiendo reflejar un límite inferior de confianza y uno superior. Posteriormente, se ubicó la puntuación media de la eficacia muestral con dicho intervalo, para concluir si  $\mu = 0$  puntos.

28. **H<sub>0</sub>**. *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

Para probar la presente hipótesis fue necesario determinar los niveles de capacidad del perfil ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP bajo intervalos de confianza (obteniéndose 16 factores con sus respectivos intervalos), pudiendo ubicar posteriormente la puntuación media del perfil psicológico de los alumnos de MAO en dichos intervalos (sea dentro o fuera de los mismos) y concretar sus comparaciones de igualdad o diferencia.

29. H0. "No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP".

Como las anteriores, para probar la presente hipótesis fue necesario determinar los niveles de capacidad del perfil ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP bajo intervalos de confianza (obteniéndose 16 factores con sus respectivos intervalos), pudiendo ubicar posteriormente la puntuación media del perfil psicológico de los alumnos de MAO en dichos intervalos (sea dentro o fuera de los mismos) y concretar sus comparaciones de igualdad o diferencia

30. H0. "Las puntuaciones de la eficacia del liderazgo de los alumnos de MAO es (resultado) explicada por los 16 factores de personalidad, los estilos de liderazgo, las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), las variables escolares (tipo de licenciatura, desempeño docente, dedicación a la investigación) y variables de índole laboral (situación laboral, tipo de empresa, antigüedad en la empresa, nombramiento en la empresa, nivel jerárquico, nivel de ingresos)".

Para probar la esta hipótesis H0 se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Variable Dependiente	Tipo de Variable	Variable Independiente	Tipo de Variable
Eficacia (Y)	Métrica	Los 16FP, los Estilos de Liderazgo y las variables independientes de la V1 a la V15.	Métricas y No Métricas

El modelo a probar y la técnica estadística empleada son

MODELO		Técnica Estadística Seleccionada
Variable Dependiente	Variables Independientes	Dependencia
Y=	X1 + X2 + ... X32	Multivariado
(Métrica)	(Métricas y No Métricas)	Regresión Múltiple

### 3.1.12.1. Resultados: Estadística Descriptiva

#### 3.1.12.1.1. Los 16 Factores de Personalidad de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM

Los distintos puntajes de los factores de personalidad de la prueba 16 FP definieron el Perfil Psicológico de los alumnos de MAO de la DEP de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM inscritos en el periodo 95 - 2. Los puntajes obtenidos en este Perfil tanto para hombres como mujeres se expresa de la siguiente forma:

**Nota:** Es importante señalar que los puntajes en unidades estén en cada uno de los 16 factores podrán fluctuar dentro de aspectos de polaridad (inherentes a cada factor) que se partirán como negativos o positivos en función del punto central. Es así como por ejemplo, si el puntaje del factor A que se sitúe en el estén 3 ; se podrá señalar de la siguiente manera:

A - , denotando que existe una puntuación de este factor por abajo de la media y hacia la polaridad de Soliloquio, en contraste con una puntuación de 7 en unidades estén que se definirá como A +, la cual sigue una trayectoria hacia la polaridad de Sociabilidad. De esta manera se tendrá que contemplar la información mencionada en cada uno de los factores bajo los cuales se evaluó a dichos alumnos del estudio. Lo anterior se refleja en el protocolo de evaluación del 16FP de Raymond B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka, de la misma forma se toman en cuenta las consideraciones sobre cada uno de los factores y sus características bipolares.

#### **El Factor A => Expresividad Emocional**

La dicotomía que se presenta en dicho factor con puntuaciones baja y alta respectivamente son: *Soliloquia* v.s. *Sociabilidad*, los sinónimos que se presentan son: *Discreto, desprendido, crítico, alejado, inflexible* v.s. *Cariñoso, le gusta salir, complaciente, participante*.

Los puntajes obtenidos en este factor por los alumnos de MAO observan una media de 12.76 con una desviación estándar de 2.43 (revisar tabla # 1 del anexo A ) ; siendo traducidos en unidades estén con una media de 6.38 y desviación estándar de 1.21 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior expresa un factor A+ con tendencias hacia preferencias por ocupaciones donde haya trato con gente, gozando del reconocimiento social y, en general , está dispuesto a participar oportunamente. Hay evidencias de que personas que pertenecen al grupo A+ son, por naturaleza "asociativos" , dispuestos a formar grupos activos, siendo más generosos en sus relaciones interpersonales, menos temerosos a la crítica, más aptos para recordar nombres de personas, pero menos confiables en trabajos de precisión y son más despreocupados para cumplir obligaciones. Lo anterior concuerda un tanto con las ocupaciones de trabajadores sociales y empresarios.

El factor A corresponde a un 7 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### El Factor B => Inteligencia

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son *Inteligencia Baja* v.s. *Inteligencia Alta*. Algunos sinónimos son *Baja capacidad mental* v.s. *Alta capacidad mental en general*, *Torpe* v.s. *Brillante*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio expresan una media de 7.78 con una desviación estándar de 2.09 (revisar tabla # 1 del anexo A); siendo traducidos en unidades estén con una media de 3.89 y una desviación estándar de 1.05 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior refleja un factor B- denotando que existe baja capacidad en habilidades de índole intelectual. Sin embargo, es importante señalar que este factor evalúa la capacidad mental general, y no necesariamente tiene que tener una correlación alta con las aceleradas pruebas de inteligencia comúnmente usadas.

El factor B corresponde a un 4 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo C).

### EL Factor C => Fuerza del Yo

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Inestabilidad Emocional o Debilidad del yo* v.s. *Fuerza Superior del Yo*. Algunos sinónimos son: *Afectado por sentimientos, menos estable emocionalmente, fácilmente perturbables. Alterable* v.s. *Estable emocionalmente, maduro, se enfrenta a la realidad, calmado*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio expresan una media de 20.10 con una desviación estándar de 3.04 (revisar tabla # 1 del anexo A); siendo traducidos en unidades estén con una media de 10.05 y una desviación estándar de 1.52 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor C+ considerando una integración dinámica y madurez, siendo opuesto a una emocionalidad general incontrolada. Los individuos pertenecientes al grupo C+ son con mayor frecuencia dirigentes que los individuos del grupo C-. Por otro lado, los administradores de negocios tienen un amplio rango en la C, algunos en un nivel muy bajo, mostrando quizá una respuesta de fatiga - preocupación.

Desde el punto de vista ocupacional, individuos que tiene que ajustarse a dificultades impuestas desde el exterior, por ejemplo, administradores, pilotos de aeronaves y aeromozas, parecen haber sido seleccionadas por su más alto promedio de fuerza del Yo.

El factor C corresponde a un 10 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor E => Dominancia

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Sumisión* v.s. *Ascendencia*. Algunos sinónimos son: *Sumiso* v.s. *Afirmativo*, *Dependiente* v.s. *Mente Independiente*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 12 con una desviación estándar de 4.25 (revisar tabla # 1 del anexo A); siendo traducidos en unidades estén con una media de 6 y una desviación estándar de 2.13 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor E+ mostrando una interacción más efectiva y un proceder democrático (se sienten "libres para participar", ponen a discusión problemas de grupo y critican los defectos del grupo). Ocupacionalmente, una alta puntuación en dominación, la obtienen atletas, investigadores científicos y la puntuación baja la obtienen granjeros, cocineros, conserjes. Se encuentra apreciablemente influenciada por la herencia y es uno de los factores de la personalidad que distingue a los sexos.

El factor E corresponde a un 6 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor F => Impulsividad

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Retraimiento* v.s. *Impetuosidad*. Los sinónimos que se presentan son: *Sobrio*, *taciturno*, *serio* v.s. *Entusiasta*, *precipitado*, *despreocupado*; *Silencioso*, *introspectiva* v.s. *Conversador*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 13.98 con una desviación estándar de 4.20 (revisar tabla # 1 del anexo A); siendo traducidos en unidades estén con una media de 6.99 y una desviación estándar de 2.10 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor F+ se muestran un tanto optimistas, creativos, teniendo una actitud despreocupada en un ambiente cambiante. Los "líderes" electos tienen una puntuación más alta que los seguidores en cuanto a impulsividad, pero la diferencia es apenas significativa para los "efectivos".

Los grupos ocupacionales, de aeromozas y gerentes de ventas se encuentran en el nivel alto, mientras que los artistas, administradores de universidades y físicos, tienen puntuaciones bajas. En medidas de interacción grupal, los "impulsivos" son quienes hacen comentarios favorables al grupo, reciben atenciones sociales, son bien aceptados y reciben puntuaciones significativamente elevadas como oradores eficientes.

El factor F corresponde a un 7 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor G => Lealtad Grupal

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Superego Débil v.s. Superego Fuerte*. Los sinónimos que se presentan son: *Falta de aceptación de las normas del grupo v.s. Carácter; Desacata las reglas, activo v.s. Escrupuloso, perseverante, determinado.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 12.88 con una desviación estándar de 3.80 (revisar tabla # 1 del anexo A ); siendo traducidos en unidades estén con una media de 6.44 y una desviación estándar de 1.90 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor G + se muestran un tanto interesados por los problemas morales del bien y del mal. La G + opera como un impulso para "hacer lo mejor que sea posible", por ejemplo en perseverancia. La tendencia a aceptación de normas y lineamientos que se establecen en el grupo corresponde a su equilibrio moral y ético.

El factor G se correlaciona negativamente con delincuencia, conducta sociopática, homosexualidad, etc. y positivamente, con realizaciones escolares y generales. En experimentos de dinámica de grupo, se diferencia significativamente los líderes de los seguidores, y se encuentra asociada generalmente en los miembros de los grupos, con un porcentaje mayor en una participación orientada a trabajo de conjunto de todo tipo. Pilotos de aerolíneas y anfitriones parecen encontrarse entre los grupos más altos de este factor de fuerza del superego.

El factor G corresponde a un 7 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### El Factor H => Aptitud Situacional

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Timidez v.s. Audacia*. Los sinónimos que se presentan son: *Recatado, tímida, reprimido, susceptible a las amenazas v.s. Aventurado, insensible a la amenaza, vigoroso socialmente; Vergonzoso, retraído v.s. Aventurero, gusta de conocer gente.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 18.12 con una desviación estándar de 6.08 (revisar tabla # 1 del anexo A ); siendo traducidos en unidades estén con una media de 9.06 y una desviación estándar de 3.04 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor H + se muestran poco inhibidos por las amenazas ambientales, sienten libertad para participar, reciben más votos que el promedio como oradores inefectivos (de largos discursos) y hacen más observaciones socio- emocionales (amigables) que orientadas hacia las labores

El  $H +$  tiende a aumentar con la edad, a medida que la gente se vuelve menos tímida. No obstante la vacuidad de los discursos, su fortaleza y sociabilidad se traducen significativamente con mayor frecuencia en que son electos como dirigentes. En ocupaciones,  $H$  es alto en aviadores y administradores y bajos en granjeros, como podía esperarse. Supuestamente, este factor es muy importante para juzgar la conveniencia para esas ocupaciones que exigen capacidad para enfrentar situaciones de "deterioro" al tratar con gente y situaciones emocionalmente difíciles.

Hay evidencia que el polo  $H +$  está asociado con ataques al corazón (Ostfeld y otros, 1964).

El factor  $H$  corresponde a un 10 % del perfil del 16 FP (revisar tabla # 1 del anexo A).

### **El Factor I => Emotividad**

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Severidad v.s. Sensibilidad Emocional*. Los sinónimos que se presentan son: *Calculador, rechaza las ilusiones v.s. Afectuoso, sensitivo, dependiente, sobreprotegido; No sentimental, espera poco v.s. Inquieto, Espera atenciones y afecto.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 11.07 con una desviación estándar de 4.03 (revisar tabla # 1 del anexo A), siendo traducidos en unidades estén con una media de 5.54 y una desviación estándar de 2.01 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor  $I +$  se muestran un tanto melindrosos y a disgusto con personas toscas y ocupaciones rudas; un gusto romántico por los viajes y nuevas experiencias; una mente estética, imaginativa y un tanto irreal y un amor por lo dramático e impráctico en asuntos generales.

Las actuaciones de grupo tienden a ser más pobres en grupos cuyos miembros tienen un promedio más alto de  $I +$ , así dichos individuos han sido descritos como fastidiosos, retrasando la actuación del grupo a tomar decisiones y hacen observaciones negativas socio-emocionales (preocupaciones morales). Mientras que  $I -$  por tanto, es un tipo de dimensión temperamental que representa algo como rudo, masculino, maduro, práctico, realista, y generador de solidaridad en el grupo.

Ocupacionalmente, el patrón  $I +$  tiende a ser notablemente alto para consejeros de ocupación, músicos y artistas. Particularmente distingue a los últimos de los ingenieros químicos y pilotos comerciales. Los técnicos psiquiátricos, artistas y escritores califican alto, en tanto que los electricistas, policías y mecánicos, califican bajo en  $I$ .

El factor  $I$  corresponde a un 6 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor L => Credibilidad

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Confianza v.s. Desconfianza*. Los sinónimos que se presentan son *Confiado, acepta condiciones v.s. Suspica, celoso; Admite poca importancia personal v.s. Celoso; Flexible a cambios v.s. Dogmático*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 7.61 con una desviación estándar de 3.47 (revisar tabla # 1 del anexo A ), siendo traducidos en unidades estén con una media de 3.81 y una desviación estándar de 1.74 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor L - tolerancia, relajamiento amigable, y quizá carencia de ambición y de empeño.

El L + reporta un número relativamente alto de molestias, es influenciado por los puntos de vista de gente prominente, y rehusa ser generoso.

En términos de asociaciones de criterio, en experimentos de dinámica de grupo, la persona L + es catalogada como impopular y los grupos con alto promedio de L son significativamente menos coherentes y de baja moral.

Ocupacionalmente, consejeros escolares y trabajadores sociales puntúan bajo, en tanto que ingenieros de estudio de tiempo y contadores califican arriba del promedio.

El factor L corresponde a un 4 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### El Factor M => Actitud Cognitiva

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Objetividad v.s. Subjetividad*. Los sinónimos que se presentan son *Práctico, tiene preocupaciones reales v.s. Imaginativa, bohemín, distraído; Convencional, alerta a las necesidades prácticas v.s. No convencional, absorto en ideas*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 13.59 con una desviación estándar de 3.58 (revisar tabla # 1 del anexo A ), siendo traducidos en unidades estén con una media de 6.79 y una desviación estándar de 1.79 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor M + teniendo hacia la subjetividad y una vida mental interior. Aunque se deja llevar por oleadas interiores de confianza, y es definitivamente inclinada a olvidarse de asuntos prácticos siendo internamente autónoma, en realidad, tiene una ansiedad intermitente interna más alta que la persona M - .

La hipótesis actual es que  $M \pm$  representa una capacidad temperamental y parcialmente constitucional, para separar sistemas ideacionales y recuerdos ( Cattell, 1975). En términos de criterio, tienden a sentirse inaceptados, pero despreocupados. Proponen y hacen sugerencias directivas originales, que no pasan desapercibidas, aun cuando sus sugerencias resultan ser rechazadas. Manifiestan significativamente más inconfianza con la unidad del grupo y la observancia del grupo por las reglas del procedimiento.

Una  $M$  alta es muy significativa para distinguir a los investigadores más creativos y a los artistas de los administradores y maestros del mismo nivel. También distingue a los publicistas creativos de los vendedores rutinarios de la misma área.

El factor  $M$  corresponde a un 7 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### **El Factor N => Sutileza**

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Ingenuidad v.s. Astucia*. Los sinónimos que se presentan son: *Ingenuo, modesto v.s. Astuto, Mundano; Sincero, pero socialmente torpe v.s. Cultivado, socialmente consciente; Espontáneo, natural v.s. Astuto*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 10.22 con una desviación estándar de 3.29 (revisar tabla # 1 del anexo A ), siendo traducidos en unidades estén con una media de 5.11 y una desviación estándar de 1.65 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor  $N$  - un tanto de ingenuidad, auténtica expresividad emocional, afecto natural y gusto por la gente. La  $N$  - tiene cualidades "positivas" de una casi ingenua autenticidad emocional, completamente directo y franqueza espontánea.

Hadley (1953) descubrió que la  $N$  alta está negativamente relacionada con el éxito en la enseñanza , y existen otras indicaciones de que individuos con  $N$  baja son más aceptados y se les tiene mayor confianza.

En dinámicas de grupo las puntuaciones altas del factor  $N$  han sido registradas significativamente con mayor frecuencia en personas directivas en discusiones analíticas y orientadas hacia objetivos, proporcionando soluciones constructivas de grupo, en tanto que las bajas  $N$  se caracterizan más como lentas y obstaculizadores de los procedimientos.

El factor  $N$  corresponde a un 6 % del perfil del 16 FP (revisar tabla # 1 del anexo A ).

### El Factor O => Conciencia

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Adecnación Serena v.s. Propensión a la Culpabilidad*. Los sinónimos que se presentan son: *Seguro de sí mismo, apacible, seguro, complaciente v.s. Aprehensivo, autorecriminativo, inseguro, preocupado, atormentado*.

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 8.12 con una desviación estándar de 3.50 (revisar tabla # 1 del anexo A) ;siendo traducidos en unidades estén con una media de 4.06 y una desviación estándar de 1.75 (revisar tabla # 1 del anexo C ). Lo anterior implica un factor O - sirviendo para distinguir a aquellos que externan un desajuste conjuntamente con la fuerza del yo C en cuanto a conflictos internos.

Las personas O + se siente inestables, informan de exceso de fatiga por situaciones excitantes, no pueden dormir debido a preocupaciones, se siente inadecuado para enfrentarse a las difíciles exigencias de la vida cotidiana, se descorazonan fácilmente y tienen remordimientos, siente que las personas no tienen la moral que deberían tener, se inclinan por la piedad, prefieren libros e intereses tranquilos a gente y ruidos, y muestran una mezcla de síntomas hipocondríacos y neurasténicos, pero prominentemente de fobias y ansiedades.

Desde el punto de vista ocupacional, las puntuaciones altas se dan entre ciertos grupos religiosos, entre artistas, granjeros y editores. El rasgo fundamental O es notablemente bajo entre atletas profesionales, electricistas, mecánicos, enfermeras y gerentes de ventas. El factor O alto pesa con fuerza en contra de liderazgos exitosos ante algunas situaciones de enfrentamiento, en contra del éxito en trabajos con emergencias repentinas y se encuentra positiva y significativamente correlacionado con propensión a los accidentes automovilísticos.

El factor O corresponde a un 4 % del perfil del 16 FP (revisar tabla # 1 del anexo A ).

### El Factor Q1 => Posición Social

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son *Conservadurismo* v.s. *Radicalismo*. Los sinónimos que se presentan son: *Conservador, respeta ideas establecidas. Tolerante ante las dificultades tradicionales* v.s. *Le gusta experimentar, liberal, analítico, pensamiento libre.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 8.59 con una desviación estándar de 3.17 (revisar tabla # 1 del anexo A) siendo traducidos en unidades estén con una media de 4.29 y una desviación estándar de 1.59 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor Q1 - una tendencia hacia la tolerancia a las normas establecidas, de la misma manera que un respecto por las políticas y prácticas no observando ninguna rebeldía al respecto.

Las personas Q1 + están mejor informadas y se encuentran más dispuestas a experimentar con soluciones y problemas, menos dispuestas a moralizar, con más dudas acerca de puntos de vista generales, etc.

Desde un punto de vista ocupacional, Q1 califica alto entre ejecutivos, maestros universitarios y, especialmente, investigadores científicos. Este factor puntúa bajo entre policías, enfermeras y muchos grupos de trabajo poco aptos. En dinámica de grupos la persona Q1 + contribuye significativamente con comentarios a la discusión, siendo la mayoría de ellos de naturaleza crítica.

El factor Q1 corresponde a un 5 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor Q2 => Certeza Individual

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Dependencia Grupal* v.s. *Autosuficiencia*. Los sinónimos que se presentan son: *Socialmente dependiente del grupo. Se adhiere y es seguidor ejemplar* v.s. *Autosuficiente, rica en recursos. Prefiere sus propias decisiones.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 10.15 con una desviación estándar de 3.62 (revisar tabla # 1 del anexo A) siendo traducidos en unidades estén con una media de 5.07 y una desviación estándar de 1.81 (revisar tabla # 1 del anexo C). Lo anterior implica un factor Q2 - una tendencia a marchar con el grupo y que dependen más de la aprobación social, que es convencional y sigue la moda.

Ocupacionalmente Q2 es muy alto en granjeros, escritores, científicos y criminales. En dinámicas de grupo, la persona con un alto Q2 es significativamente más inconforme con la integración de grupo, hace observaciones que son, con más frecuencia soluciones independientes que preguntas, y tiende a ser rechazado.

El factor Q2 corresponde a un 6 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A).

### El Factor Q3 => Autoestima

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Indiferencia v.s. Control*. Los sinónimos que se presentan son: *Incontrolado, flojo, sigue sus propios impulsos, Indiferente a las reglas sociales v.s. Controlado, firme fuerza de voluntad. Escrupuloso socialmente. Estricto en su proceder. Se guía por su propia imagen.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 11.76 con una desviación estándar de 3.03 (revisar tabla # 1 del anexo A ), siendo traducidos en unidades estén con una media de 5.88 y una desviación estándar de 1.52 (revisar tabla # 1 del anexo C ) Lo anterior implica un factor Q3 + mostrando respuestas de carácter socialmente aprobadas, control, persistencia, previsión, consideraciones hacia otros, conciencia, y respeto por la etiqueta y la reputación social. En dinámicas de grupo, una puntuación alta Q3, señala especialmente a personas que serán elegidas como dirigentes, pero aún más a aquellos que son rutinariamente efectivos, más bien que socialmente populares.

Un alto Q3 se encuentra asociado con éxito en actividades mecánicas, matemáticas y organizacionalmente productivas. Es alto en aquellos que requieren de objetividad, equilibrio y decisión, como pilotos de aerolíneas, administradores de universidades, electricistas y técnicos psiquiátricos. Está significativamente correlacionado con la ausencia de accidentes automovilísticos y en forma relativamente fuerte, con éxito en la escuela.

El factor Q3 corresponde a un 6 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### El Factor Q4 => Estado de Ansiedad

La dicotomía que se presenta en este factor con puntuaciones bajas y altas respectivamente son: *Tranquilidad v.s. Tensión*. Los sinónimos que se presentan son: *Relajado, tranquilo, aletargado, no frustrado, sereno v.s. Tensa, frustrado, impulsivo, sobreexcitado, malhumorado.*

Los puntajes obtenidos por los alumnos del estudio observan una media de 10.02 con una desviación estándar de 3.98 (revisar tabla # 1 del anexo A );siendo traducidos en unidades estén con una media de 5.01 y una desviación estándar de 1.99 (revisar tabla # 1 del anexo C ) Lo anterior implica un factor Q4 - una tendencia hacia la tranquilidad, serenidad y quietud.

Experimentos en dinámicas de grupo indican que personas con un alto Q4 raramente alcanzan el liderazgo.

El factor A corresponde a un 5 % del perfil del 16 FP (revisar gráfica # 1 del anexo A ).

### 3.1.12.1.2. Los de Estilos de Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM

Los distintos puntajes de los Estilos de Liderazgo de la prueba YO - ELDA (Uno mismo) definieron el Perfil de dichos estilos de los alumnos de MAO de la DEP de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM inscritos en el periodo 95 - 2. Los puntajes obtenidos en este Perfil tanto para hombres como mujeres se expresa de la siguiente forma:

El **Estilo\_1** "*Alta Tarea y Baja Relación*" obtuvo una media de 2.294 con una desviación estándar de 1.24 (revisar tabla # 2 del anexo A ) de la misma forma, corresponde a un 17 % del puntaje de los estilos (revisar gráfica # 3 del anexo A ) manifestándose en 34 de los alumnos investigados.

El **Estilo\_2** "*Alta Tarea y Alta Relación*" obtuvo una media de 5.66 con una desviación estándar de 1.74 (revisar tabla # 2 del anexo A ) de la misma forma, corresponde a un 42 % del puntaje de los estilos (revisar gráfica # 3 del anexo A ); manifestándose en 41 de los alumnos investigados .

Con respecto al **Estilo\_3** "*Alta Relación y Baja Tarea*" obtuvo una media de 4.05 con una desviación estándar de 1.57 (revisar tabla # 2 del anexo A ) de la misma forma, corresponde a un 30 % del puntaje de los estilos (revisar gráfica # 3 del anexo A ); manifestándose en 40 de los alumnos investigados.

Mientras que el **Estilo\_4** "*Baja Relación Baja Tarea*" obtuvo una media de 1.54 con una desviación estándar de .88 (revisar tabla # 2 del anexo A ) de la misma forma, corresponde a un 11 % del puntaje de los estilos (revisar gráfica # 3 del anexo A ); manifestándose en 13 de los alumnos investigados.

Para una mayor apreciación integrativa entre los puntajes de los Estilos de Liderazgo y la Eficacia véase las gráficas # 3 y 4 y la figura # 1 del anexo A.

### 3.1.12.1.3. La Eficacia del Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM

Los distintos puntajes de la Eficacia del Liderazgo evaluado en la prueba YO - ELDA ( Uno mismo ) definieron el Perfil de la Eficacia de los alumnos de MAO de la DEP de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM inscritos en el periodo 95 - 2. Los puntajes obtenidos en este Perfil tanto para hombres como mujeres se expresa de la siguiente forma

El comportamiento del puntaje de la Eficacia del Liderazgo fluctuó desde -7 hasta +18 como puntos mínimo y máximo respectivamente, reflejando una media de 6.78 con una desviación estándar de 5.36 y una moda de 9. Denotando que sólo en 3 estudiantes se reportaron puntajes de -6 , -7 y - 1 de ineficacia; mientras que sólo un estudiante se mantuvo en 0, el resto se ubicó en puntajes de eficacia.

El comportamiento de los puntajes de la eficacia de dichos estudiantes sigue una curva normal.

Es importante el analizar en otras investigaciones los aspectos motivacionales inherentes a los puntajes de ineficacia del liderazgo como aspectos complementarios a la teoría de Liderazgo Situacional.

Dichos puntajes se pueden apreciar en la tabla # 3, las gráficas # 5, 6 y 7 del anexo A

Para una mayor apreciación integrativa entre los puntajes de los Estilos de Liderazgo y la Eficacia véase la figura # 32 del anexo A .

### 3.1.12.1.4. Las Variables Demográficas, Escolares y de Indole Laboral de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM

Los resultados de la prueba "Ficha de Información Complementaria" de los alumnos de MAO de la DEP de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM inscritos en el periodo 95 - 2 definidos en categorías tanto para hombres como mujeres se expresa de la siguiente forma:

#### 3.1.12.1.4.1. Variables Demográficas:

El 63.4 % de la muestra investigada lo constituyeron mujeres y un 36 % restante hombres, cuyo estado civil sobresaliente fueron solteros un 75 %, un 19.5 % casados y un restante 4.9 % de divorciados. La edad promedio de dichos alumnos fue de 30.3 años con una desviación estándar de 4.69 y un valor modal de 28.5 años. Para mayor detalle revisar tabla # 4,5 y 6 ; así como las gráficas de la # 8 a la 13 del anexo A).

#### 3.1.12.1.4.2. Variables Escolares:

El 85 % de los alumnos muestreados tienen una licenciatura en ciencias sociales y el 14.6 % restante no tienen dicha orientación de estudios. De la misma forma, el 34.1 % se dedica a labores docentes y el 65.9 % no. Considerando su dedicación a la investigación, sólo el 12.2 % dicen realizar esta actividad, mientras que un 87.8 % no refiere hacerlo (revisar tabla # 7,8 y 9; así como las gráficas de la # 14 a la 19 del anexo A).

#### 3.1.12.1.4.3. Variables de Indole Laboral:

Desde el punto de vista de aspectos laborales, se puede observar que de los estudiantes encuestados sobresale un 12.2 % que se dedican sólo a actividades escolares, así como un 4.9 % están becados, y un 7.3 % están becados y trabajan. Es importante observar que el 75 % restante tiene actividades laborales así como escolares.

En cuanto a el tipo de empresa donde laboran, reportan que un 46.3 % trabajan en empresa privada, mientras que un 12 % en su propia empresa y el 29.3 % restante en el gobierno. Es oportuno señalar que un 12.2 % de los encuestados no trabaja actualmente (n=5).

En cuanto a la antigüedad en la empresa actual donde laboran, la media se encuentra en 4.26 años, con una desviación estándar de 2.9 y un valor modal de 1.5 años.

El tipo de nombramiento en la empresa actual de dichos estudiantes, se definen como sindicalizados un 7.3 % y el 80.5 % como de confianza. De la misma forma, se refieren que

El nivel de ingresos de los estudiantes tiene una media de \$ 4,674.02 al mes con una desviación estándar de \$ 3,596.01 y un valor modal de \$ 3,600.00 (para una mejor apreciación remitirse a las tablas # 10, 11, 12, 13, 14 y 15, así como a las gráficas # de la 20 a la 31 del anexo A)

Por último, hay que mencionar que la variable V12 "Puesto" se descartó del análisis, ya que no se logró obtener una categorización adecuada para una medición específica del alumno de MAO denotando que la denominación de puestos es muy extensa y variada.

### 3.1.12.2. Resultados: Estadística Inferencial

#### 3.1.12.2.1. Comparación de Perfiles 16FP de Diversas Profesiones v.s. el Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la UNAM

##### 3.1.12.2.1.1. Perfil 16 FP de Supervisores y Ejecutivos Industriales v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.

Al comparar dichos perfiles se observó que sólo los factores E, I, Q3 Y Q4 desde el punto de vista de los intervalos de confianza inferidos de la población de los alumnos de MAO; corresponden los puntajes medios dentro de los intervalos respectivos de comparación.

Para mayor detalle, remitirse a las tablas # 1 y 2; así como las gráficas # 1, 2, 3 y la figura # 1 del anexo C.

##### 3.1.12.2.1.2. Perfil 16 FP de Administradores Universitarios v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.

Al comparar dichos perfiles se observó que sólo los factores L y Q4 desde el punto de vista de los intervalos de confianza inferidos de la población de los alumnos de MAO; corresponden los puntajes medios dentro de los intervalos respectivos de comparación.

Para mayor detalle, remitirse a las tablas # 1,4 y 5 ; así como las gráficas # 4 y 5 y la figura # 2 del anexo C.

##### 3.1.12.2.1.3. Perfil 16 FP de Profesores Universitarios v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.

Al comparar dichos perfiles se observó que sólo los factores M, N y Q4 desde el punto de vista de los intervalos de confianza inferidos de la población de los alumnos de MAO; corresponden los puntajes medios dentro de los intervalos respectivos de comparación.

Para mayor detalle, remitirse a las tablas # 1, 6 y 7; así como las gráficas # 6 y 7 y la figura # 3 del anexo C.

##### 3.1.12.2.1.4. Perfil 16 FP de Profesiones Científicas (Investigadores) v.s. Perfil 16 FP de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO.

Al comparar dichos perfiles se observó que sólo los factores L y Q4 desde el punto de vista de los intervalos de confianza inferidos de la población de los alumnos de MAO corresponden los puntajes medios dentro de los intervalos respectivos de comparación.

Para mayor detalle, remitirse a las tablas # 1, 8 y 9; así como las gráficas # 8 y 9 y la figura # 4 del anexo C.

### 3.1.12.2.2. Estilos de Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM y las Variables Enunciadas

#### Estilos de Liderazgo y la Edad de los alumnos de MAO

En cuanto a la situación establecida entre Estilos de Liderazgo y la Edad en dichos estudiantes, se observaron los siguientes aspectos:

El Estilo 2 obtuvo la puntuación media más alta de 5.63 correspondiendo a un 46.91 %, siguiéndole el Estilo 3 con una puntuación media de 4.62 siendo un 38.5 %, en seguida el Estilo 1 con una media de 1.25 con un 10.41 % y por último el Estilo 4 con una media de .50 concretando un 4.16 %. Lo anterior se observó en 8 alumnos cuya edad se definió en la categoría "hasta 26 años".

En cuanto a la categoría "de 27 a 30 años" se denotó que el Estilo 2 fue el más alto con una puntuación media de 5.53 correspondiendo a un 46.08 %, siguiéndole el Estilo 3 obteniendo un puntaje medio de 4.06 que se define en un 33.83 %, en seguida el Estilo 1 con una media de 2.17 siendo un 18.03 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.24 el cual se fundamenta como un 2 %. Lo anterior se observó en 17 alumnos.

En cuanto a la categoría "más de 30 años" se denotaron en sólo 16 alumnos, destacando con un puntaje mayor el Estilo 2 con una media de 5.81 que corresponde a un 48.41 %, siguiéndole el Estilo 3 con una media de 3.5 que se fundamenta como un 29.16 %, en seguida el Estilo 1 con un puntaje medio de 1.94 que se traduce como un 16.16 % y por último el Estilo 4 con una media de .75 que corresponde a un 6.25 %.

Con lo anterior, se puede entender que sobresale el Estilo 2 en todas las categorías de edad, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente el Estilo 4 y por último el Estilo 1, siempre en ese mismo orden en todas las categorías enunciadas.

Para mayor detalle, favor de remitirse a las figuras # 1, 2 y 3 del anexo D.

#### Estilos de Liderazgo y el Sexo de los alumnos de MAO

Al analizar los Estilos de Liderazgo y el Sexo de los estudiantes se observaron las siguientes características:

El Estilo de Liderazgo más alto que obtuvieron los 15 alumnos "Hombres" seleccionados de MAO fue el Estilo 2 con una media de 5.2 que corresponde a un 43.33 %, siguiéndole el Estilo 3 con un puntaje medio de 3.86 que se traduce en un 32.16 %, seguido del Estilo 1 con una media de 2.4 siendo un 20 % y por último el Estilo 4 con una media de .53 que se especifica como un 4.41 %.

Mientras que en las 26 "Mujeres" seleccionadas de MAO, prevaleció de manera similar el Estilo 2 como el sobresaliente con un puntaje medio de 5.92 que corresponde a un 49.33 %, seguida del Estilo 3 con una media de 4 que se define como un 33.33 %, en seguida el Estilo 1 con una media de 1.61 que se ubica en un 13.41 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de .46 que se traduce a un 3.83 %.

Para mayor detalle, favor de observar las figuras # 4 y 5 del anexo D.

En la relación anterior, destacan de manera notable como criterio principal de aparición el Estilo 2, siguiéndole el Estilo 3, el Estilo 1 y por último el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en ambas categorías.

Se puede afirmar que la relación entre Estilos de Liderazgo y el Sexo de los alumnos de MAO se constituye dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y el Estado Civil de los alumnos de MAO**

El análisis de los Estilos de Liderazgo y el Estado Civil de los estudiantes investigados, se describe de la siguiente manera:

El Estilo de Liderazgo sobresaliente en los 33 alumnos "Solteros" seleccionados es el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.84 que corresponde a un 48.66 %; siguiéndole el Estilo 3 con una media de 3.96 que se define como un 33 %; en seguida el Estilo 1 con un puntaje medio de 1.78 que se traduce a un 14.83 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.39 que se ubica en un 3.25 %.

Con lo que respecta a los 8 estudiantes "Casados" investigados destaca el Estilo 2 con una media de 4.87 que corresponde a un 40.58 %, en seguida el Estilo 3 con un puntaje medio de 3.87 que se traduce a un 32.25 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.37 que se ubica en un 19.75 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.87 que se define como un 7.25 %.

Para mayor apreciación, es importante revisar las figuras # 6 y 7 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede afirmar que la relación entre Estilos de Liderazgo y el Estado Civil de los alumnos de MAO se constituye dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y Licenciatura en los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo y Licenciatura de los estudiantes investigados se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "Licenciatura en Ciencias Sociales", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.65 que corresponde a un 47.08 %; seguido del Estilo 3 con una media de 4.11 que se traduce en un 34.25 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 1.88 que se ubica en un 15.66 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.34 que se observa en un 2.83 %.

Tomando en cuenta a la categoría "No Licenciatura en Ciencias Sociales", se denota que el Estilo 2 fue el más alto con un puntaje medio de 5.66 que corresponde a un 47.16 %, siguiéndole el Estilo 3 con una media de 3 que se ubica en un 25 %, en seguida el Estilo 1 con una media de 2 que se traduce en un 16.66 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 1.33 que se define como un 11.08 %.

Para mayor apreciación, es importante revisar las figuras # 8 y 9 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4., siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo y la Licenciatura de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y el Desempeño Docente en los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Docente en los estudiantes investigados se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "Sí Desempeño Docente", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 6.07 que corresponde a un 50.58 %; seguido del Estilo 3 con una media de 3.57 que se traduce en un 29.75 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2 que se ubica en un 16.66 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.35 que se observa en un 2.91 %.

Con relación a la categoría "No Desempeño Docente", se denota que el Estilo 2 fue que obtuvo el mayor puntaje medio con 5.44 que se traduce a un 45.33 %, en seguida el Estilo 3 con una media de 4.14 que indica un 34.5 %, seguido por el Estilo 1 con un puntaje medio de 1.85 que se ubica en un 15.41 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.55 que se refleja como un 4.58 %.

Para una mayor comprensión, favor de remitirse a las figuras # 10 y 11 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo y el Desempeño Docente de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y la Dedicación a la Investigación en los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo y la Dedicación a la Investigación en los estudiantes investigados se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "Sí Dedicación a la Investigación", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.2 que corresponde a un 43.33 %; seguido del Estilo 3 con una media de 4.6 que se traduce en un 38.33 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2 que se ubica en un 16.66 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.2 que se observa en un 1.66 %.

Con lo que respecta a la categoría "No Dedicación a la Investigación", se encontró que el Estilo de Liderazgo con mayor puntaje fue el Estilo 2 con una media de 5.72 que se traduce en un 47.66 %; siguiéndole el Estilo 3 con un puntaje medio de 3.86 que corresponde a un 32.16 %; seguida del Estilo 1 con una media de 1.88 que se ubica en un 15.66 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.52 que indica un 4.33 %.

Para un análisis más riguroso, favor de revisar las figuras # 12 y 13 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo y la Dedicación a la Investigación de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y la Situación Laboral de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo y la Situación de Laboral de los estudiantes investigados se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "Trabajan", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.81 que corresponde a un 48.41 %; segundo del Estilo 3 con una media de 3.87 que se traduce en un 32.25 %, siguiéndole el Estilo 1 con

una media de 1.9 que se ubica en un 15.88 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.42 que se observa en un 3.5 %.

Con respecto a la categoría "Becados y Trabajan", se observó que el Estilo 2 fue el más alto con un puntaje medio de 4.8 que corresponde a un 40 %, seguida del Estilo 3 con una media de 4.4 que se traduce en un 36.66 %, siguiéndole el Estilo 1 con un puntaje medio de 2.2 que indica un 18.33 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.6 que se ubica en un 5 %.

Analizando la categoría "Solo Estudian", se denota que el estilo que obtuvo el mayor puntaje fue el Estilo 2 con una media de 5.6 que indica un 46.66 %, seguida del Estilo 3 con un puntaje medio de 4 que se traduce en un 33.33 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 1.6 que se ubica en un 13.33 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.8 que corresponde a un 6.66 %.

Revisar las figuras # 14 y 15 del anexo D para una apreciación mayor.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo y la Situación Laboral de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo y el Tipo de Empresa de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo y el Tipo de Empresa donde trabajan los estudiantes investigados se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "Propia", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 6.8 que corresponde a un 56.66 %, seguido del Estilo 3 con una media de 2.6 que se traduce en un 21.66 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.2 que se ubica en un 18.33 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.4 que se observa en un 3.33 %.

Al analizar la categoría "Privada", se pudo observar que el Estilo 2 fue el más alto con un puntaje medio de 5.69 que corresponde a un 47.41 %, siguiéndole el Estilo 3 con una media de 4.36 que indica un 36.33 %, seguida del Estilo 1 con un puntaje medio de 1.73 que se traduce en un 14.41 % y por último el Estilo 4 con una media de 0.21 que se ubica en un 1.75 %.

Al revisar la categoría "Gobierno", se observó que el mayor puntaje lo obtuvo el Estilo 2 con una media de 5.17 que indica un 43.08 %, seguida del Estilo 3 con un puntaje medio de 3.83 que se traduce en un 31.91 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.16 que se

ubica en un 18 % y por último el Estilo 4 que obtuvo una media de 0.83 que corresponde a un 6.91 %.

Favor de observar las figuras # 17,18 y 19 del anexo D para mayor detalle.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo y el Tipo de Empresa de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo por Antigüedad en la Empresa de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo por Antigüedad en la Empresa de los estudiantes investigados que trabajan se presenta a continuación:

En el análisis inicial de la categoría "De 0 a 3 años", se destaca el Estilo 2 con un puntaje más alto con una media de 5.61 que corresponde a un 46.75 %; seguido del Estilo 3 con una media de 4.27 que se traduce en un 35.58 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 1.61 que se ubica en un 13.41 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.5 que se observa en un 4.16 %.

Al revisar la categoría "De 4 a 7 años", se denotó que el Estilo 2 fue el de mayor puntaje con una media de 5.86 que corresponde a un 48.83 %; seguido del Estilo 3 con una media de 3.85 que se traduce en un 32.08 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.28 que se ubica en un 19 % y el Estilo 4 no tuvo puntaje alguno.

En cuanto a la categoría "Mas de 7 años", se observa que el puntaje mayor lo obtuvo el Estilo 2 con una media de 5.64 que corresponde a un 47 %, seguida del Estilo 3 con un puntaje medio de 3.45 que se traduce en un 28.75 %, siguiendo del Estilo 1 con una media de 2.27 que se ubica en un 18.91 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.63 que indica un 5.25 %.

Para una mayor comprensión, favor de remitirse a las figuras # 20,21 y 22 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo por Antigüedad en la Empresa de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo por Nivel Jerárquico en la Empresa de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo por Nivel Jerárquico de los estudiantes investigados que trabajan se presenta a continuación

En cuanto a la categoría "Directivo", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 6.25 que corresponde a un 52.08 %, seguido del Estilo 3 con una media de 3.75 que se traduce en un 31.25 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 1.5 que se ubica en un 12.5 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.5 que se observa en un 4.16 %.

En cuanto a la categoría "Mandos Medios", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.27 que corresponde a un 43.91 %, seguido del Estilo 3 con una media de 4.31 que se traduce en un 35.91 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.05 que se ubica en un 17.08 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.36 que se observa en un 3 %.

Con lo que respecta a la categoría de "Operativos" destaca el Estilo 2 con una media de 6 que corresponde a un 50 %; en seguida el Estilo 3 con un puntaje medio de 3.33 que se traduce a un 27.75 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.11 que se ubica en un 17.58 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.55 que se define como un 4.58 %.

Para mayor detalle, favor de observar las figuras # 23, 24 y 25 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo por el Nivel Jerárquico de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo por Nombramiento en la Empresa de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo por Nombramiento en la Empresa de los estudiantes investigados que trabajan se presenta a continuación

En cuanto a la categoría "Sindicalizado", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 6 que corresponde a un 50 %, seguido del Estilo 3 con una media de 2.33 que se traduce en un 19.41 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.66 que se ubica en un 22.16 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 1 que se observa en un 8.33 %.

Con lo que respecta a la categoría de "Confianza" destaca el Estilo 2 con una media de 5.63 que corresponde a un 46.91 %, en seguida el Estilo 3 con un puntaje medio de 4.09 que se

traduce a un 34.08 %, siguiéndole el Estilo 1 con una media de 1.87 que se ubica en un 15.58 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.39 que se define como un 3.25 %.

Para un análisis más riguroso, favor de ver las figuras # 26 y 27 del anexo D.

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo por Nombramiento en la Empresa de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas.

### **Estilos de Liderazgo por Nivel de Ingresos de los alumnos de MAO**

La relación de los Estilos de Liderazgo por Nivel de Ingresos de los estudiantes investigados que trabajan se presenta a continuación:

En cuanto a la categoría "De \$ 400.00 a \$ 2,000.00", se observó que el Estilo de Liderazgo más destacado fue el Estilo 2 con un puntaje medio de 5.75 que corresponde a un 47.91 %; seguido del Estilo 3 con una media de 3.75 que se traduce en un 31.25 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.25 que se ubica en un 18.75 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.25 que se observa en un 2.08 %.

Al analizar la categoría "De \$ 2,000.00 a \$ 4,000.00", se denotó que el Estilo 2 fue el de mayor puntaje con una media de 5.8 que corresponde a un 48.33 %, seguida del Estilo 3 con un puntaje medio de 4.06 que indica un 33.83 %, seguido del Estilo 1 con una media de 1.46 que indica un 12.16 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.66 que se ubica en un 5.5 %.

El análisis de la categoría "De \$ 4,000.00 a más de \$ 8,000.00" observó que el Estilo 2 fue el más alto con un puntaje de 5.46 que corresponde a un 45.5 %, seguida del Estilo 3 con un puntaje medio de 3.92 que indica un 32.66 %; siguiéndole el Estilo 1 con una media de 2.3 que indica un 19.16 % y por último el Estilo 4 con un puntaje medio de 0.3 que se ubica en un 2.5 %.

Para mayor detalle, favor de remitirse a las figuras # 28, 29 y 30 del anexo D.

Hay que mencionar que la media de ingresos de los alumnos de MAO se ubica en \$ 4,674.02 (ver tabla # del anexo).

En la relación anterior, se destaca el Estilo 2 como principal, siguiéndole el Estilo 3, posteriormente los Estilos 1 y el Estilo 4, siempre en ese mismo orden en dichas categorías.

Se puede decir que la relación entre Estilos de Liderazgo por Nivel de Ingresos de los alumnos de MAO sigue la misma trayectoria anterior dentro de los Perfiles Lead en el Estilo 2 - 3 correspondiendo con las características antes señaladas

De análisis global de la relación entre los Estilos de Liderazgo y las variables enunciadas, se puede afirmar que el Perfil Lead Básico de los alumnos de MAO se encuentra en el Perfil 2 - 3 con las características especificadas previamente, correspondiendo en todas y cada una de las variables relacionadas.

El Perfil Lead Básico de dichos alumnos desde el fundamento teórico considera que los líderes tienden a trabajar bien y tener éxito con personas de niveles medios de madurez (M2 y M3), aunque el manejo de problemas de disciplina y de grupos de trabajo inmaduros (M1) se les dificulta.

Hay que mencionar también que en lo que corresponde al puntaje medio de edad de dichos alumnos es de 30.3 años (lo anterior se observa en la estadística descriptiva en la tabla # 4 del anexo A). Otro aspecto a destacar en dicho perfil, es que este estilo básico le es difícil "delegar" responsabilidades a gentes para que se desarrollen a su máximo potencial.

Lo anterior está representado en la figura # 31 del anexo D.

### 3.1.12.2.3. Eficacia del Liderazgo de los Alumnos de Primer Ingreso al Programa de MAO de la FCA de la DEP de la UNAM

La inferencia de la media poblacional de la eficacia en dichos alumnos (a partir de datos muestrales), se expresa a continuación:

Retomando los puntajes de la media y la desviación estándar de la Eficacia a partir de los datos referidos de la prueba YO - ELDA (Uno Mismo), se construyó un Intervalo que infiere el Límite Inferior y Superior de Confianza al 95 % y una  $P$  de 0.05 de la población, de la siguiente manera.

Utilizando la fórmula.<sup>1</sup>

$$\bar{y} \pm Z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

$$\bar{y} = 6.78$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

$$\sigma = \text{inferida de los datos estadísticos en la corrida de regresión} \Rightarrow 5.360$$

$$\sqrt{n} = * \text{tomando a } n = 41 \text{ se tiene} \Rightarrow 6.4031$$

<sup>1</sup> Revisar "Estimación por Intervalo de la Media de una Población" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reimath, pag. 203.

Sustituyendo:

$$6.78 \pm 1.96 (5.360/6.403)$$

$$6.78 \pm (1.96) (0.837094)$$

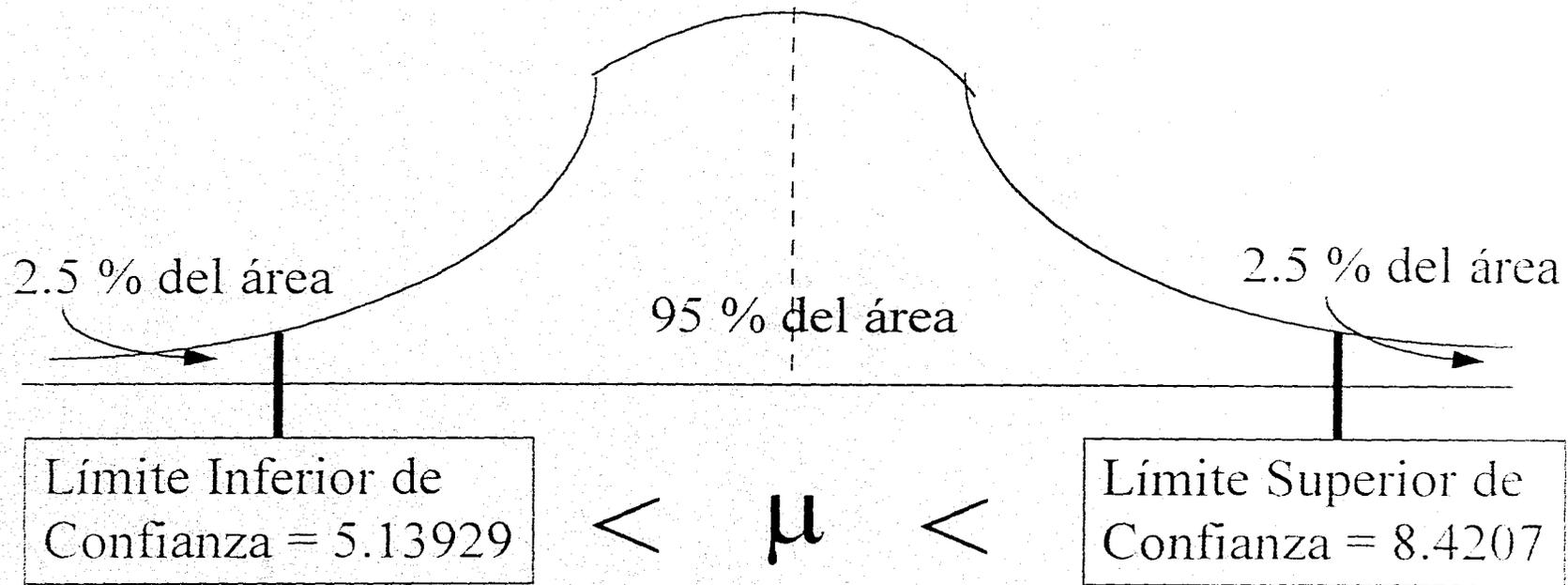
$$6.78 \pm 1.6407$$

Obteniéndose el Intervalo de Confianza al 95 % igual a:

Límite Inferior de Confianza	Límite Superior de Confianza
(5.13929 <	< 8.4207)

Para mayor detalle favor de remitirse a la figura # 41 del anexo D.

**INTERVALO DE CONFIANZA AL  
95 % DE LA EFICACIA**



### 3.1.12.2.4. Cálculo de la Confiabilidad de los Instrumentos de Medición

#### Instrumento # 1 16FP

Para evaluar la confiabilidad del instrumento 16FP se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach. En este procedimiento fue necesario la construcción de una matriz de correlaciones entre los ítems, el cálculo del promedio de las correlaciones, el número de correlaciones no repetidas para la determinación del Alfa de Cronbach correspondiente. Se logró obtener un Alfa redondeada de 0.80 la cual es aceptable dentro de la confiabilidad.<sup>2</sup>

De manera complementaria, se calcularon los coeficientes de confiabilidad para cada uno de los factores utilizando el método de mitades partidas (split - half). Para la determinación de la consistencia interna del instrumento se determinó el coeficiente alfa simple y estandarizado. Los resultados de dichos cálculos justifican una consistencia interna de los factores involucrados teniendo un buen grado de confiabilidad. El coeficiente alfa estandarizado va de 0.98 a 0.82 con una mediana de 0.947.<sup>3</sup>

Para mayor detalle, favor de observar la figura 39 y 40 del anexo D.

#### Instrumento # 2 Yo - ELDA (UNO MISMO) de Hersey y Blanchard

Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento Yo - ELDA (Uno Mismo) se eligió el uso del procedimiento de Mitades - Partidas (Split - Halves). En este procedimiento fue necesario la división del instrumento por ítems en dos grupos, para posteriormente determinar la correlación de Pearson específica.<sup>4</sup>

Los resultados confirmaron una correlación de Pearson de 0.94 justificando una alta confiabilidad. De forma complementaria se calculó el alfa simple y estandarizada siendo de 0.9716 en ambas.<sup>5</sup>

Para un análisis más profundo, favor de ver la tabla # 27 del anexo D.

#### Instrumento # 3 Ficha de Información Complementaria

No se determinó ningún cálculo de confiabilidad para dicho instrumento; porque más bien este se conforma como una base de datos de información referida de la muestra investigada.

<sup>2</sup> Revisar "Cálculo del Coeficiente de Cronbach" en Metodología de la Investigación" de Hernández Sampieri y otros, pag. 416 - 418.

<sup>3</sup> Revisar "Métodos para Estimar la Confiabilidad" en "Teoría de los Test" de Magnusson, pag. 133 a 151.

<sup>4</sup> Revisar "Cálculo de la Confiabilidad" en Metodología de la Investigación", Ibidem, pag. 248 - 251.

<sup>5</sup> Ibidem

### 3.1.12.5. Resultados Prueba de Hipótesis

En cuanto a las pruebas de hipótesis del presente estudio, se presentan a continuación los resultados de cada una de las mismas:

- 1.- **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la edad”.*

Dicha hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia se ve influida por la edad de los alumnos del estudio. Con lo anterior, puede afirmarse que a mayor edad mayor nivel de eficacia, ya que de acuerdo con los puntajes obtenidos en dicha prueba se observa que la media más alta de la eficacia se ubicó en la categoría de “más de 30 años” tomando un valor de 10, con un nivel de significancia del 0.003 y una F de 6.699, mientras que los puntajes inferiores se obtuvieron por debajo de dicha categoría.

Para mayores detalles, remítase a la tabla # 1 y la gráfica # 1 del anexo D.

2. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el sexo”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el sexo de los alumnos del estudio. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en hombres y mujeres, con una T de 0.58 y una significancia de 0.5644.

Para una mayor comprensión, favor de revisar la tabla # 2 y la gráfica # 2 del anexo D.

3. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el estado civil”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el estado civil de los alumnos investigados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes casados y solteros, con una T de -1.16 y una significancia de 0.252.

Para un mayor análisis, favor de remitirse a la tabla # 3 y gráfica # 3 del anexo D.

4. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su licenciatura”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por la licenciatura de los alumnos investigados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes con licenciatura en ciencias sociales y los que no la tienen, con una T de 1.81 y una significancia de 0.079.

Para una mayor descripción, favor de revisar la tabla # 4 y gráfica # 4 del anexo D.

5. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su desempeño docente”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el desempeño docente de los alumnos analizados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes con desempeño docente y los que no lo tienen, con una T de -1.77 y una significancia de 0.084.

Para una mayor observación, véase la tabla # 5 y gráfica # 5 del anexo D.

6. **HO.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su dedicación a la investigación”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por la dedicación a la investigación por parte de los alumnos del estudio. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes con dedicación a la investigación y los que no lo tienen, con una T de -1.55 y una significancia de 0.129.

Para una mayor exploración, véase la tabla # 6 y gráfica # 6 del anexo D.

7. **H<sub>0</sub>.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por su situación laboral en la empresa”.*

De la misma forma, dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por la situación laboral en la empresa en los alumnos analizados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes de distintas categorías laborales, con una F de 0.687 y una significancia de 0.509.

Para una mayor apreciación, véase la tabla # 7 y gráfica # 7 del anexo D.

8. **H<sub>0</sub>.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el tipo de empresa actual donde labora”.*

En la misma trayectoria de las anteriores hipótesis, la presente fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el tipo de empresa en los alumnos investigados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes de distintas categorías en cuanto a tipo de empresa, con una F de 2.663 y una significancia de 0.085.

Para una mayor precisión de los datos, favor de consultar la tabla # 8 y gráfica # 8 del anexo D.

9. **H<sub>0</sub>.** *“La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por la antigüedad en la empresa actual donde labora”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por la antigüedad en empresa en los alumnos del estudio. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes de distintas categorías en cuanto a este rubro, con una F de 3.056 y una significancia de 0.061.

Para mayor detalle, favor de remitirse a la tabla # 9 y gráfica # 9 del anexo D.

10. **HO.** *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nombramiento en la empresa actual donde labora".*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el nombramiento en empresa en los estudiantes analizados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes tanto sindicalizados como los de confianza, con una T 1.36 y una significancia de 0.181.

Para una mayor apreciación, favor de consultar a la tabla # 10 y gráfica # 10 del anexo D.

11. **HO.** *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora".*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el nivel jerárquico en la empresa en los estudiantes seleccionados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los alumnos de distintos niveles jerárquicos en la organización, con una F de 0.406 y una significancia de 0.67.

Para una mayor consulta, favor de observar la tabla # 11 y gráfica # 11 del anexo D.

12. **HO.** *"La eficacia del liderazgo del alumno de MAO no se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora".*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la eficacia no se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa en los alumnos del estudio. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de la eficacia en los estudiantes de distintos niveles de ingresos en la organización, con una F de 2.795 y una significancia de 0.076.

Para una mayor aclaración, favor de remitirse a la tabla # 11 y gráfica # 11 del anexo D.

13. **H0.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su edad”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por la edad en los estudiantes seleccionados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías de edad de dichos alumnos, con una F de 1.162 y una significancia de 0.0324 para con el estilo 1; con una F de 0.106 y una significancia de 0.9 para con el estilo 2, con una F de 1.285 y una significancia de 0.289 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una F de 1.48 y una significancia de 0.241.

Para una mayor detalle, favor de remitirse a la tabla # 13 y gráfica # 13 del anexo D.

14. **H0.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su sexo”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el sexo en los alumnos investigados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de los hombres y mujeres, con una T de - 1.74 y una significancia de 0.09 para con el estilo 1; con una T de 1.29 y una significancia de 0.204 para con el estilo 2; , con una T de 0.24 y una significancia de 0.809 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una T de - 0.25 y una significancia de 0.803.

Para una mayor comprensión, favor de revisar la tabla # 14 del anexo D.

15. **H0.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su estado civil”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el estado civil en los alumnos encuestados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de los casados y solteros, con una T de - 1.04 y una significancia de 0.303 para con el estilo 1, con una T de 1.44 y una significancia de 0.158 para con el estilo 2; , con una T de 0.14 y una significancia de 0.888 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una T de - 1.42 y una significancia de 0.163.

Para una mayor descripción, favor de revisar la tabla # 15 del anexo D.

16. **H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su licenciatura”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por la licenciatura de los estudiantes encuestados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de los estudiantes con licenciatura en ciencias sociales y los que no la siguen esa orientación, con una T de 0.18 y una significancia de 0.859 para con el estilo 1; con una T de 0.01 y una significancia de 0.99 para con el estilo 2; , con una T de - 2.84 y una significancia de 0.01 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una T de 1.74 y una significancia de 0.138.

Para una mayor exploración, véase la tabla # 16 del anexo D.

17. **H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su desempeño docente”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el desempeño docente de los estudiantes analizados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de los alumnos con desempeño docente y los que no tienen dicho desempeño, con una T de - 0.31 y una significancia de 0.757 para con el estilo 1 con una T de - 1.1 y una significancia de 0.284 para con el estilo 2; , con una T de 1.05 y una significancia de 0.301 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una T de 0.69 y una significancia de 0.495.

Para una mayor exploración, véase la tabla # 17 del anexo D.

18. **H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su dedicación a la investigación”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por la dedicación a la investigación en los alumnos investigados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de los alumnos con dedicación a la investigación en comparación con los que no siguen esa actividad, con una T de - 0.16 y una significancia de 0.873 para con el estilo 1; con una T de 0.62 y una significancia de 0.536 para con el estilo 2; con una T de - 0.92 y una significancia de 0.361 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una T de 0.79 y una significancia de 0.437.

Para una mayor apreciación, véase la tabla # 18 del anexo D.

19. **HO.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por su situación laboral en la empresa”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por la situación laboral en los alumnos encuestados. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías laborales, con una F de 0.212 y una significancia de 0.81 para con el estilo 1; con una F de 0.712 y una significancia de 0.497 para con el estilo 2; , con una F de 0.209 y una significancia de 0.812 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una F de 0.447 y una significancia de 0.643.

Para una mayor apreciación, véase la tabla # 19 del anexo D.

20. **HO.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el tipo de empresa actual donde labora”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el tipo de empresa en los estudiantes de MAO. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías por tipo de empresa, con una F de 0.387 y una significancia de 0.682 para con el estilo 1; con una F de 1.433 y una significancia de 0.253 para con el estilo 2; , con una F de 2.182 y una significancia de 0.129 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una F de 2.36 y una significancia de 0.11.

Para una mayor consulta, favor de observar la tabla # 20 del anexo D.

21. **HO.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por la antigüedad en la empresa actual donde labora”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por la antigüedad en la empresa en los alumnos de MAO. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías definidas en este rubro, con una F de 0.918 y una significancia de 0.409 para con el estilo 1; con una F de 0.45 y una significancia de 0.956 para con el estilo 2; , con una F de 0.75 y una significancia de 0.48 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una F de 1.445 y una significancia de 0.25.

Para una mayor aclaración, favor de remitirse a la tabla # 21 del anexo D.

**22. H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nombramiento en la empresa actual donde labora”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el nombramiento en la empresa en los alumnos de MAO que trabajan. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías definidas como confianza y sindicalizado, con una  $T$  de 0.88 y una significancia de 0.383 para con el estilo 1; con una  $T$  de 0.32 y una significancia de 0.748 para con el estilo 2; con una  $T$  de -1.7 y una significancia de 0.097 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una  $T$  de 0.6 y una significancia de 0.607.

Para una mayor exploración, véase la tabla # 23 del anexo D.

**23. H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel jerárquico en la empresa actual donde labora”.*

Dicha hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el nivel jerárquico en la empresa en los estudiantes de MAO que trabajan. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías definidas en este rubro, con una  $F$  de 0.459 y una significancia de 0.636 para con el estilo 1; con una  $F$  de 1.011 y una significancia de 0.375 para con el estilo 2; con una  $F$  de 1.02 y una significancia de 0.372 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una  $F$  de 0.179 y una significancia de 0.837.

Para una mayor apreciación, véase la tabla # 22 del anexo D.

**24. H<sub>0</sub>.** *“El estilo de liderazgo que adopta el alumno de MAO no se ve influido por el nivel de ingresos en la empresa actual donde labora”.*

La presente hipótesis fue aceptada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que la adopción de los estilos de liderazgo no se ve influida por el nivel de ingresos en la empresa en los estudiantes de MAO que trabajan. Los resultados de la prueba estadística denotan una igualdad en las puntuaciones medias de las distintas categorías definidas en este rubro, con una  $F$  de 1.387 y una significancia de 0.264 para con el estilo 1; con una  $F$  de 0.122 y una significancia de 0.885 para con el estilo 2; con una  $F$  de 0.082 y una significancia de 0.922 para con el estilo 3; mientras que para el estilo 4 se obtuvo una  $F$  de 0.982 y una significancia de 0.385.

Para una mayor comprensión, favor de revisar la tabla # 24 del anexo D.

25. **H0.** *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

La presente hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que existen diferencias significativas entre el perfil psicológico de alumnos de MAO, con el perfil ideal de altos ejecutivos descrito en el protocolo de la prueba 16FP. La ubicación de los puntajes medios del perfil 16FP de los alumnos analizados se encuentra fuera de los intervalos de confianza al 95 % (límite inferior y superior), en todos los factores involucrados exceptuando en los intervalos de I (Emotividad), E (Dominancia), Q3 (Autoestima) y Q4 (Estado de Ansiedad).

Revisar para un detalle mayor, las tablas # 1 y 2 del anexo C.

26. **H0.** *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

La presente hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que existen diferencias significativas entre el perfil psicológico de alumnos de MAO, con el perfil ideal de administradores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP. La ubicación de los puntajes medios del perfil 16FP de los estudiantes investigados se encuentra fuera de los intervalos de confianza al 95 % (límite inferior y superior), en todos los factores involucrados excepto en los intervalos de los factores L (Credibilidad) y O (Conciencia).

Para un análisis mayor, favor de remitirse a las tablas # 1 y 4 del anexo C.

27. **HO.** *“La evaluación de nivel de eficacia de liderazgo medido por la prueba de Hersey y Blanchard en los alumnos del presente estudio es inferior o igual a 0 puntos”.*

La presente hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que los puntajes de la eficacia en los alumnos de MAO son diferentes a cero a nivel poblacional. El intervalo de confianza de la Eficacia inferido de dichos alumnos tiene un LIC de 5.133929 a un LSC de 8.4207.

Para un mayor análisis, favor de remitirse al anexo D figura # 32

28. **HO.** *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológico de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

La presente hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que existen diferencias significativas entre el perfil psicológico de alumnos de MAO, con el perfil ideal de científicos (investigadores) descrito en el protocolo de la prueba 16FP. La ubicación de los puntajes medios del perfil 16FP de los alumnos analizados se encuentra fuera de los intervalos de confianza al 95 % (límite inferior y superior), en todos los factores involucrados excepto en los intervalos de L (Credibilidad) y Q4 (Estado de Ansiedad).

Para mayor apreciación, favor de remitirse a las tablas # 1 y 9 del anexo C.

29. **HO.** *“No existe una diferencia significativa entre el perfil psicológica de los alumnos analizados, con el perfil psicológico ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP”.*

La presente hipótesis fue rechazada en el análisis estadístico seleccionado, reconociendo que existen diferencias significativas entre el perfil psicológico de alumnos de MAO, con el perfil ideal de profesores universitarios descrito en el protocolo de la prueba 16FP. La ubicación de los puntajes medios del perfil 16FP de los alumnos analizados se encuentra fuera de los intervalos de confianza al 95 % (límite inferior y superior), en todos los factores involucrados exceptuando en los intervalos de M (Actitud Cognitiva), N (Sutileza) y Q4 (Estado de Ansiedad)

Para mayor apreciación, favor de remitirse a las tablas # 1 y 6 del anexo C.

30. HO. "Las puntuaciones de la *eficacia del liderazgo de los alumnos de MAO es (resultado) explicada por los 16 factores de personalidad, los estilos de liderazgo, las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), las variables escolares (tipo de licenciatura, desempeño docente, dedicación a la investigación) y variables de índole laboral (situación laboral, tipo de empresa, antigüedad en la empresa, nombramiento en la empresa, nivel jerárquico, nivel de ingresos)*".

Tomando en cuenta la estructuración de la presente hipótesis, se procedió a explicarla bajo el siguiente modelo:

#### Modelo de Regresión Múltiple

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_{32}X_{32} + \epsilon$$

Sin embargo, dicha hipótesis contenía la relación de todas las variables independientes (Variables Demográficas, Escolares y de Índole Laboral), como los distintos Estilos de Liderazgo (1, 2, 3 y 4) y los 16 Factores de Personalidad para con la Eficacia; primeramente se realizó una correlación de Pearson entre las mencionadas con la variable dependiente (Eficacia), y se descartó de principio, todas las que no tuvieron una correlación significativa, lo cual llevó a incluir en el modelo a sólo las siguientes variables: El Estilo\_1, la variable V2 (Edad), la variable H (Aptitud Situacional), el Estilo\_4, la variable M (Actitud Cognitiva) y por supuesto la Eficacia bajo los cuales se corrió la regresión definida.<sup>1</sup>

Revisar tabla # 26 en el anexo D; la cual representa dicha correlación de las variables significativas.

Lo anterior justifica el uso de una regresión múltiple como método estadístico adecuado al analizar la relación de una variable dependiente (eficacia) en escala de métrica, con las variables independientes (Estilo\_1, Estilo\_4, V2, H, y M) en escala métrica.

Lo anterior puede ser expresado de la manera siguiente:

$$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5$$

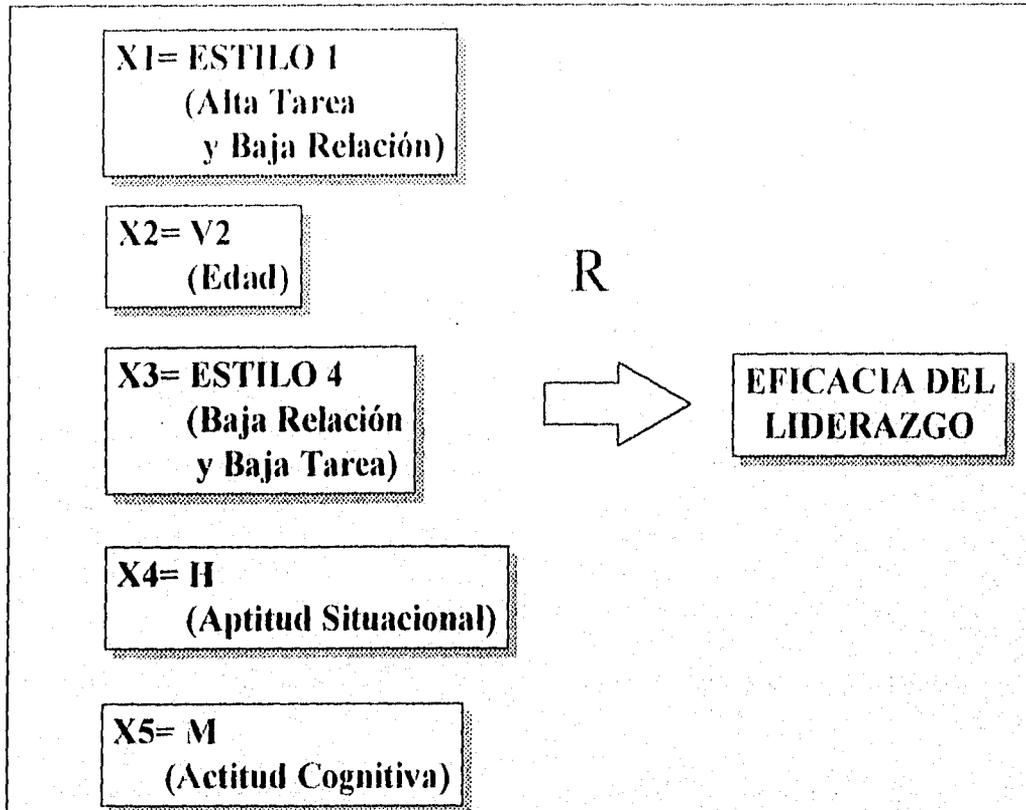
(métrica)                      (métricas)

donde:

Y1 = Eficacia  
 X1 = Estilo\_1  
 X2 = V2  
 X3 = Estilo\_4  
 X4 = H  
 X5 = M

<sup>1</sup> Nota: Hay que aclarar que la variable M antes descrita, en un principio no se incluyó en el modelo; posteriormente la propia corrida de la regresión la integró por sí misma, ver tabla # 25 del anexo D.

REPRESENTACION GRAFICA DE LA  
CORRELACION MULTIPLE INVOLUCRADA  
EN EL MODELO



Una vez establecido el modelo de regresión antes señalado, se procedió a tomar las siguientes decisiones respecto a la estadística de la prueba en el paquete SPSS, considerando:

- a) El Método de Regresión Múltiple que se usó fue el Stepwise.
- b) El Nivel de Significancia para dicha corrida fue de 0.05 y al 95 % de confiabilidad.
- c) El valor de las betas para las variables involucradas en el modelo fue de  $\beta \geq 0.3$ .

Una vez corrida dicha prueba en el paquete estadístico SPSS, se procedió a definir los criterios de análisis de los resultados que incluyeron básicamente los supuestos de la prueba de regresión múltiple, siendo: <sup>2</sup>

- a) Determinación de la aproximación del modelo estimado.
- b) Examen de la significancia estadística de la predicción.
- c) Determinación de la fuerza de relación entre las variables predictoras y las variables criterio.
- d) Identificación de puntos influyentes.

#### **a) Determinación de la aproximación del modelo estimado.**

Desde el punto de vista de la determinación de la aproximación del modelo estimado, se definieron los siguientes aspectos a analizar a partir de los resultados:

##### **1. Linealidad del Fenómeno Medido.**

La linealidad del fenómeno se puede observar en los Plots Parciales de los Residuales, para cada una de las variables involucradas. Dichos plots no observan ningún problema de linealidad entre las variables independientes y la variable dependiente involucradas en el modelo.

Para mayor detalle, observar los Plots Parciales de los Residuales del modelo de regresión múltiple en el anexo D figuras # 33 a la 39.

<sup>2</sup> Revisar "Evaluating the Multiple Regression Model and Results" en "Multivariate Data Analysis" de Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham y William C. Black, pag. 38 - 77.

## 2. La Variación Constante del Error.

Este aspecto de análisis se define al observar la heteroscedasticidad en los plots de los residuales y en el test de homogeneidad de la varianza del paquete estadístico SPSS denominado Lavane Test. En la presente prueba estadística al examinar los plots no se observaron problemas de variación del error.

Para una mayor comprensión, remitirse al análisis de los plots de residuales en el anexo D, figuras # 33 a la 39.

## 3. Independencia en términos del error

Lo anterior, justifica en la regresión el hecho de que cada valor predicho es independiente; lo cual implica que los residuales como patrón exhiban una aleatoriedad y no un patrón específico. Dicho patrón de aleatoriedad se observó en los plots no existiendo ningún problema de este tipo.

Revisar plots de residuales en el anexo D, figuras # 33 a la 39..

## 4. Normalidad de la Distribución en Términos del Error y las Variables Individuales

Este aspecto se define al observar en el patrón de probabilidad normal de los plots, que debe seguir una aproximación a la curva normal en su histograma. Dicho histograma se representó sin ningún problema en su expresión del modelo.

Para mayor detalle observar el Histograma de la Eficacia del anexo D, gráfica # 13.

### **b) Examen de la significancia estadística de la predicción.**

En los que respecta al criterio de significancia estadística de la predicción se determinó lo siguiente:

Se puede observar que al utilizar el método Stepwise se obtuvieron distintas corridas de la regresión obteniéndose paulatinamente información relevante acerca de la ecuación de la recta, así como su propia constitución y sus intervalos respectivos para cada uno de los coeficientes beta.

Para mayor detalle de análisis, favor de remitirse al anexo # D, corrida de la hipótesis No. 30.

Tomando los datos de la regresión en la última corrida se detalla lo siguiente:

La correlación múltiple simbolizada por R fue de 0.80549 con una R Cuadrada de 0.64881 y una R Cuadrada Ajustada de 0.59865. Lo anterior determina que en correspondencia con la R cuadrada solo el 64.881 % de la variación total de los valores de y en relación a su promedio, puede ser explicada por medio del modelo. El resto, un 35.119 % queda no explicado, lo cual fundamenta que es significativo dicho modelo en cuanto a su existencia.

La prueba F marcó 12.93249 con una significancia de .000 rechazando la hipótesis nula, denotando que existen diferencias de 0 por parte de los coeficientes beta, justificando que las variaciones de la variable dependiente se determinan por los cambios de las variables involucradas en la ecuación objetivo encontrada.

**c) Determinación de la fuerza de relación entre las variables predictoras y las variables criterio.**

Este aspecto se revisa en relación al modelo a probar a partir de la ecuación del modelo encontrado en la regresión.

Las variables en la ecuación objetivo que fueron seleccionadas por la corrida del SPSS - PC por el Método Stepwise con sus respectivos coeficientes, se presentan a continuación:

	VARIABLES	COEFICIENTE $\beta$	$\beta$
$\beta_0$	CONSTANTE	- 6.860789	
$\beta_1$	ESTILO 1	- 1.400777	- 0.373315
$\beta_2$	V2	1.398173	0.355408
$\beta_3$	ESTILO 4	2.792720	0.453087
$\beta_4$	H	.314266	0.356474
$\beta_5$	M	.319321	0.213146

La ecuación objetivo se presenta a continuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5$$

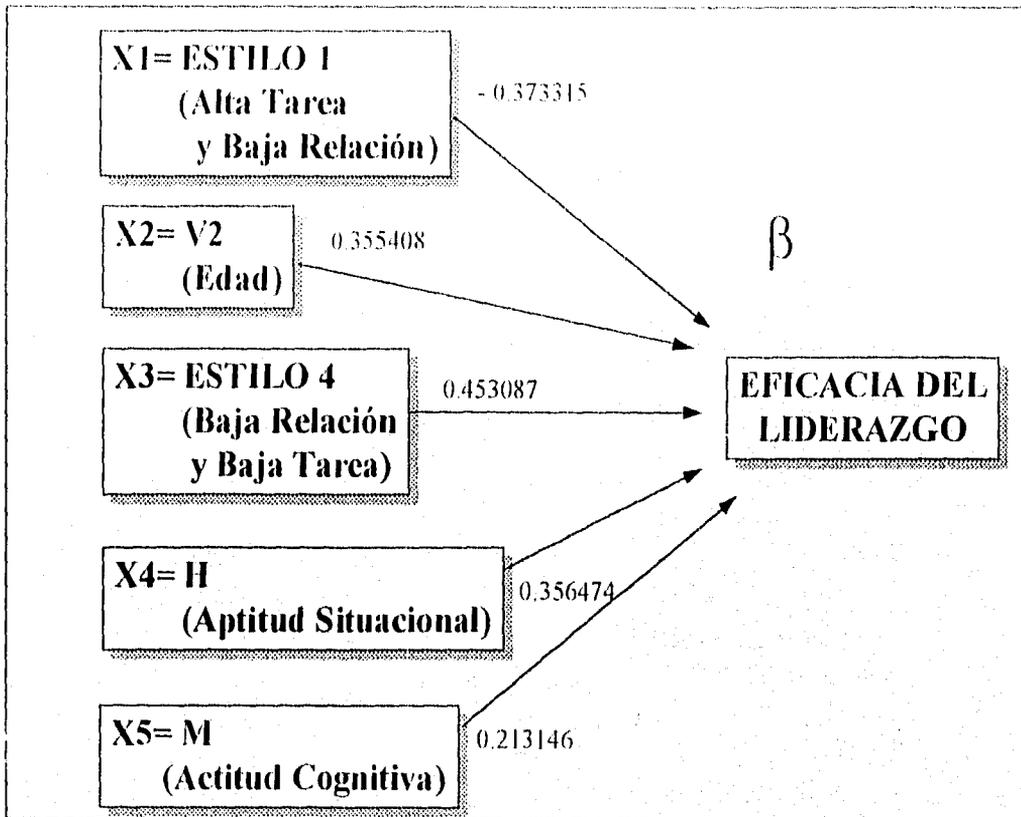
**ECUACION OBJETIVO**

$$Y = - 6.860789 - 1.400777 X_1 + 1.398173X_2 + 2.792720X_3 + .314266 X_4 + .319321X_5$$

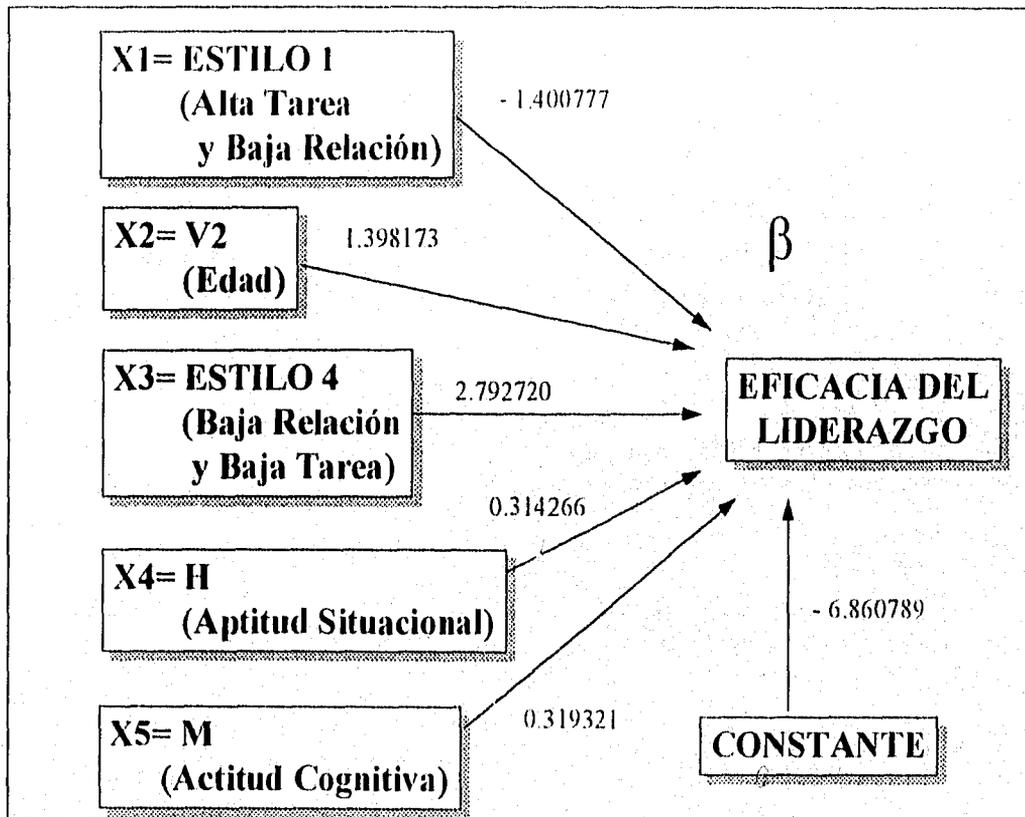
Esta ecuación explica la regresión de manera matemática, en este sentido, si se quisiera predecir el valor de Y= Eficacia de los alumnos de MAO en un momento dado, se podría recurrir a evaluar los puntajes obtenidos en cada una de las variables enunciadas en el

modelo definido en la prueba de regresión (el cual incluye a las variables Estilo 1, V2, Estilo 4, H, M y la Constante), para posteriormente sustituir dichos puntajes en cada una de las  $X_i$  respectivas y realizar la suma correspondiente para obtener un valor predicho de  $Y$ . Lo anterior demuestra que la variable ESTILO 1 tiene variaciones opuestas a la variable dependiente (Eficacia), mientras que las otras dos varían en la misma dirección.

MODELO DE REGRESION OBTENIDO A PARTIR  
DEL COEFICIENTE BETA ESTADARIZADO



MODELO DE REGRESION OBTENIDO A PARTIR  
DEL COEFICIENTE DE REGRESION DE BETA



Dentro la definición y comprobación estadística para una hipótesis de regresión múltiple, es necesario retomar los intervalos de confianza y la prueba de hipótesis sobre los coeficientes de cada una de las betas.

El intervalo de confianza y la prueba de hipótesis se define de la siguiente manera:

Intervalo de confianza del  $(1 - \alpha) 100\%$  para  $\beta_i$ <sup>3</sup>

$$\hat{\beta}_i \pm t_{\alpha/2} S_{\hat{\beta}_i}$$

La expresión de estadística de las hipótesis nula y alterna se describe a continuación:

$$H_0: \beta_i = 0$$

en contra de la hipótesis alternativa

$$H_a: \beta_i \neq 0$$

Al tomar en cuenta la estadística  $t$  o  $F$  se tiene:

$$t = \frac{\hat{\beta}_i - 0}{S_{\hat{\beta}_i}} = \frac{\hat{\beta}_i}{S_{\hat{\beta}_i}}$$

$$t_{v, g.l}^2 = F_{1, v}$$

<sup>3</sup> Revisar "Intervalos de confianza y pruebas de hipótesis para los parámetros" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reimnuth, pag. 363.

Los intervalos de confianza para cada uno de los coeficientes beta con un 95 % de confianza son el modelo analizado los siguientes:

VARIABLE	COEFICIENTE BETA	LIMITE INFERIOR DE CONFIANZA	LIMITE SUPERIOR DE CONFIANZA
ESTILO 1	$\beta_1$	- 2.175274	- 0.626280
V2	$\beta_2$	0.586323	2.210023
ESTILO 4	$\beta_3$	1.488032	4.097408
H	$\beta_4$	0.124720	0.503813
M	$\beta_5$	0.10129	0.628513
(CONSTANTE)	$\beta_0$	- 13.042517	0.679061

En cuanto a la prueba T se observó lo siguiente:

VARIABLE	T	SIGNIFICANCIA DE T
ESTILO 1	- 3.672	0.0008
V2	3.496	0.0013
ESTILO 4	4.346	0.0001
H	3.366	0.0019
M	2.097	0.0433
(CONSTANTE)	- 2.253	0.0306

La significancia de la prueba T siendo menor que 0.05 rechaza la hipótesis nula.

#### Multicolinealidad

No se observan problemas de multicolinealidad entre las variables; ya que según las tablas # 25 y 26 del anexo D no existe intercorrelación entre las variables del modelo y la prueba Durbin - Watson da un puntaje de 2.57518.

Revisar la figura # 32 de la Prueba Durbin - Watson en el anexo D.

#### d) Identificación de puntos influyentes.

Este criterio contempla la determinación de puntos influyentes u outliers, los cuales no se observaron en el modelo de regresión denotándose en la corrida de la prueba.

**IV. CONSECUSSION  
DE OBJETIVOS,  
ANALISIS Y  
COMENTARIOS**

#### IV. CONSECUION DE OBJETIVOS, ANALISIS Y COMENTARIOS

Tomando en cuenta los objetivos del presente estudio, se aprecia lo siguiente:

Con lo que atañe al primer objetivo especificado previamente, se puede afirmar que se cubrió satisfactoriamente; ya que se realizó una revisión teórico conceptual del liderazgo pudiéndolo ubicar dentro del desarrollo y evolución de los esquemas de conocimiento sobre el tópico analizado.

De manera concreta, se describe a continuación los fundamentos primordiales del Liderazgo Situacional que se resaltaron en el análisis.

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se define como una de las más importantes teorías de liderazgo contemporáneas; ya que su estructura conceptual permite entender, analizar y evaluar la conducta o habilidades de un líder o decididor con respecto a sus seguidores. Se destaca en su fundamentación la posibilidad de desarrollar habilidades de diagnóstico de la madurez de los seguidores, para poder adoptar un Estilo de Liderazgo adecuado a la situación, permitiendo de esta manera ser eficaz. Lo anterior se apoya en el argumento que afirma la posibilidad de adquirir capacidades de líder, aún cuando se carezca anteriormente de patrones de conducta de esta naturaleza.

Otro aspecto a destacar de este modelo, es su accesibilidad práctica de los conceptos hacia una aplicación a las necesidades específicas de cada persona y situación en la que interactúa, y no solo limitarse a contemplar, describir y señalar, como en el caso de las teorías del los Rasgos y del Gran Hombre.

Se puede comprender como el Liderazgo Situacional se ha ido conformando como un modelo actualizado a partir del desarrollo y evolución de distintas teorías (antes revisadas) y que reconoce la importancia de tales antecedentes para su estructuración.

Por lo que concierne a las Habilidades Gerenciales dentro del modelo revisado, es importante señalar que entiende la relevancia de dichas capacidades desde una perspectiva conductual al definir las dentro de la dimensión de conducta de tarea y conducta de relación; promoviendo la importancia de la 3<sup>o</sup> ra. Dimensión que es la Eficacia, que conlleva primeramente a interpretar la conducta de los seguidores bajo lineamientos de madurez (M1, M2, M3 y M4) y retomar una estrategia respectiva de dirigir, persuadir, participar o delegar de acuerdo a la situación específica involucrada, pudiendo justificar niveles de eficacia en una escala continua que va de ineficaz (con valores negativos) a eficaz (con valores positivos) pasando por el 0 (como en el caso de la recta numérica).

Una parte también primordial en dicho enfoque, es la conformación de Perfiles LEAD los cuales proporcionan a los dirigentes información importante sobre los Estilos Básicos de su Liderazgo, permitiendo reconocer las desventajas o ventajas de cada uno de ellos en cuanto a su actuación o papel que juegan en la pirámide organizacional para un crecimiento y desarrollo en la misma.

El instrumento ELDA en sus dos versiones YO-ELDA (Uno Mismo) y ELDA (Otros) , permite fácilmente evaluar los Estilos de Liderazgo, Estilos Básicos y la Eficacia que una persona adopta en un momento dado. La accesibilidad del instrumento con fines de diagnóstico, selección de personal, investigación, capacitación y desarrollo son cualidades pertinentes en cuanto a su uso, además de su fácil y rápida aplicación, resolución y evaluación.

Con el fin de tomar en cuenta los resultados bajo lineamientos de confiabilidad estipulados en dicha prueba, se determinó la confiabilidad del instrumento empleado YO - ELDA (Uno Mismo) en base al procedimiento de mitades - partidas (Split Half). Los resultados confirman una correlación de Pearson de 0.94 justificando un alta confiabilidad, así como el cálculo complementario de el coeficiente alfa simple y estandarizado siendo en ambas de 0.9716.

Estimando el 2º do. objetivo de la presente investigación, se puede afirmar que se logró cubrir satisfactoriamente. El conocimiento de las Habilidades Gerenciales de los alumnos de primer ingreso al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la FCA de la UNAM a través de variables dependientes tales como los Estilos de Liderazgo, la Eficacia del Liderazgo y el Perfil Psicológico y en relación con variables independientes de carácter de Demográfico, Escolar y de Indole Laboral permitió comprender y acercarse al conocimiento de las características referenciales de la unidad de análisis y población objetivo investigada.

Desde el punto de vista de sus características Demográficas, Escolares y de Indole Laboral se puede afirmar en términos generales lo siguiente:

Los alumnos de MAO (primer ingreso) son en su mayoría jóvenes cuya edad promedio fluctúa entre los 30 años, cuyo sexo sobresaliente lo constituyen mujeres (en un 63 %), en lo que respecta a su estado civil en su mayoría son solteros (un 75 %), la mayoría egresados de licenciatura en ciencias sociales (un 85 %), refirieron en su mayoría (un 65 % ) no tener desempeño docente ni de investigación (un 87 %).

En cuanto a su situación laboral, reportan en su mayoría (un 75 %) tienen actividades laborales y escolares al mismo tiempo, solo una parte muy pequeña (un 12.2 %) reportan dedicarse a actividades inherentemente escolares.

En cuanto al tipo de empresa donde laboran, en su mayoría (un 46.3 %) trabajan en empresas privadas, siguiendoles los que laboran en dependencias de gobierno (un 29.3 %) y los restantes tienen su propia empresa (un 12 %).

El promedio de antigüedad en la empresa actual donde laboran fluctúa en 4.26 años. El tipo de nombramiento en su empresa se define como de confianza (en un 80 %). De la misma forma, se ubican en su mayoría (un 46 %) en la pirámide organizacional en un nivel de mandos medios. Con respecto a su nivel de ingresos, el puntaje medio referido se ubicó en \$ 4,674.00 al mes.

En cuanto al tipo de puesto, no fue posible distinguir categorías específicas, ya que resultó ser muy extenso y variado al evaluarlo; por lo que sería conveniente en posteriores investigaciones el tomar en cuenta este detalle.

En cuanto a las características del Perfil Psicológico (Personalidad) cubriendo el objetivo # 4 del estudio y complementando el objetivo # 2 , se puede afirmar lo siguiente:

La variable de personalidad sobresaliente del Perfil Psicológico lo constituye el factor C (Fuerza del YO) que se caracteriza en la población analizada por una acentuada madurez relacionada con aspectos de dirección de grupos. Pudiendo también ajustarse a dificultades del ambiente. La variable de personalidad que sigue en cuanto a importancia por sus puntajes en el perfil lo constituye el factor H (Aptitud Situacional) el cual se distingue por la capacidad de resistencia ante cambios o amenazas ambientales, sintiendo libertad por participar y recibiendo reconocimientos socio-emocionales correspondiendo ocupacionalmente junto con el anterior aspecto analizado (factor C) en perfiles de administradores de empresas reportados por el protocolo de la prueba empleada.

Otra variable a destacar lo constituye el factor B (Inteligencia) presentándose como el más bajo del perfil (en el estén 4) denotando un nivel por abajo del estén 5 en capacidades de índole intelectual, no correspondiendo con lo esperado en alumnos de posgrado. Lo anterior, puede explicarse un tanto por la rapidez en la contestación de los ítems y en particular dicho factor se constituye como el de menor número de ítems de toda la escala.

La variable de siguiente importancia por su puntuación lo constituye el factor M (Actitud Cognitiva) particularizado por una vida mental interior, conllevando oleadas de autoconfianza y despreocupación ; sin embargo , pueden manifestar sugerencias e inconformidades abiertamente.

Una variable paralela en importancia al anterior, lo compone el factor L (Credibilidad) distinguiéndose por una tendencia hacia la tolerancia, el relajamiento y quizá la carencia de ambición y empeño.

En cuanto a los factores de personalidad restantes, existe una trayectoria un tanto uniforme en el perfil. Se puede mencionar que la variable N (Sutileza) se define en los alumnos investigados como un factor positivo en cuanto a franqueza emocional, directa y espontánea. Aunque lo anterior, no corresponde con perfiles de personas directivas de empresas en discusiones analíticas y orientadas hacia objetivos. El factor A (Expresividad Emocional) esta relacionado con el anterior analizado (N) en el sentido de que expresa que los alumnos investigados siguen preferencias por ocupaciones donde haya trato con la gente, buscando y gozando del reconocimiento social y su participación. Se expresan en forma asociativa con grupos y relaciones interpersonales correspondiendo con orientaciones hacia las ciencias sociales.

El factor E (Dominancia) corresponde en los estudiantes investigados una tendencia hacia la interacción más efectiva y un proceder democrático, poniendo a discusión problemas de grupo concretándose en orientaciones hacia ocupaciones de carácter social

Por lo que respecta al factor G (Lealtad Grupal) denota que existe una tendencia por parte de la unidad de análisis investigada a un equilibrio moral y ético, tendiendo a aceptar normas y lineamientos establecidos en grupo y así como una preocupación y perseverancia hacia la mejor manera posible de hacer las cosas para con el grupo.

En cuanto al factor F (Impulsividad) representa en dichos estudiantes una expresión optimista de desarrollo de creatividad y una actitud despreocupada. Lo anterior, se observa en características de líderes electos, aunque de manera contraria a la efectividad. Según el protocolo del 16 FP obtienen puntajes bajos (lo cual no ocurrió en forma extensa con la muestra investigada) en administradores de universidades y físicos, tendiendo a ser más impulsivos.

Emocionalmente el factor I (Emotividad) destaca que los estudiantes se muestran un tanto melindrosos y toscos con personas rudas, teniendo un gusto romántico por viajes y nuevas experiencias; una mente estética imaginativa de apreciación a la cultura.

El factor O (Conciencia) por su parte, expresa un equilibrio interno en cuanto a asertividad en las relaciones interpersonales y exigencias de la vida en los alumnos en cuestión.

El factor Q1 (Certeza Individual) expresa una inclinación a marchar con el grupo y dependen de una mayor aprobación social, correspondiendo con otras escalas similares del perfil.

El factor Q2 (Autoestima) muestra la orientación del alumno de MAO por respuestas de carácter socialmente aprobadas, control, persistencia y consideración hacia otros correspondiendo con perfiles de dirigentes de grupos.

El factor Q4 (Estado de Ansiedad) muestra una inclinación hacia la tranquilidad, serenidad y quietud, complementando la tendencia de otros factores antes señalados.

Se puede afirmar con lo anteriormente expuesto que el alumnos de primer ingreso al programa de MAO se encuentra en un estado de equilibrio emocional, socio - afectivo, ético y moral en armonía con la participación social en la vida práctica y organizacional.

Por lo que concierne al objetivo # 5 de la presente investigación el cual refiere el análisis entre el perfil psicológico obtenido del 16FP de los estudiantes de MAO con relación a los objetivos del programa de posgrado en cuestión, se solventó al comparar dicho perfil con perfiles ya estimados en estudios anteriores enunciados en el protocolo de la prueba utilizada, siendo los Perfiles de Administradores Universitarios, Supervisores y Ejecutivos Industriales, Científicos (Investigadores) y Profesores Universitarios.

En referencia a la comparación entre los Perfiles Psicológicos de Estudiantes MAO v.s. Administradores Universitarios se encontraron diferencias significativas entre los mismos. Las diferencias se observaron en todos los factores involucrados del 16FP exceptuando en los intervalos de confianza para con los factores L (Credibilidad) y O (Conciencia) cituandose dentro de los mencionados intervalos; lo anterior, rechaza la hipótesis Ho. # 26 del presente estudio.

En cuanto a la comparación entre los Perfiles Psicológicos de Estudiantes MAO v.s. Supervisores y Ejecutivos Industriales se encontraron diferencias significativas entre los mismos. Las diferencias se observaron en todos los factores involucrados del 16FP exceptuando en los intervalos de confianza para con los factores I (Emotividad), E (Dominancia), Q3 (Autoestima) y Q4 (Estado de Ansiedad) cituandose dentro de los mencionados intervalos. Lo anterior, rechaza la hipótesis Ho. # 25 de la presente investigación.

Al analizar la comparación de los Perfiles Psicológicos de Estudiantes MAO v.s Científicos (Investigadores) se observaron de manera similar a las anteriores contrastes, diferencias significativas entre los mismos. Las diferencias se observaron en todos los factores involucrados del 16FP exceptuando en los intervalos de confianza para con los factores L (Credibilidad) y Q4 (Estado de Ansiedad) cituandose dentro de los mencionados intervalos. Lo anterior, rechaza la hipótesis Ho. # 28 de la presente investigación.

Por último, en la contrastación de los Perfiles Psicológicos de Estudiantes MAO v.s Profesores Universitarios se encontraron diferencias significativas entre los mismos. Las diferencias se observaron en todos los factores involucrados del 16FP exceptuando en los intervalos de confianza para con los factores M (Actitud Cognitiva) y Q4 (Estado de Ansiedad) cituandose dentro de los mencionados intervalos. Lo anterior, rechaza la hipótesis Ho. # 29 de la presente investigación.

Complementando el objetivo # 10 que refiere la estandarización del Test Psicológico 16FP, se promovió el cálculo de la confiabilidad del instrumento a partir del procedimiento del Coeficiente Alfa de Cronbach, siendo de 0.80 lo cual es aceptable para tal efecto. De la misma forma, el calculo de los coeficientes de confiabilidad para cada uno de los factores confirma la consistencia interna del instrumento junto con el alfa estandarizada que va de 0.98 a 0.82, con una mediana de 0.947. Lo anterior justifica que para efectos psicométricos los factores analizados tienen un buen grado de confiabilidad.

Retomando el objetivo # 6 de la presente investigación que refiere el reconocimiento de Estilos de Liderazgo fundamentales en los alumnos investigados, se puede afirmar que se cubrió satisfactoriamente, descubriendo desde el punto de vista de los Perfiles LEAD que dicha muestra investigada adopta una combinación básica de Estilos 2 - 3 observándose en todos los aspectos relacionados con las variables independientes tanto demográficas, escolares y de indole laboral. Dicho Perfil de Estilos Básicos 2 - 3 se caracteriza primordialmente por tener éxito cuando se interactua con grupos de trabajo de niveles de madurez media (M2 y M3), dificultandose el manejo de problemas de disciplina con grupos

de trabajo inmaduros (M1), así como también el poder delegar responsabilidades a gentes competentes (con nivel de madurez M4) para que desarrollen su máximo potencial

Por otro lado, se investigó si de alguna forma las variables independientes que integran el aspecto demográficos, escolares y índole laboral afectaban la adopción de determinados Estilos de Liderazgo como expresión de Habilidades Gerenciales en los alumnos estudiados. Lo anterior justificó la estructuración de hipótesis (hipótesis 13 a la 24) a comprobar estadísticamente con el uso del análisis de varianza y el T - Test (según el tipo de escalas de las variables involucradas). Los resultados de dicho análisis estadístico definieron que en todos los casos, se aceptaran las hipótesis Ho. Con lo anterior, se puede afirmar que la adopción de determinados Estilos de Liderazgo no se ve influida por las variables antes señaladas. De esta forma se pudo concretar el objetivo # 7 de la presente investigación.

Al contemplar el objetivo # 8 de la investigación el cual refiere la obtención de niveles de Liderazgo como Habilidad Gerencial promovida en los estudiantes del programa en cuestión, se analizó a partir de la hipótesis # 27 del estudio que suponía un nivel de eficacia inferior o igual a cero; pudiéndose contrastar con la conformación del intervalo de confianza de la población. Los resultados determinaron el rechazo de la Ho. comprendiendo que el puntaje medio de la Eficacia del Liderazgo no se ubicó en dicho intervalo. Se infiere de manera directa que la población de alumnos de primer ingreso de MAO tienen un intervalo de confianza de la puntuación media de la Eficacia del Liderazgo de  $5.13 < \mu < 8.42$ , ubicándose en puntajes positivos (Eficaces), empleando la prueba Z al 95 % de confiabilidad. Lo anteriormente expuesto satisface la obtención de dicho objetivo.

Con respecto al objetivo # 9 el cual refiere la búsqueda del conocimiento de como afecta las variables independientes tanto demográficas, escolares y de índole laboral para con la obtención de puntajes o niveles específicos de Eficacia del Liderazgo en los alumnos investigados; se puede decir que se cubrió satisfactoriamente, al reconocer que sólo la edad (variable demográfica) está relacionada con la obtención de niveles de Eficacia del Liderazgo en dichos alumnos. De esta manera, se aceptan las hipótesis Ho. estructuradas para las búsqueda de este objetivo, siendo de la número 2 a la 12 exceptuando la número 1 que se rechazó.

Con lo anterior, se puede afirmar lo siguiente: "A mayor edad de los alumnos investigados, corresponderá a mayor nivel de Eficacia del Liderazgo"

Al observar el objetivo # 10 que se refiere a la estandarización del Test Psicológico 16FP en estudiantes de 1er. Ingreso al Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la DEP de la FCA de la UNAM, se puede decir que se logró cubrir satisfactoriamente. Dicha consecución del objetivo se resolvió al tomar en cuenta los datos muestrales que permitieron obtener puntuaciones de normalización de los 16 factores de Personalidad de dichos alumnos; para posteriormente considerar las puntuaciones brutas con

la posibilidad de conversión a unidades estén. Después se estructuró el Perfil del 16FP de los estudiantes en cuestión, que sirvió para complementar y satisfacer el objetivo # 5 con sus respectivos atributos.

El objetivo # 11 del estudio es uno de los más importantes, en el sentido de que se estructuró como la base de la investigación de campo que cuestiona el constructo fundamental de la Teoría del Liderazgo Situacional analizada. En este sentido, se observa que los resultados de la presente investigación apoyan en parte el modelo de Hersey y Blanchard; la sustentación teórica de los autores, refiere que no es determinante la adopción de algún Estilo de Liderazgo, características de Personalidad (Perfil Psicológico), las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral con la obtención de niveles de Eficacia del Liderazgo del líder; sino más bien la capacidad de los líderes en diagnosticar el nivel de madurez de los seguidores y adoptar un Estilo de Liderazgo adecuado a dicha situación.

Tomando en cuenta las características de la hipótesis # 30 estructurada para tal efecto (contemplando la relación del tipo de variables en su búsqueda de la ecuación objetivo), fue necesario usar un método multivariado de análisis estadístico denominado correlación múltiple. El modelo permitió integrar en la ecuación objetivo a las variables V2, H, M, Estilo 1 y Estilo 4; lo cual posibilita afirmar lo siguiente: "La obtención de niveles de Eficacia del Liderazgo positivos en los alumnos investigados se ve influido por la variable demográfica edad, los factores de personalidad H (Aptitud Situacional), M (Actitud Cognitiva), el Estilo de Liderazgo 4 (Baja Relación y Baja Tarea) y el Estilo de Liderazgo 1 (Alta Tarea y Baja Relación) este último varía en forma inversa a la Eficacia; determinando que existen capacidades de diagnóstico o reconocimiento del nivel de la madurez de los seguidores por parte de dichos alumnos".

Es importante señalar que los estudiantes investigados obtuvieron puntajes positivos de Eficacia del Liderazgo al usar el Estilo 1 (en forma inversa), la edad (los puntajes más altos de eficacia la obtuvieron personas con mayor edad), el uso del Estilo 4, y las cualidades psicológicas de aptitud situacional y actitud cognitiva. Estos dos últimos factores de personalidad se relacionan con la explicación teórica que afirma que los líderes deben de tener cualidades de diagnóstico o reconocimiento del nivel de madurez de los seguidores para poder adaptarse a la situación, empleando una estrategia específica de cada uno de los Estilos de Liderazgo.

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que los alumnos de primer ingreso al Programa de MAO, para ser eficaces en su liderazgo es necesario que tomen en cuenta lo siguiente:

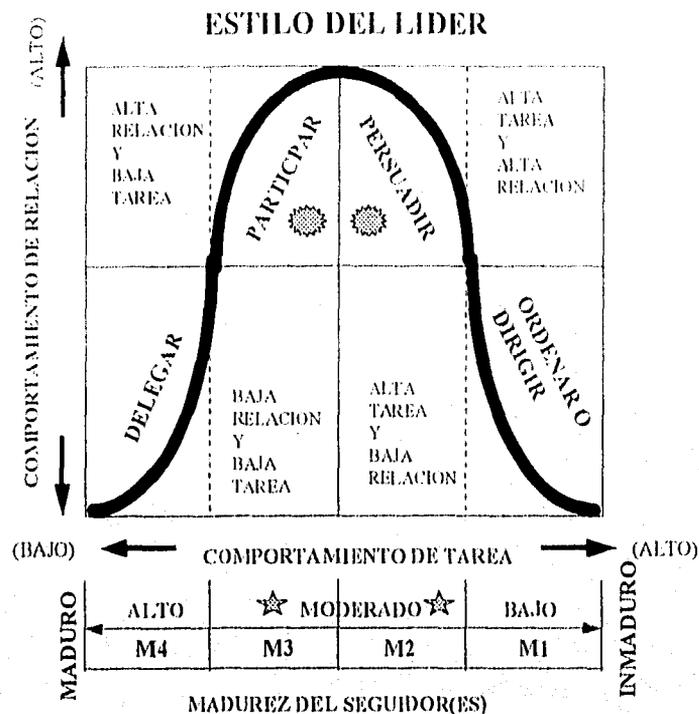
- 1.- “A menor puntaje o adopción del Estilo 1 (Alta Tarea y Baja Relación), mayor nivel de Eficacia del liderazgo”
- 2.- “A mayor Edad, mayor nivel de Eficacia del Liderazgo”.
- 3.- “A mayor puntaje o adopción del Estilo 4 (Baja Tarea y Baja Relación) mayor nivel de Eficacia del Liderazgo”.
- 4.- “A mayor expresión conductual del factor de personalidad H (Aptitud Situacional), mayor nivel de Eficacia del Liderazgo”
- 5.- “A mayor expresión conductual del factor de personalidad M (Actitud Cognitiva), mayor nivel de Eficacia del Liderazgo”.

Hay que hacer notar que lo anterior es válido siempre y cuando el nivel jerárquico en la organización de dichos sujetos, sea de mandos medios y que los seguidores tengan un nivel de madurez M2 y M3.

Lo explicado previamente concuerda con el punto de vista del Perfil LEAD del modelo teórico analizado: Se observa por los resultados, el predominio de los Estilos Básicos 2 - 3 correspondiendo a los cuadrantes “Alta Tarea y Alta Relación” así como “Alta Relación y Baja Tarea” respectivamente; pudiendo aprovechar las estrategias de Persuadir y Participar en niveles de madurez M2 y M3 de los seguidores en forma respectiva. Se cumple en la investigación de campo con dicho constructo, en el sentido que los alumnos de primer ingreso al Programa de MAC obtuvieron puntajes positivos de la Eficacia del Liderazgo asumiendo esas estrategias.

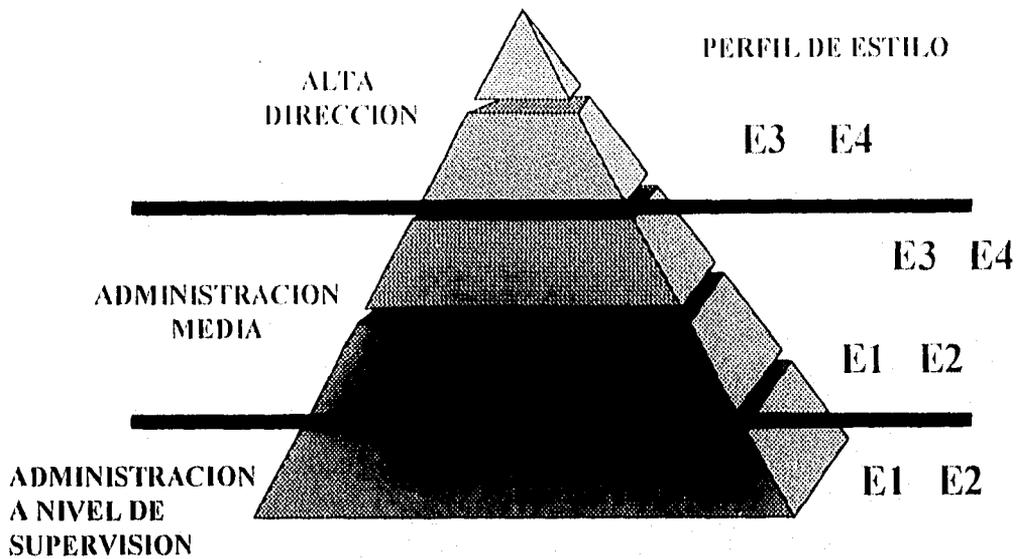
Lo interesante sería el investigar si verdaderamente existe la capacidad conciente o no conciente de dichos alumnos en poder diagnosticar y adecuar dichas estrategias a la madurez de los seguidores; lo cual no se realizó por no contar con un instrumento que pudiera medir dicha madurez.

Lo anterior se puede ejemplificar gráficamente de la siguiente manera:



El uso de cualquier estrategia de Persuadir o Participar por parte de los alumnos de MAO debe corresponder con un tipo de madurez M2 y M3 respectivamente para ser efectivos. Lo anterior justificaría que dichos estudiantes tienen una alta capacidad de diagnóstico de la madurez de sus seguidores. Sin embargo, tienen dificultad para desempeñarse en la estrategia de Delegar con seguidores de madurez alta M4 y el uso de la estrategia de Dirigir u Ordenar con seguidores de madurez baja M1.

Otro aspecto a denotar es el uso de los Perfiles Lead Básicos 2 - 3 de los alumnos investigados en correspondencia con los niveles jerárquicos de la organización definidos por los estudios de Hersey y Blanchard sobre Liderazgo Situacional. Dicha concepción teórica concuerda con la situación real del nivel organizacional de mandos medios de los sujetos investigados, observándose de la siguiente manera:



Para poder comprobar satisfactoriamente dicho constructo, es necesario contemplar el poder medir primeramente por un lado; como afectan las variables independientes Demográficas, Escolares y de Indole Laboral, los Factores de Personalidad y los Estilos de Liderazgo en relación con la obtención de niveles de Eficacia del Liderazgo ( lo cual se realizó en la presente investigación), y por otro, la medición de la capacidad de los sujetos de estudio en cuanto al diagnóstico de la madurez de los seguidores, para posteriormente correlacionar dichas mediciones pudiendo comprobar con esto la enunciada aportación teórica ( por lo que se necesitaría desarrollar un instrumento que mida la madurez de los seguidores, pudiéndose validar y obtener su nivel de confiabilidad respectiva).

## Aspectos Relevantes del Programa de Maestría en Administración con Formación en Organizaciones de la DEP de la FCA de la UNAM

### Habilidades

- Diseñar, implantar y evaluar sistemas organizacionales con base a una filosofía de calidad integral
- Generar y aplicar modelos para la administración de las organizaciones
- Utilizar retroalimentación para la mejora continua de los procesos de calidad en las organizaciones
- Formular y evaluar proyectos empresariales acordes con las necesidades de las organizaciones
- Aplicar técnicas de dirección de recursos humanos con base a la participación
- Proponer soluciones integrales a la problemática administrativa de las distintas organizaciones
- Evaluar las distintas opciones para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones
- Aportar innovaciones en el campo de la administración de las organizaciones mexicanas, principalmente, mediante la investigación aplicada
- Ejercer el liderazgo en el campo de la administración y promover el cambio en las organizaciones
- Desempeñar la docencia y la capacitación en el campo de la administración en las organizaciones

### Objetivos

- Desarrollo de:
- Docentes
  - Investigadores
  - Ejecutivos

### Actitudes

- Compromiso constante consigo mismo y con la sociedad, de superación profesional

**Alumnos Egresados  
del Programa  
de MAO de la DEP  
de la FCA de la UNAM**

### Valores

- Observar las normas de ética profesional durante el desempeño de su trabajo en las organizaciones

Ejes de Análisis	Aspectos Relevantes	Factores de Personalidad más Relevantes: Características Demográficas, Escolares y de índole Laboral
1	<b>Objetivos</b> Desarrollo de: - Docentes - Investigadores - ejecutivos	En su mayoría, en este momento no desarrollan esa actividad Corresponden a Mandos Medios, en este momento en su mayoría
2	<b>Habilidades</b> Diseñar, implantar y evaluar sistemas en las organizaciones con base en una filosofía de calidad integral Generar y aplicar modelos para la administración de las organizaciones Utilizar la retroalimentación para la mejora continua de los procesos de calidad en las organizaciones Formular y evaluar proyectos empresariales acordes con las necesidades de las organizaciones Aplicar técnicas de dirección de recursos humanos con base en la participación Proponer soluciones integrales a la problemática administrativa de las organizaciones Aportar innovaciones al campo de la administración de las organizaciones mexicanas, principalmente, mediante la investigación aplicada Ejercer el liderazgo en el campo de la administración y promover el cambio en las organizaciones Desempeñar la docencia y la capacitación en el campo de la administración de las organizaciones	Capacidades de Creatividad Capacidad de asertividad en sus relaciones interpersonales Proceder Democrático Capacidades de Creatividad Capacidad de dirección de Grupos (Uso del Factor C=> Fuerza del YO) Uso de Estilos Básicos LEAD 2 - 3 * Problemas para el uso de la Estrategia de Delegar con personal de alta madurez * Problemas para el uso de la Estrategia de Dirigir con personal de baja madurez * Eficaces en el uso de las Estrategias de Persuadir y Participar con personal de madurez moderada M2 y M3 Capacidad de adaptación a cambios o amenazas del ambiente Tolerancia y relajamiento Capacidades de Creatividad. Sin embargo, es importante impulsar el desarrollo de habilidades y conocimientos hacia la investigación en organizaciones mexicanas Uso de Estilos de Liderazgo 1 "Alta Tarea y Baja Relación" con una correlación inversa a la Eficacia, así como el Estilo 4 "Baja Tarea y Baja Relación". Uso de Estilos Básicos LEAD 2 - 3 eficaces con el uso de estrategias de Persuasión y Participación con niveles de madurez en seguidores M2 y M3 en niveles de la pirámide organizacional de mandos medios Uso del Factor H (Aptitud Situacional) que corresponde a la capacidad de adaptarse a cambios y amenazas del ambiente Uso del Factor M (Actitud Cognitiva) que corresponde a la capacidad de percibir una vida mental interior, autoconfianza y despreocupación. Siguen lineamientos establecidos por el grupo Libertad para expresión socio - emocional Francos emocionalmente, directos y espontáneos Prefieren trato con la gente Reconocimiento y participación social Uso del Factor C (Fuerza del Yo) que corresponde a la capacidad de dirección de grupos y ajuste al ambiente Equilibrio Interno En su mayoría, no desarrollan un desempeño docente Pueden desempeñarse en forma efectiva en el campo de la capacitación, por las características de personalidad antes señaladas
3	<b>Valores</b> Observar las normas de ética profesional durante el desempeño de su trabajo en las organizaciones	Aceptan normas y lineamientos establecidos en grupo Equilibrio moral y ético Proceder Democrático Aprecio por la Cultura
4	<b>Actitudes</b> Compromiso constante consigo mismo y con la sociedad, de superación profesional	Reconocimiento y participación social

Análisis Comparativo entre los Perfiles del Egresado del Programa de MAO de la FCA de la UNAM v.s. el Perfil del Alumno de Primer Ingreso de dicho programa:

Desde el punto de vista del 1 er. Eje de Análisis (Objetivos) ; se observa que en este momento los alumnos de MAO en su mayoría, no se desempeñan en actividades de docencia o investigación. En cuanto al nivel jerárquico en la organización, la mayoría reportan estar ubicados en el nivel de mandos medios.

En cuanto al 2 do. Eje de Análisis (Habilidades); se distinguen características potenciales de personalidad y liderazgo que orientadas y desarrolladas adecuadamente, pueden mejorar el perfil del estudiante hacia lo esperado en un egresado del programa en cuestión.

Con respecto al 4 to. Eje de Análisis (Actitudes); se denota una actitud positiva para con el compromiso y participación en la sociedad, siendo cualidades esperadas en un egresado de dicho programa.

Con lo anterior, se puede afirmar que desde el punto de vista psicológico, de los valores, actitudes y algunas habilidades específicas esperadas en un egresado del programa de MAO ,los alumnos de primer ingreso conllevan en sí mismos (después del propedeúico o la especialidad), algunas consideraciones potenciales positivas y adecuadas del perfil esperado en esos rubros.

**V. CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones del Marco Teórico

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard permite comprender fácilmente las Habilidades Gerenciales de un decididor o líder desde el análisis de la conducta orientada hacia la tarea, así como a las personas. De la misma forma, permite la evaluación o autoevaluación del proceder del líder y su eficacia mediante la prueba YO - ELDA y Otros; usada tanto en evaluación, diagnóstico, selección, capacitación e investigación.

El Liderazgo Situacional se presenta como un modelo contemporáneo de Liderazgo que describe, analiza, explica y predice la conducta del líder; destacándose o distinguiéndose de otros enfoques que sólo son descriptivos.

Un aspecto a destacar de dicho modelo es la fundamentación conceptual del liderazgo de manera sencilla y la posible habilitación de estrategias más adecuadas de persuadir, dirigir, participar y delegar correspondiendo o adaptándose a la madurez de los seguidores o a la situación, pudiendo obtener niveles óptimos de Eficacia del Liderazgo.

Dicha teoría permite retroalimentar al líder o decididor con respecto a su proceder práctico, pudiendo ajustar su Estilo Básico de acuerdo al papel que juega en la pirámide organizacional para el crecimiento y desarrollo en la misma.

Por lo que respecta a los hallazgos de la investigación y las consideraciones teóricas orientadas en esta, se puede afirmar que los fundamentos conceptuales de los autores de la teoría del Liderazgo Situacional se vieron reflejados en las hipótesis del presente estudio. La Eficacia no está definida ni influenciada por características de personalidad sólo aquellas relacionadas con las capacidades de adaptación a la situación y la actitud cognitiva que de manera directa hacen referencia a la "capacidad de diagnóstico de la madurez de los seguidores" desde el punto de vista de la teoría. Por otra parte, se puede decir que no se pudo evaluar en su totalidad capacidad de adaptación por parte de dichos alumnos, ya que no se evaluó la percepción de los otros (empleando el instrumento ELDA (Visto por otros). Sólo la edad como variable demográfica afecta a la eficacia del liderazgo.

Resultaría interesante en posteriores investigación el estudiar la percepción de los seguidores de la conducta del líder, así como la relación que existe entre los Estilos de Liderazgo y las Bases y Fuentes de Poder que usan los Líderes.

## Conclusiones a las Características Generales de los Alumnos de MAO de la FCA de la UNAM

Por lo que concierne el conocimiento y descripción de las características generales de los alumnos de primer ingreso de MAO, se puede afirmar que se sentaron las bases caracteriales de dichos estudiantes desde el punto de vista Demográfico, Escolar y de Indole Laboral, así como del Perfil Psicológico y su Liderazgo; pudiendo servir como fuente de información a consecutivas investigaciones sobre el tema.

Las características del Perfil Psicológico de dichos alumnos de principio, no corresponden con ningún perfil esperado del programa en cuestión; siendo evaluado en función de la comparación de los perfiles de administradores universitarios, profesores universitarios, supervisores y ejecutivos industriales y profesiones científicas (investigadores) medidas por el test psicológico 16 FP. Lo anterior permite tomar en cuenta tal discrepancia, pudiendo encausarla en la formación del estudiante del programa analizado a partir de las adecuaciones hacia la propia curricula y al proceso de enseñanza - aprendizaje.

Hay que señalar que se pudo estandarizar el test psicológico 16 FP para con la población investigada; permitiendo su posterior análisis en lo que respecta a la selección, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones o en la propia Facultad de Contaduría y Administración.

Es importante mencionar con lo anterior, que todas las pruebas psicológicas y de otra índole que se utilicen en la industria, la clínica y la educación para fines de selección, contratación, evaluación, diagnóstico y desarrollo se deben estandarizar y adecuar al contexto de las necesidades del contexto mexicano en dichas organizaciones o instituciones. De la misma forma, es necesario posibilitar su confiabilidad y validación en el uso de dichas pruebas en su uso y práctica cotidiana, mejorando los enunciados procesos.

## Recomendaciones al Programa de MAO

Se recomienda orientar el Desarrollo de Habilidades Gerenciales de los alumnos del Programa de MAO hacia el logro del perfil esperado de un egresado de dicho programa, tomando en cuenta el Eje de Análisis Habilidades. El desarrollo de distintas habilidades se puede implementar a partir de la creación de cursos optativos, complementarios o paralelos de índole vivencial y conceptual, no sólo de carácter teórico y escolarizado.

Con lo que respecta al desarrollo de los egresados hacia la docencia y la investigación, es importante señalar que ha existido una atención a estos rubros u objetivos. En cuanto a la docencia, dentro del programa analizado existe solamente una materia de carácter optativa que concuerda con la actualización y capacitación del estudiante en ese aspecto, siendo la materia denominada Seminario de Didáctica. Dicho seminario, debería ser obligatorio y de enfoque vivencial, que aparte de tomar en cuenta el conocimiento y manejo de técnicas didácticas más actualizadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje en el nivel posgrado, se adapte a las necesidades del programa de MAO de la FCA de la UNAM.

Por lo que concierne a la orientación o desarrollo de los estudiantes del programa analizado hacia el desempeño en investigación; se puede decir que aunque se ha prestado atención en este rubro al incluir como materias optativas los seminarios de investigación I y II el sistema tutorial; no es suficiente para primeramente, homogeneizar los conocimientos básicos en esta área tomando en cuenta que la población de alumnos de dicho programa se conforma de distintos y muy variados profesionistas tanto orientados a las ciencias sociales como no orientados a ellas. Por lo que respecta a la fundamentación básica de la estadística aplicada a la investigación; el programa no contempla ninguna materia tanto obligatoria como optativa en este aspecto; siendo de vital importancia para los requerimientos de investigación de la propia tesis para la obtención del grado respectivo.

Es importante comprender que la metodología de la investigación y la estadística en el desarrollo de cualquier investigación de campo conllevan una relación intrínseca, que se puede integrar con el desarrollo de cursos de actualización tanto conceptuales como teórico - prácticos; siendo fundamentales en la formación de egresados con la enunciada inclinación. En este sentido, deben existir materias de índole metodológica que revisen elementos básicos de investigación, tanto documental como de campo, que incluyan la capacitación hacia el desarrollo y creación de artículos y publicaciones al nivel de posgrado e investigación esperado en las ciencias administrativas. Así también, es importante que dichas materias sean de carácter obligatorio y se complementen con cursos básicos de informática y paquetería en hojas de cálculo, bases de datos, procesadores de palabras, paquetes de presentaciones, paquetes estadísticos, internet, etc.

Por lo que respecta al conocimiento estadístico, es importante que existan materias de estadística básica, inferencial, probabilística, no paramétrica y análisis de métodos estadísticos multivariados; reflejando un carácter teórico - práctico con la elaboración de proyectos sencillos de investigación de campo apoyados con paquetería de estadística (SAS; SPSS) y orientados por tutores

Para lo anterior, se sugiere la creación de proyectos de investigación macros, que puedan integrar dentro de sí, varias líneas de investigación paralelas; para lo cual, es necesario definir responsables en cada una de ellas (pudiendo ser investigadores o docentes de tiempo completo de la facultad o la división), y que los alumnos se pudieran adherir a alguna de ellas, según sea su interés. Por lo que concierne al financiamiento o apoyo en recursos humanos para tales investigaciones concretas; la propia facultad a través de los estudiantes de servicio social de licenciatura se puede auxiliar para concretar dichos objetivos, así como de medios materiales y económicos. Otro medio de financiamiento para investigaciones de esta índole lo ofrece el propio CONACYT; que en conjunto pueden ser opciones que verdaderamente orienten hacia el desarrollo de una labor de investigación de nivel posgrado en administración a las necesidades de México y a las características y problemáticas de sus organizaciones.

En lo que concierne al sistema tutorial, es indispensable que los tutores se involucren verdaderamente en la atención a los alumnos, y que estén altamente capacitados en lo que respecta a metodología y estadística además de poseer experiencia práctica en la administración de organizaciones. Incluso, es importante que dichos tutores, puedan ser investigadores de tiempo completo, con grados académicos de maestría y doctorado, que tengan artículos o publicaciones en alguna área de la administración o que se desempeñen actualmente en alguna investigación de relevancia.

Hay que mencionar que la capacitación en todos los aspectos antes referidos puede iniciarse desde las materias del propedéutico de dicho programa, así como también en cursos complementarios de carácter optativo.

### Aportaciones de la Presente Investigación

Las aportaciones de la presente investigación son las siguientes:

- Aportaciones al conocimiento del Perfil del Estudiante de primer ingreso al programa de MAO de la DEP de la FCA de la UNAM, considerando las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral.
- Aportación al conocimiento de las Habilidades Gerenciales de la población objetivo antes señalada, a partir de la comprensión de los factores de personalidad evaluados en la prueba 16 FP, así también por el conocimiento de sus Estilos de Liderazgo y su Eficacia a partir de la prueba YO - ELDA de Hersey y Blanchard.
- Aportación a la definición de una base diagnóstica de dicha población, para posteriores investigaciones.
- Aportación a la estandarización del Test Psicológico 16FP a la población objetivo investigada; con fines de evaluación, selección, capacitación e investigación.
- Aportación de índole metodológica y estadística en la aplicación, diseño e integración de principios de investigación del comportamiento a áreas del factor humano en la administración.
- Aportación al conocimiento, análisis y cuestionamiento del Modelo de Liderazgo de Hersey y Blanchard; comprendiendo aspectos particulares de las variables independientes demográficas, escolares y de índole laboral, los Estilos de Liderazgo, las Características de Personalidad (Perfil Psicológico); observando su influencia para con la obtención de niveles de Eficacia del Liderazgo en la población investigada.
- Aportaciones en cuanto a recomendaciones al programa de MAO sobre el desarrollo de Habilidades Gerenciales en la población de estudiantes de posgrado de la FCA de la UNAM; que permita cubrir, complementar o apoyar los objetivos de dicho programa en cuanto a la formación docente, de investigación y de ejecutivos de empresa.

# **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alister M. "Elementos de Estadística"  
Editorial ECASA, México, 1987.
- Arias Galicia F. "Introducción a la Técnica de Investigación en  
Ciencias de la Administración y del Comportamiento"  
Editorial Trillas, México, 1984. p. 259.
- Baena Guillermina "Manual para Elaborar Trabajos de Investigación  
Documental", Editores Mexicanos Unidos, México, D.F., 1991, p. 124.
- Barón Viveros Lilia "TESIS: Estilo de Liderazgo Adoptado por el Dirigente, en una  
Area del Sector Público", Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, D.F., 1982.
- Bisquerra Alzina "Introducción Conceptual al Análisis Multivariable", Promociones  
y Publicaciones Universitarias, S.A. Tomo I, México, D.F., 1991
- Blake R. y J. Mouton "El Grid para la Máxima Eficiencia" Editorial Diana, México,  
1977
- Blake R. y J. Mouton "El Modelo de Cuadro Organizacional GRID" Editorial  
Fondo Educativo Interamericano, S.A. E.U. 1973, p. 133
- Blanchard Ken h. y Hersey Paul "Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional"  
IDH Ediciones, México, D.F., 1981, p. 463.
- Browne C.G. y Cohn Thomas S. "El Estudio del Liderazgo" Editorial PAIDOS,  
Buenos Aires, Argentina, 1969
- Cattell Heather B. "Lo Profundo de la Personalidad: Aplicación del 16 FP" Editorial  
El Manual Moderno, , S.A. de C.V. México, 1993.
- Cattell Raymond B., Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka "Cuestionario de 16  
Factores de la Personalidad" Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.  
México, 1980.
- Cuadras C.M. "Métodos de Análisis Multivariable", Promociones y Publicaciones  
Universitarias, S.A. México, D.F., 1991
- Gary Dessler "Organización y Administración: Enfoque Situacional" Editorial  
Prentice Hall, México, D.F., 1989, p. 410
- Hair, Anderson, Tatham y Black "Multivariate Data Analysis" Maxwell Macmillan  
International Editions, E. U., 1993

- Hedderson John **"SPSS/PC + Made Simple"** Wadsworth Publishing company,  
Belmont, California, 1990
- Hernández Sampieri y otros **"Metodología de la Investigación"** Editorial McGraw Hill,  
México, D.F., 1991, p. 505
- Hersey Paul **"Servicio Situacional e Institucional"** IDH Ediciones, México, D.F.,  
1989, p. 141
- Hersey Paul y K. Blanchard **"La Administración y el Comportamiento Humano"**  
Editorial Técnica, S.A. México, 1970
- Huse F. Eedgard **"El Comportamiento Humano en las Organizaciones"** Editorial  
Fondo Educativo Interamericano, México, D.F., 1980, p. 439
- Kast Daniel y Kahn L. R. **"Psicología social de las Organizaciones"** Editorial Trillas,  
México, D.F., 1977, p. 547
- Kast Ronsenzweg **"Administración en las Organizaciones"** Enfoque de Sistemas y de  
Contingencias, Editorial McGraw Hill, México, 1989, p. 754
- Keith Davis **"El Comportamiento Humano en el Trabajo"** Editorial McGraw Hill,  
México, D.F., 1987
- Kimiear y Taylor **"Investigaciones de Mercados: Un Enfoque Aplicado"** Editorial  
McGraw Hill, México, 1993
- Kish Leslie **"Muestreo por Encuestas"** Editorial Trillas, México, 1988
- Koontz/ O' Donnell **"Curso de Administración Moderna"** Editorial McGraw Hill,  
México, 1980
- Levin Richard **"Estadística para Administradores"** Editorial Prentice Hall, México,  
1988
- López Elizondo A. **"Metodología de la Investigación Contable"** Editorial ECASA,  
México, D.F., 1994, p. 446
- Magnusson D. **"Teoría de los Test"** Biblioteca Técnica de Psicología, Editorial Trillas,  
México, D.F., 1965, p. 318
- Marija J. Norusis **"SPSS/PC + Studentware"** SPSS Inc, Chicago, Illinois, 1990
- Mendenhall y Reinmuth **"Estadística para Administración y Economía"** Grupo  
Editorial Iberoamérica, México, 1981
- Méndez Ramírez y otros **"Protocolo de Investigación"** Editorial Trillas, México, D.F.,  
1993

- Muñuzuri "TESIS: La Repercusión del Estilo de Liderazgo en la Integración del Grupo de Trabajo y su Productividad" México, D.F., 1989, Universidad de las Américas, A.C. P. 505
- Nunnally Jum. C. y Bernstein Ira J. "Teoría Psicométrica" Editorial McGraw Hill, México, 1995.
- Pauda Jorge "Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales" Fondo de Cultura Económica, México, 1992
- Reddin W.J. "Efectividad Gerencial" Editorial Diana, México, D.F., 1978
- Rodríguez Estrada Mauro "Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)" El Manual Moderno, México, D.F., 1991
- Rodríguez Valencia "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas" Editorial ECASA, México, D.F., 1990
- Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall, México, 1987
- Sayles Leonard "El Comportamiento Humano en las Organizaciones" Editorial Herrero Hermanos, S. A. México, 1970
- Schmelkes Corina Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)" Colección Textos Universitarios en Ciencias Sociales, México, D.F., 1988
- Siegel "Estadística No Paramétrica" Editorial Trillas, México, 1982
- Sikula "Administración de Recursos Humanos" Editorial Limusa, México, D.F., 1979
- Simon Domínguez N. "TESIS: Diseños de Muestreo, Un Enfoque Administrativo" UNAM, FCA, México, 1984
- Tannenbaum R. "Liderazgo y Organización" Editorial Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1971
- Thorndike "Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación" Editorial Trillas, México, D.F., 1980
- Toffler Alvin "La Empresa Flexible" Plaza & James Editores, México, D.F., 1990
- Velázquez Mastretta "Liderazgo de Calidad Total" Sistemas de Información Contable y Administrativas, S.A de C.V. México, 1995

Vroom y Yetton W. P. **"Leadership and Decision Making"** University of Pittsburgh, E.U. , 1973

Vroom H. V. **"El Nuevo Liderazgo"** Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid, 1990

Wayne W. Daniel **"Estadística con Aplicaciones a las Ciencias sociales y ala Educación"** Editorial McGraw Hill, México, 1981

Weiers **"Investigación de Mercados"** Editorial Prentice Hall, México, 1984

# **VII. ANEXOS**

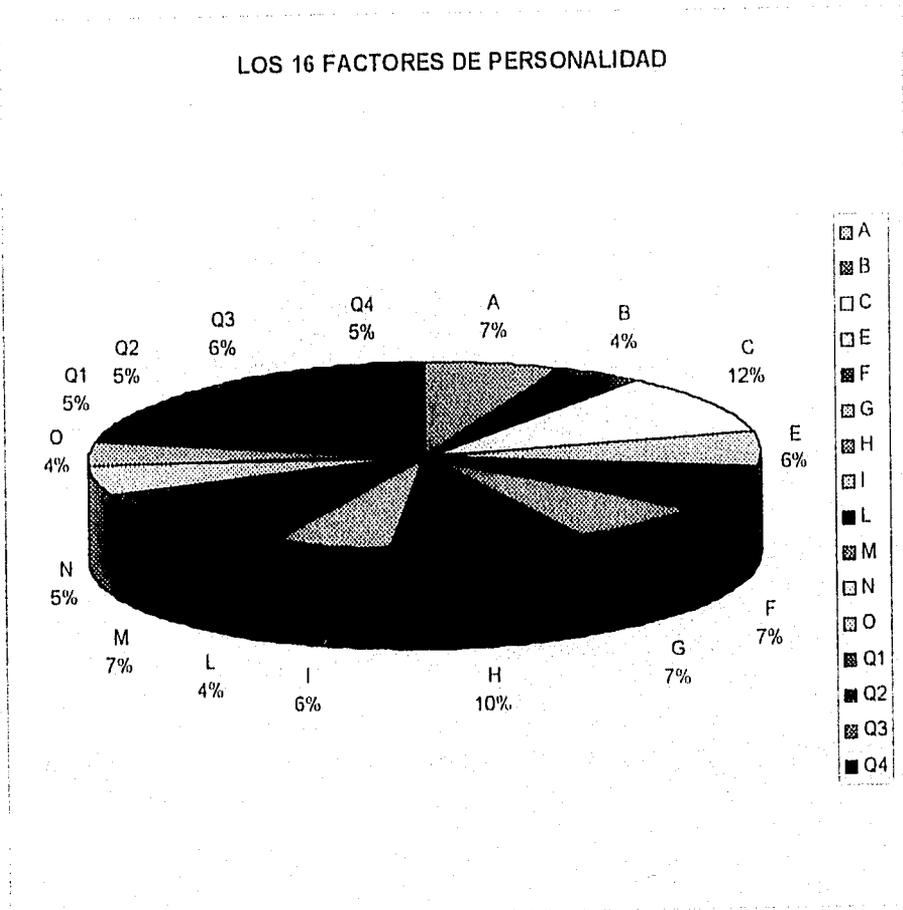
**ANEXO "A"**

**ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE LOS ALUMNOS  
DE PRIMER INGRESO AL PROGRAMA DE MAO  
DE LA FCA DE LA DEP DE LA UNAM 95 - 2  
Y LAS VARIABLES ENUNCIADAS**

TABLA # 1

PUNTUACION MEDIA DE LOS 16 FACTORES DE PERSONALIDAD					
NUM	VARIABLE	DENOMINACION	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n
1	A	EXPRESIVIDAD EMOCIONAL	12.76	2.43	41
2	B	INTELIGENCIA	7.78	2.09	41
3	C	FUERZA DEL YO	20.10	3.04	41
4	E	DOMINANCIA	12.00	4.25	41
5	F	IMPULSIVIDAD	13.98	4.20	41
6	G	LEALTAD GRUPAL	12.88	3.80	41
7	H	APTITUD SITUACIONAL	18.12	6.08	41
8	I	EMOTIVIDAD	11.07	4.03	41
9	L	CREDIBILIDAD	7.61	3.47	41
10	M	ACTITUD COGNITIVA	13.59	3.58	41
11	N	SUTILEZA	10.22	3.29	41
12	O	CONCIENCIA	8.12	3.50	41
13	Q1	POSICION SOCIAL	8.59	3.17	41
14	Q2	CERTEZA INDIVIDUAL	10.15	3.62	41
15	Q3	AUTOESTIMA	11.76	3.03	41
16	Q4	ESTADO DE ANSIEDAD	10.02	3.98	41

GRAFICA # 1



GRAFICA # 2

## HISTOGRAMA DE LOS 16 FACTORES DE PERSONALIDAD ALUMNOS DE MAO

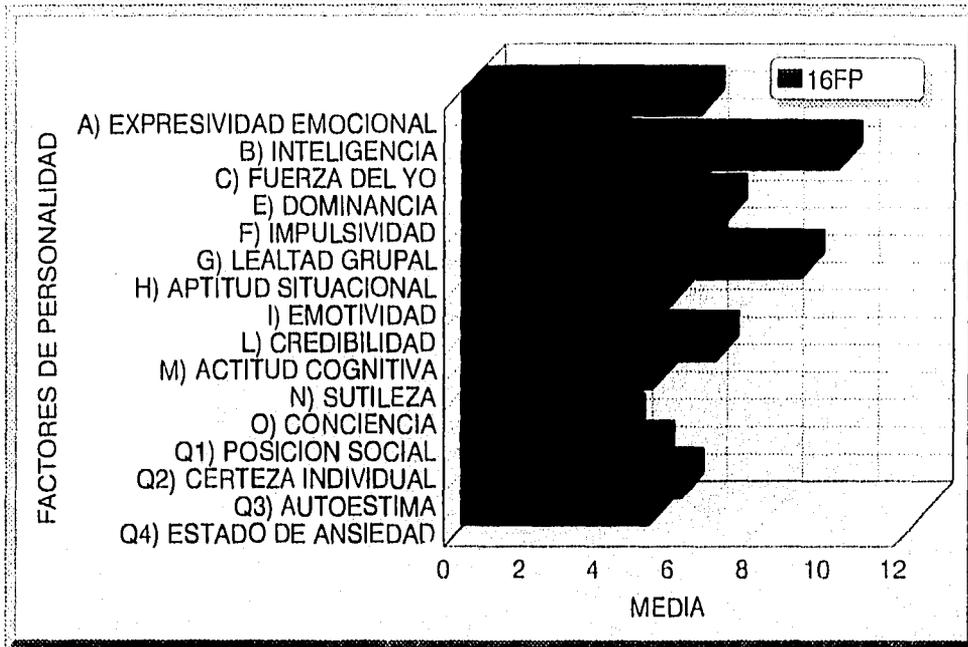
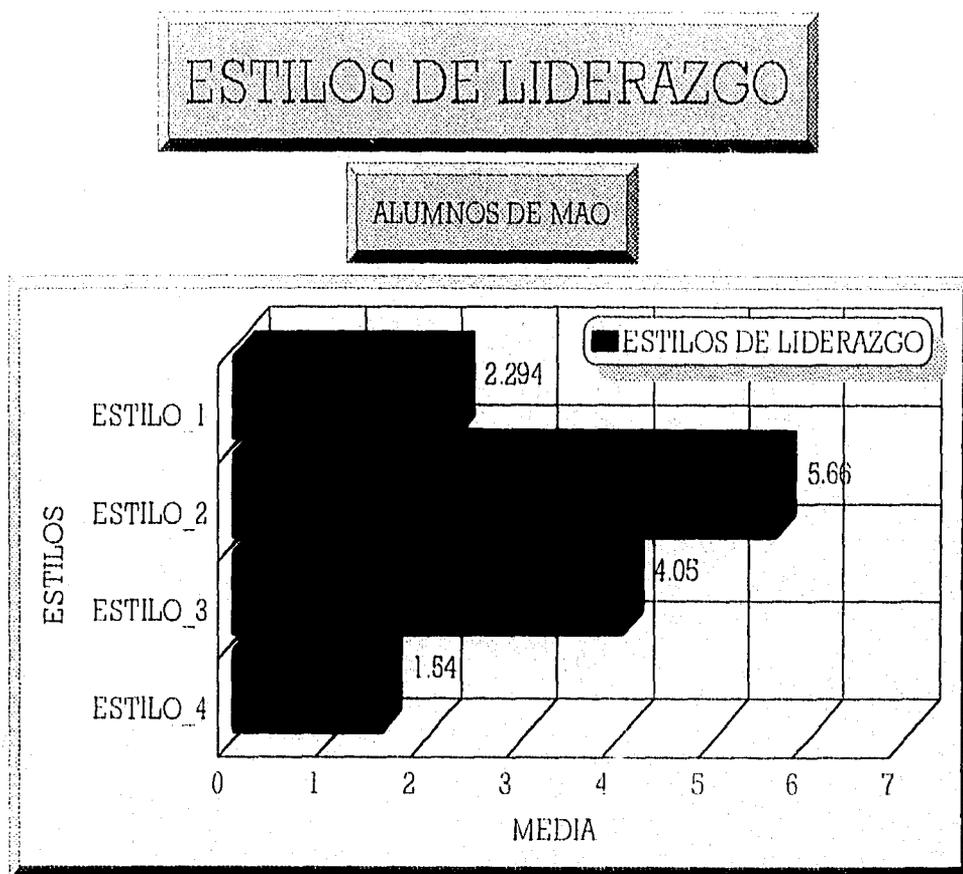


TABLA # 2

PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO					
NUM	VARIABLE	DENOMINACION	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n
1	ESTILO_1	ALTA TAREA Y BAJA RELACION	2.294	1.24	34
2	ESTILO_2	ALTA TAREA Y ALTA RELACION	5.66	1.74	41
3	ESTILO_3	ALTA RELACION Y BAJA TAREA	4.05	1.57	40
4	ESTILO_4	BAJA RELACION Y BAJA TAREA	1.54	.88	13

GRAFICA #3



D.E.P. F.C.A. DE LA UNAM. 95-2

GRAFICA # 4

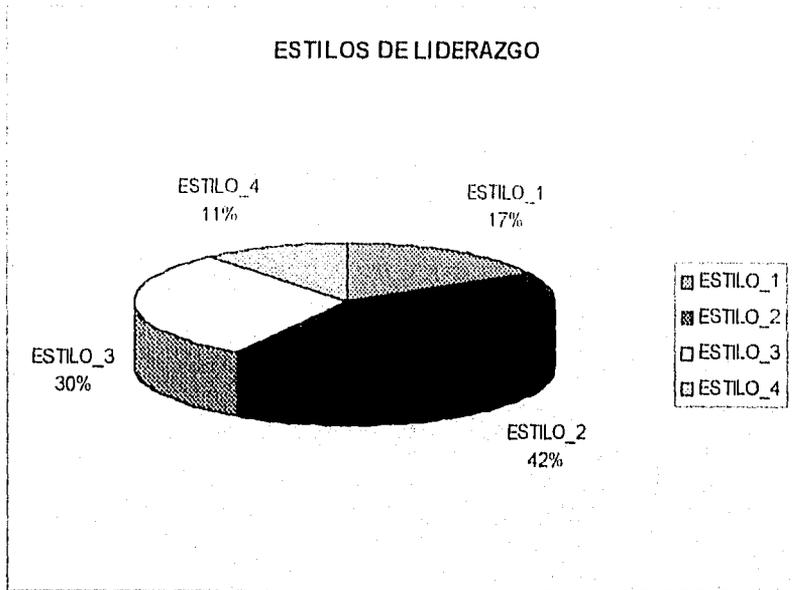


TABLA # 3

MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR DE LA EFICACIA
--

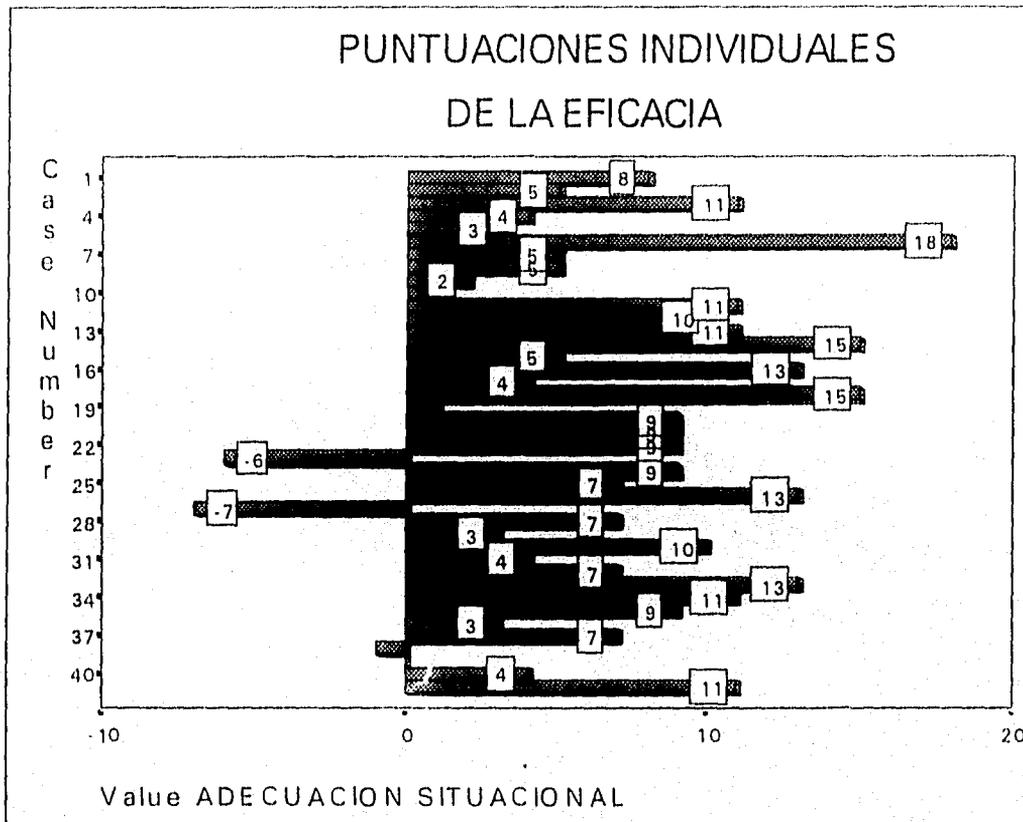
PUNTAJE	n	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
-7	1	2.4	2.4
-6	1	2.4	4.9
-1	1	2.4	7.3
0	1	2.4	9.8
1	2	4.9	14.6
2	1	2.4	17.1
3	3	7.3	24.4
4	4	9.8	34.1
5	4	9.8	43.9
7	4	9.8	53.7
8	1	2.4	56.1
9	5	12.2	68.3
10	2	4.9	73.2
11	5	12.2	85.4
13	3	7.3	92.7
15	2	4.9	97.6
18	1	2.4	100
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

DESVIACION ESTANDAR	5.36
---------------------	------

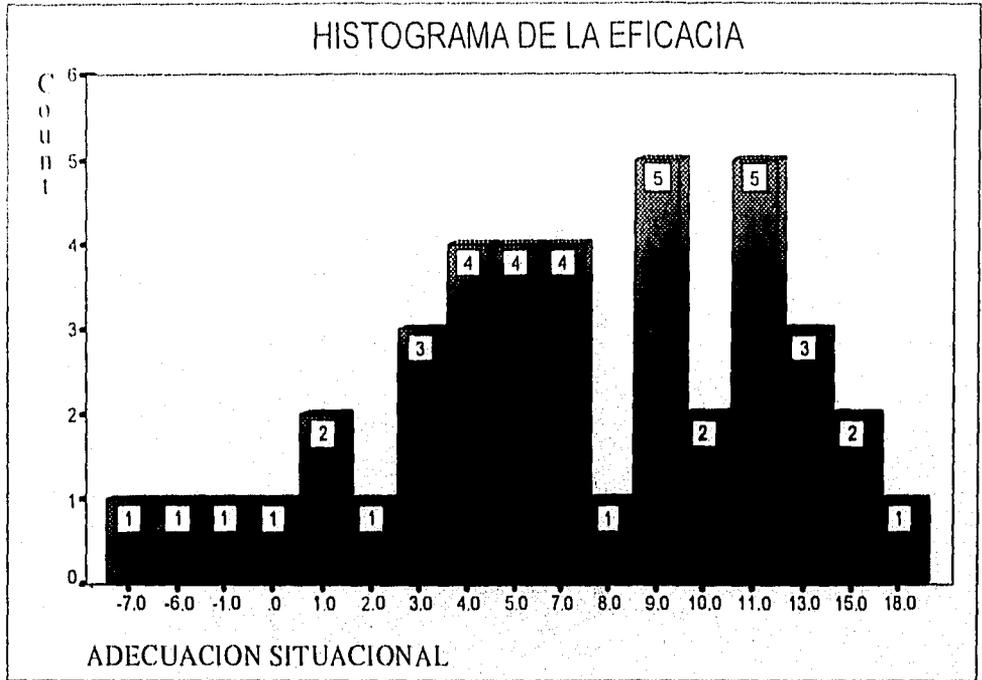
MODA	9
------	---

MEDIA	6.78
-------	------

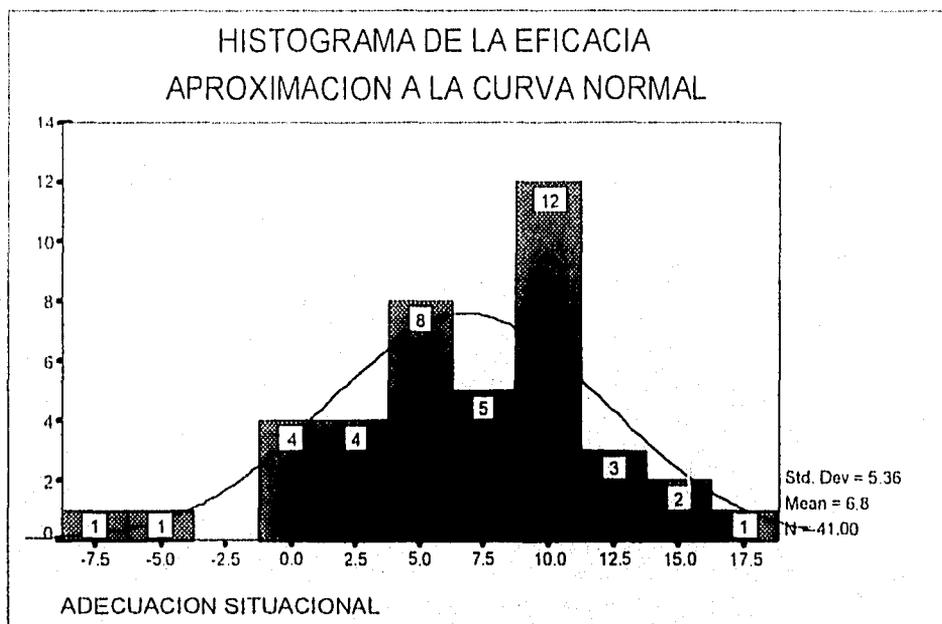
GRAFICA # 5



GRAFICA # 6



GRAFICA # 7



MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR DE LAS VARIABLES ENUNCIADAS

TABLA # 4

ALUMNOS DE MAO POR EDAD

VALORES	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
---------	------------	------------	------------

1	"MENOS DE 23 AÑOS"	2	4.9
2	"DE 23 A 26 AÑOS"	6	14.5
3	"DE 27 A 30 AÑOS"	17	41.6
4	"DE 31 A 34 AÑOS"	6	14.6
5	"DE 35 A 38 AÑOS"	5	12.2
6	"MAS DE 38 AÑOS"	5	12.2

<b>TOTAL</b>	41	100%
--------------	----	------

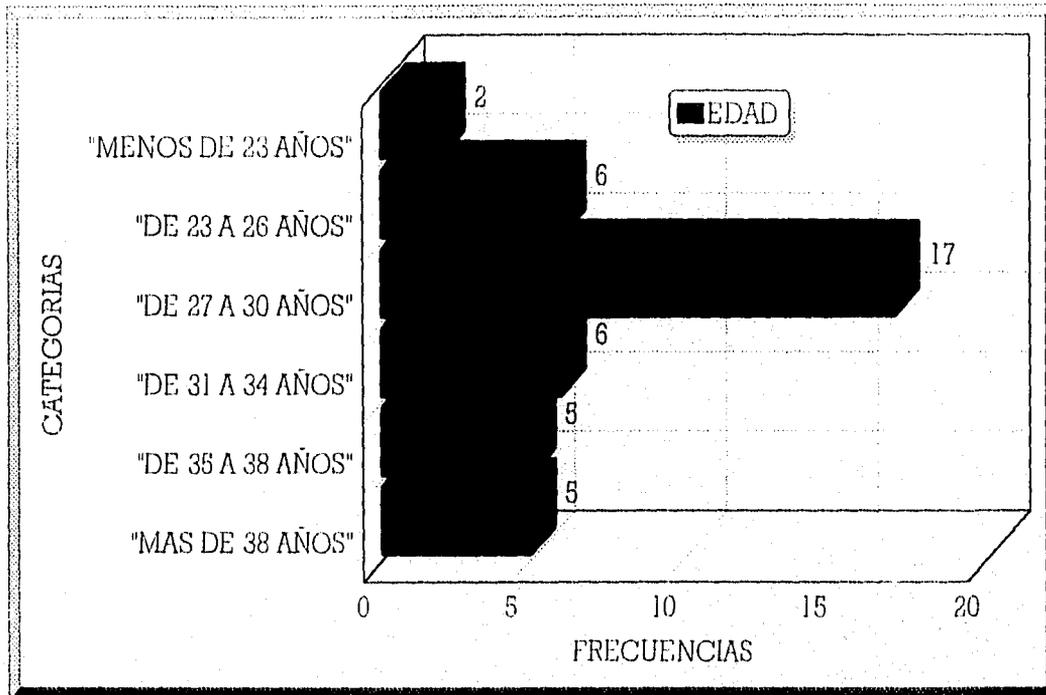
<b>MEDIA</b>	30.3
--------------	------

<b>MODA</b>	28.5
-------------	------

<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	4.69
----------------------------	------

GRAFICA # 8

## ALUMNOS DE MAO POR EDAD



GRAFICA # 9

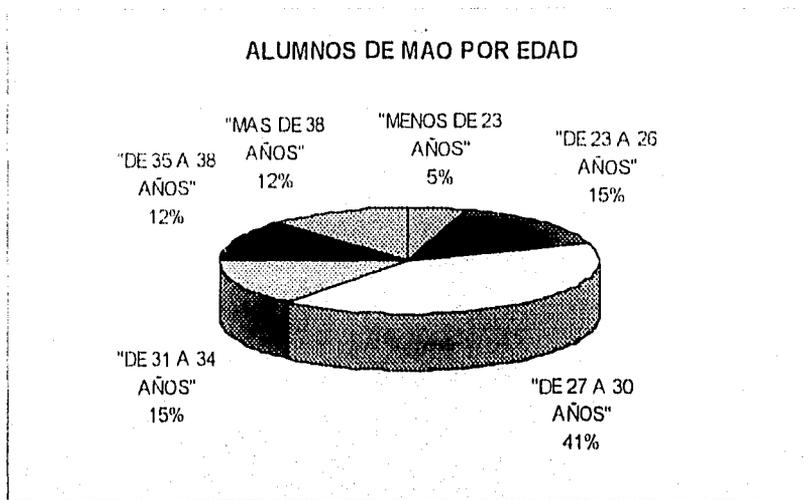
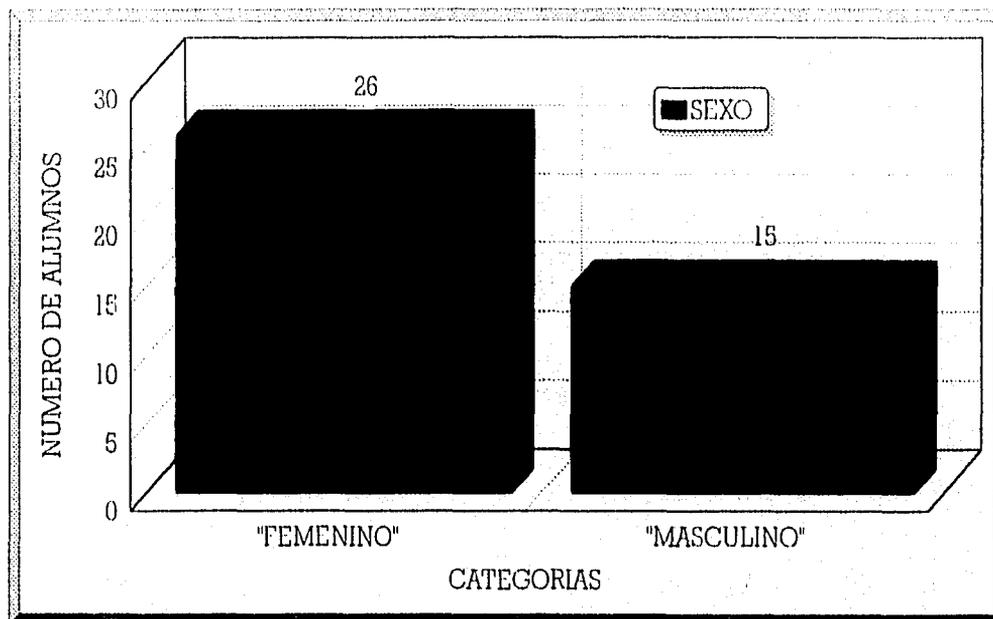


TABLA # 5

ALUMNOS DE MAO POR SEXO		
CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"FEMENINO"	26	63.4
"MASCULINO"	15	36.6
<b>TOTAL</b>	41	100%

GRAFICA # 10

## ALUMNOS DE MAO POR SEXO



D.E.P. F.C.A. DE LA U.N.A.M. 95 - 2

### GRAFICA # 11

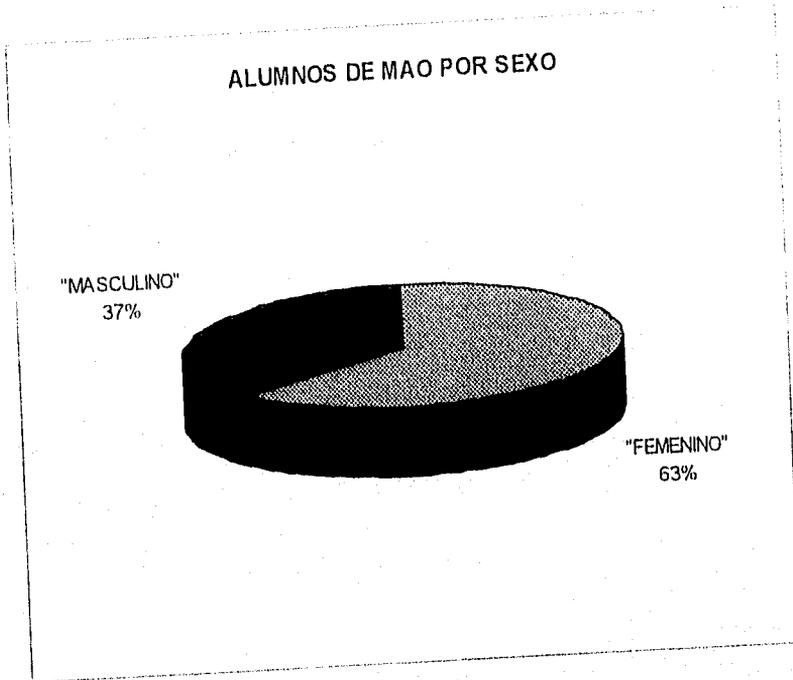


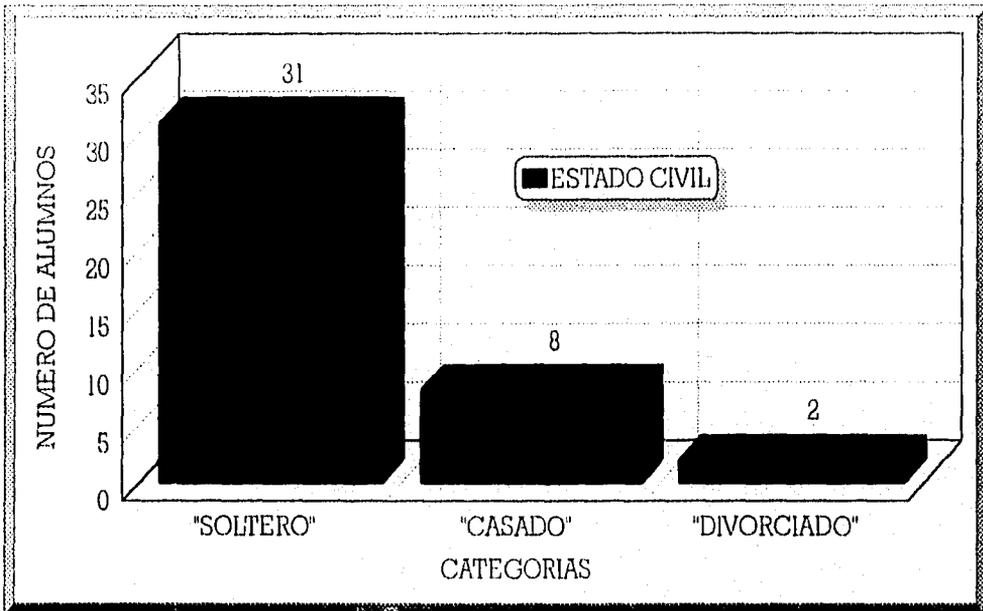
TABLA # 6

ALUMNOS DE MAO POR ESTADO CIVIL
------------------------------------

CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
"SOLTERO"	31	75.6
"CASADO"	8	19.5
"DIVORCIADO"	2	4.9
<b>TOTAL</b>	41	100%

GRAFICA # 12

# ALUMNOS DE MAO POR ESTADO CIVIL



GRAFICA # 13

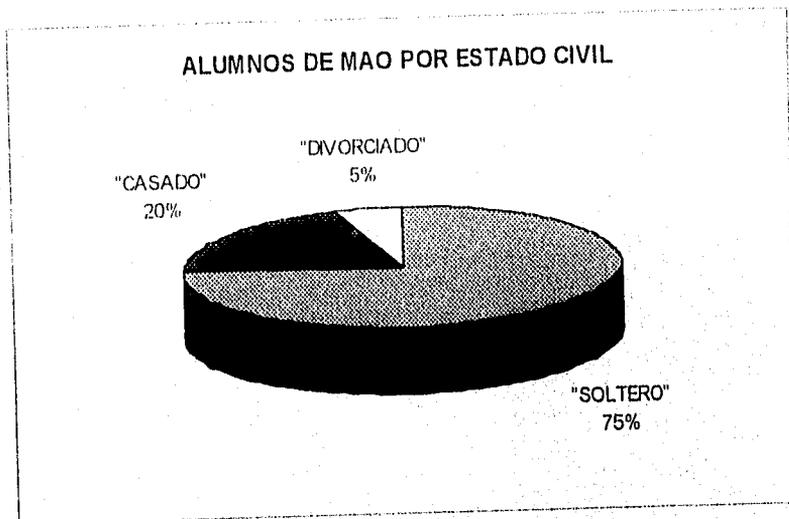


TABLA # 7

ALUMNOS DE MAO CON LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES
--

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"SI"	35	85.4
"NO"	6	14.6
TOTAL	41	100%

GRAFICA # 14

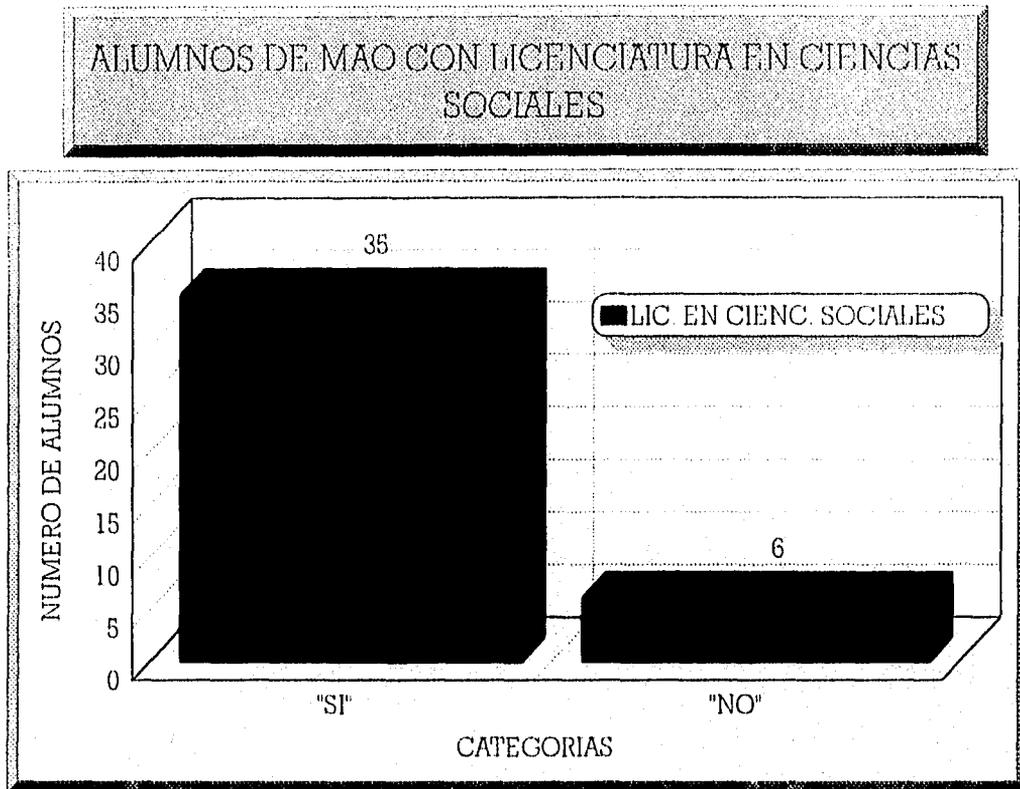


TABLA # 15

ALUMNOS DE MAO EN CIENCIAS SOCIALES

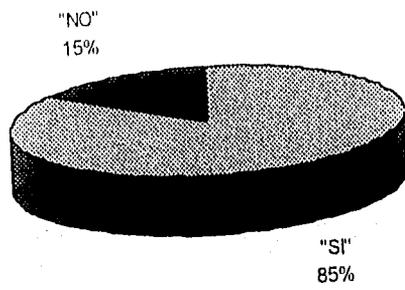


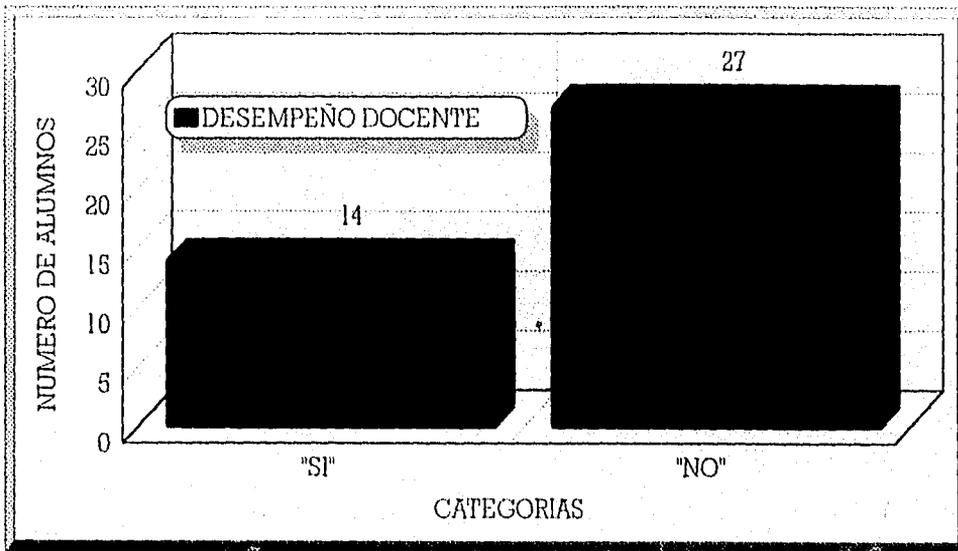
TABLA # 8

ALUMNOS DE MAO CON DESEMPEÑO DOCENTE
---

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"SI"	14	34.1
"NO"	27	65.9
TOTAL	41	100%

GRAFICA # 16

# ALUMNOS DE MAO CON DESEMPEÑO DOCENTE



GRAFICA # 17

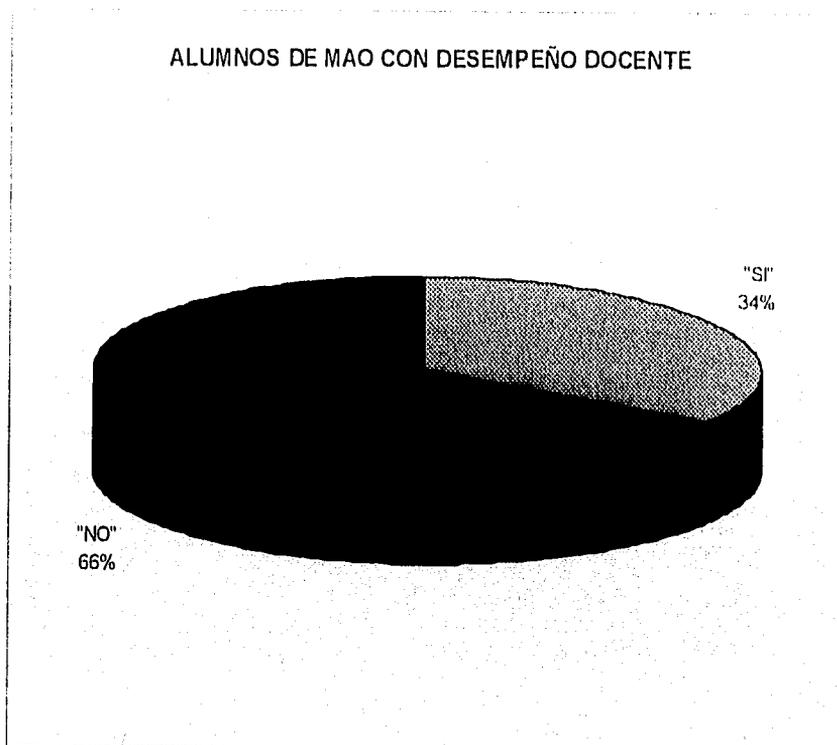
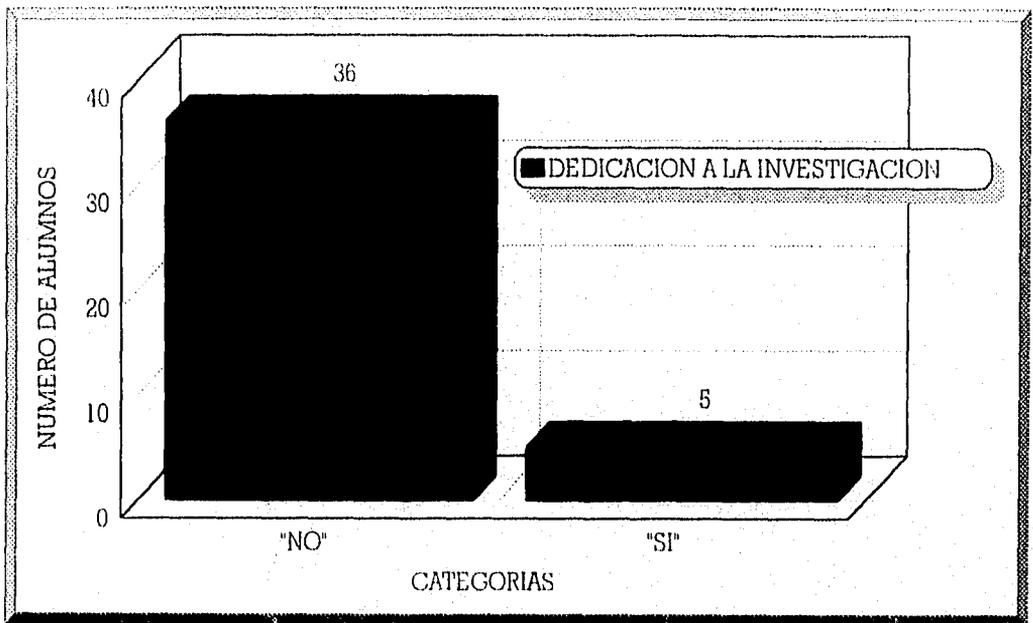


TABLA # 9

ALUMNOS DE MAO DEDICADOS A LA INVESTIGACION		
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"NO"	36	87.8
"SI"	5	12.2
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

GRAFICA # 18

ALUMNOS DE MAO DEDICADOS A LA INVESTIGACION



D.E.P FCA DE LA UNAM. 95-2

GRAFICA # 19

ALUMNOS DE MAO DEDICADOS A LA INVESTIGACION

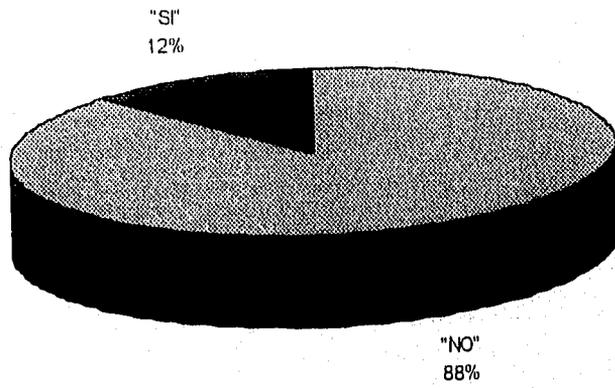
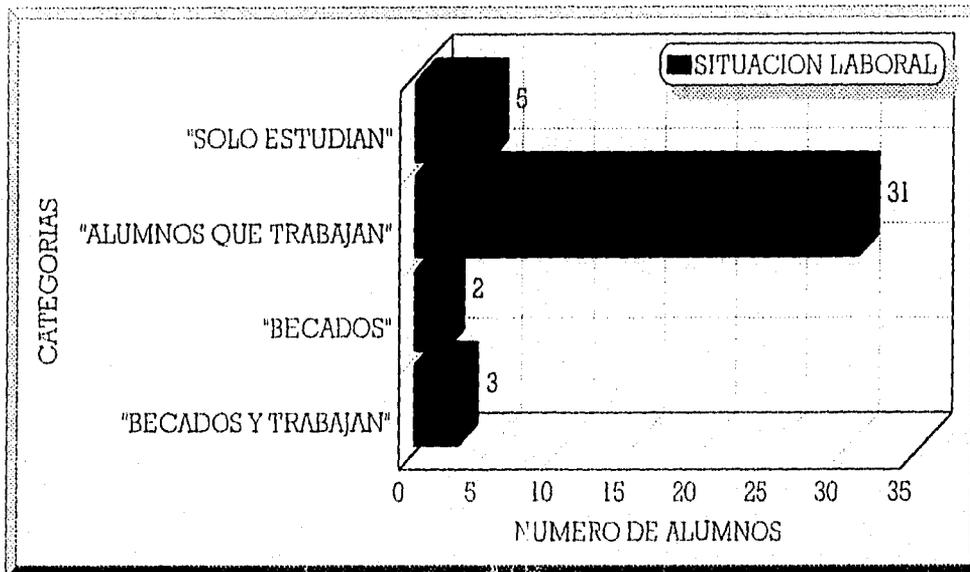


TABLA # 10

ALUMNOS DE MAO DE ACUERDO A SU SITUACION LABORAL		
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"SOLO ESTUDIAN"	5	12.2
"ALUMNOS QUE TRABAJAN"	31	75.6
"BECADOS"	2	4.9
"BECADOS Y TRABAJAN"	3	7.3
<b>TOTAL</b>	41	100%

GRAFICA # 20

## ALUMNOS DE MAO DE ACUERDO A SU SITUACION LABORAL



D.E.P. F.C.A. DE LA U.N.A.M. 95 - 2

GRAFICA # 21

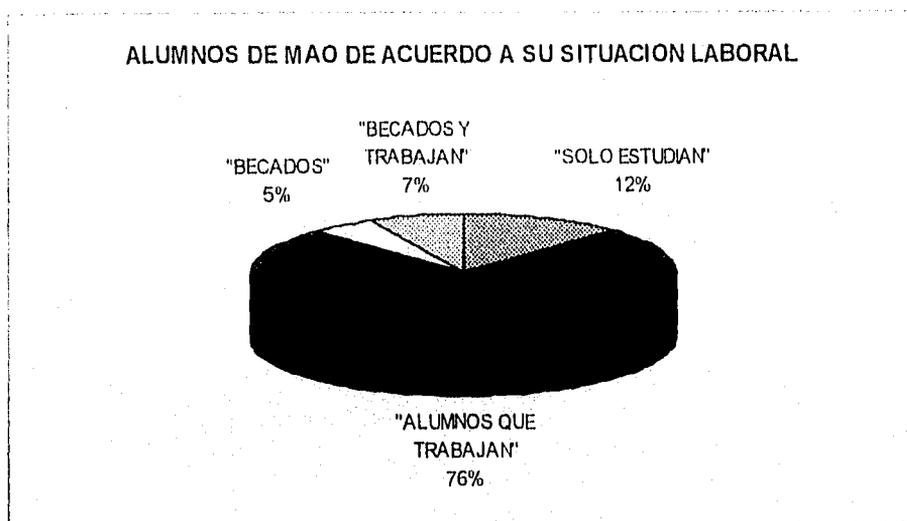
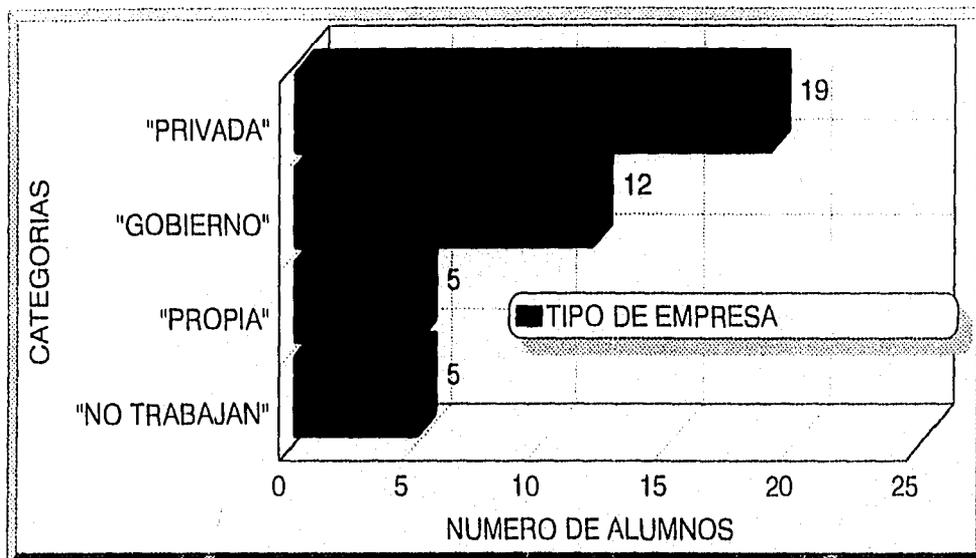


TABLA # 11

ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN		
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"PRIVADA"	19	46.3
"GOBIERNO"	12	29.3
"PROPIA"	5	12.2
"NO TRABAJAN"	5	12.2
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

GRAFICA # 22

## ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN



GRAFICA # 23

ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN

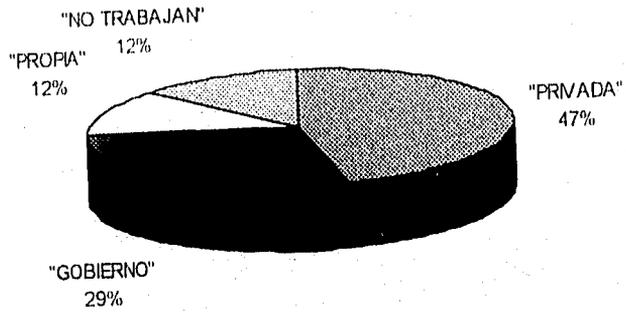


TABLA # 12

<b>ALUMNOS DE MAO POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA ACTUAL EN LA QUE TRABAJAN</b>		
--	--	--

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
"DE 0 A 3 AÑOS"	18	43.9
"DE 4 A 7 AÑOS"	7	17.1
"MAS DE 7 AÑOS"	11	26.8

<b>TOTAL</b>	36	87.8
--------------	----	------

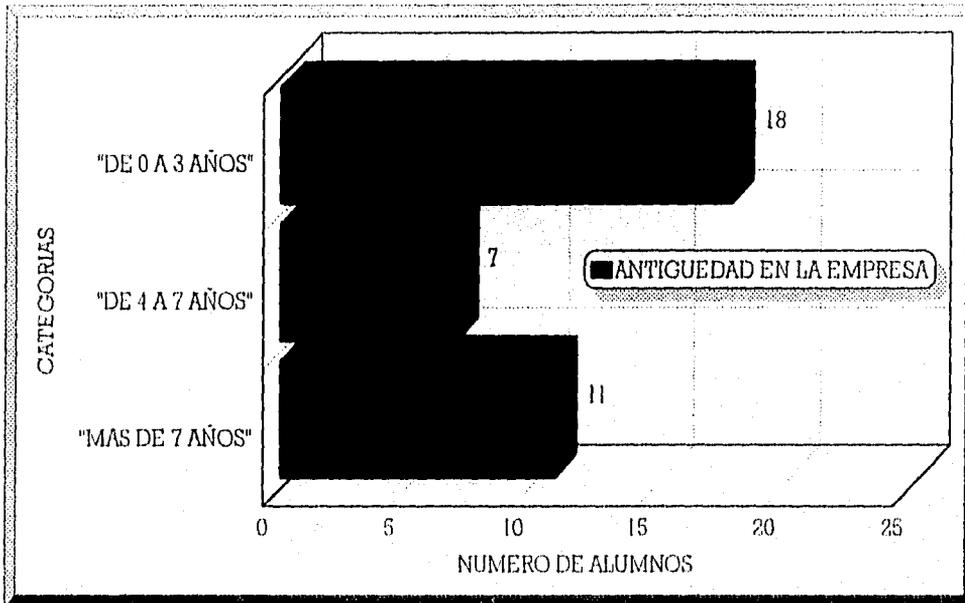
<b>MEDIA</b>	4.26
--------------	------

<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	2.9
----------------------------	-----

<b>MODA</b>	1.5
-------------	-----

GRAFICA # 24

ALUMNOS DE MAO POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA  
ACTUAL EN LA QUE TRABAJAN



GRAFICA # 25

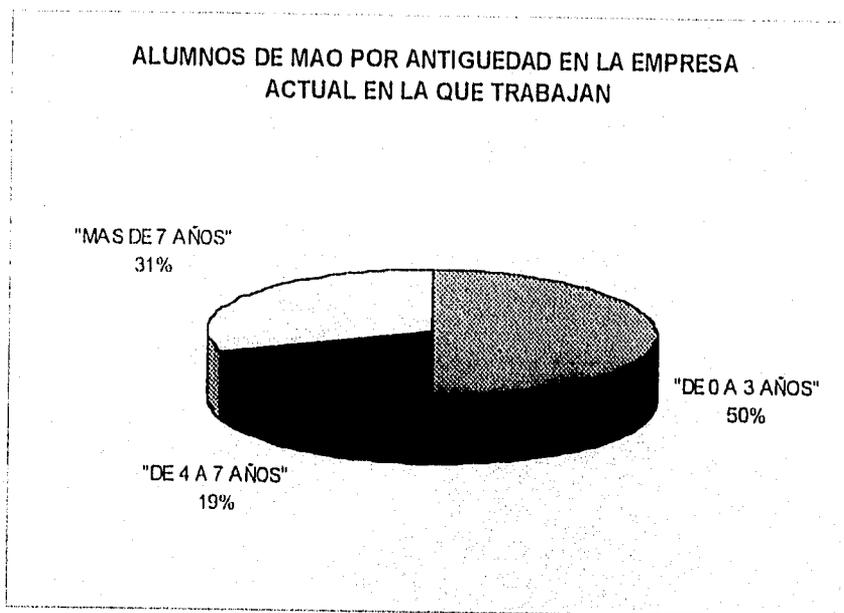
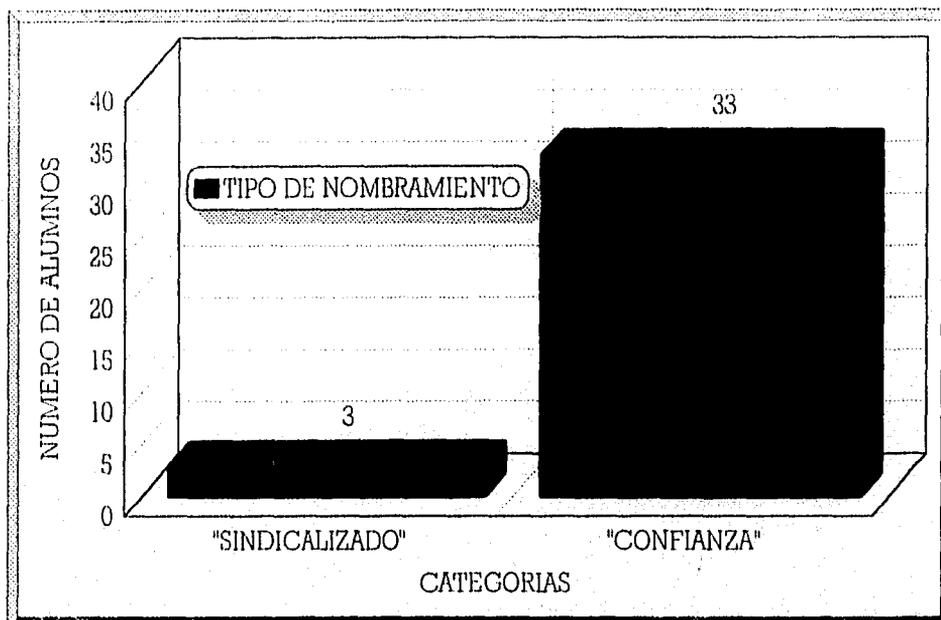


TABLA # 13

ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN		
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"SINDICALIZADO"	3	7.3
"CONFIANZA"	33	80.5
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>87.8</b>

GRAFICA # 26

ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN



D.E.P. FCA DE LA U.N.A.M. 95 - 2

GRAFICA # 27

ALUMNOS DE MAO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA ACTUAL EN LA QUE TRABAJAN

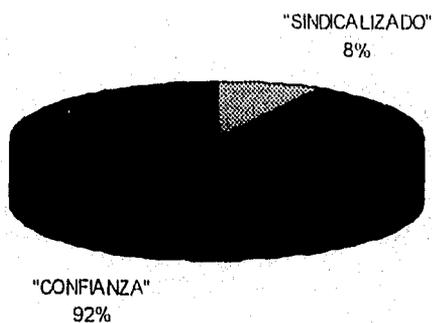
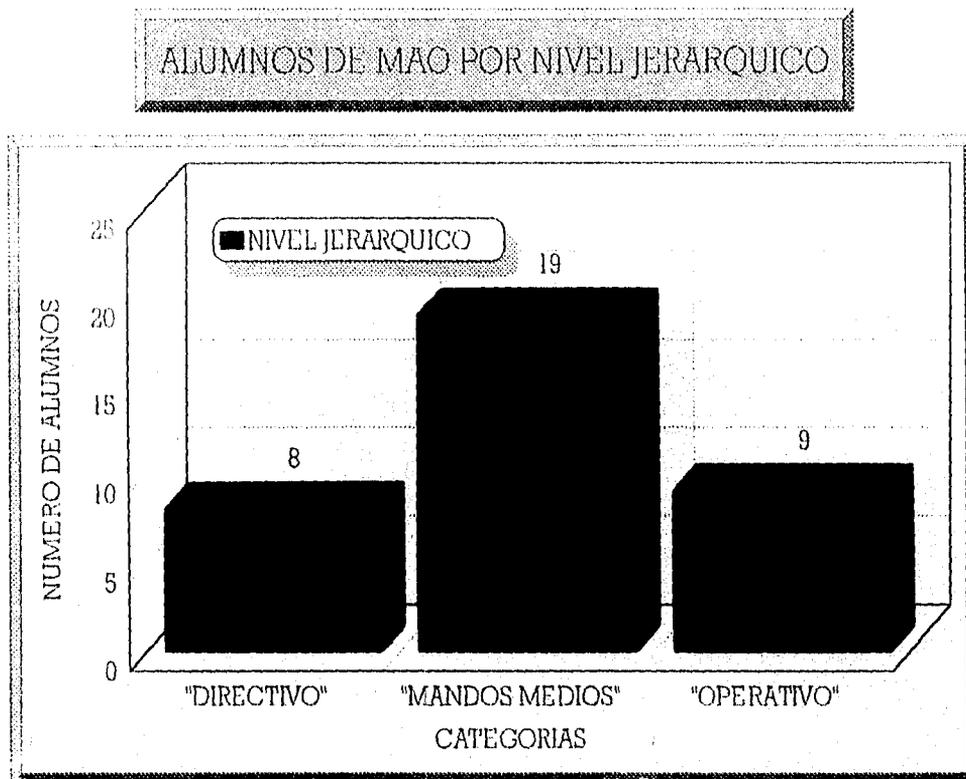


TABLA # 14

ALUMNOS DE MAO POR NIVEL JERARQUICO		
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
"DIRECTIVO"	8	19.5
"MANDOS MEDIOS"	19	46.3
"OPERATIVO"	9	22
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>87.8</b>

GRAFICA # 28



GRAFICA # 29

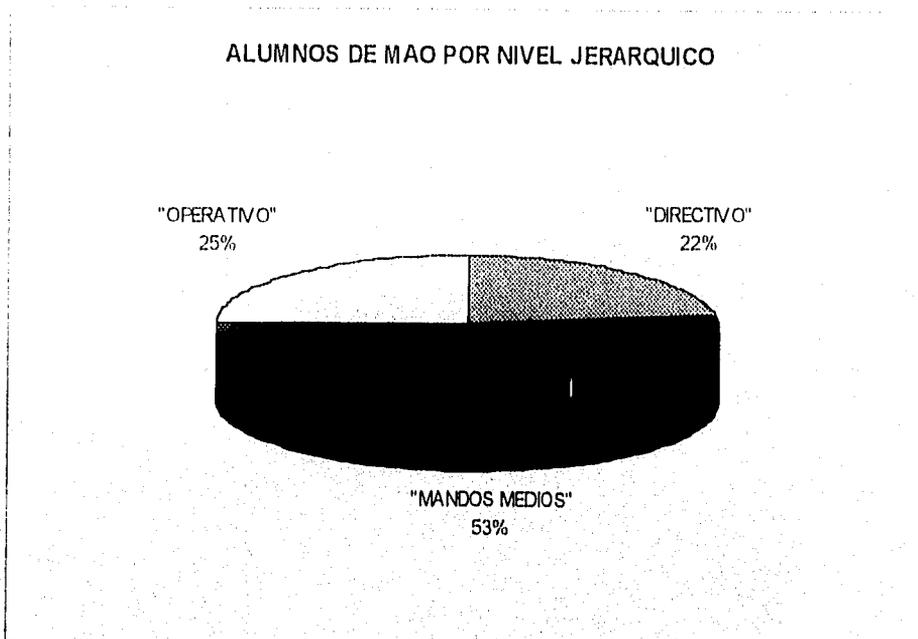


TABLA # 15

<b>ALUMNOS DE MAO POR SU NIVEL DE INGRESOS</b>
--

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------	------------

"DE \$ 400.00 A \$ 800.00"	1	2.4
"DE \$ 800.001 A \$ 1200.00"	1	2.4
"DE \$ 1200.001 A \$ 2000.00"	6	14.6
"DE \$ 2000.001 A \$ 4000.00"	15	36.6
"DE \$ 4000.001 A \$ 8000.00"	10	24.4
"MAS DE \$ 8000.00"	3	7.3

<b>TOTAL</b>	36	87.7
--------------	----	------

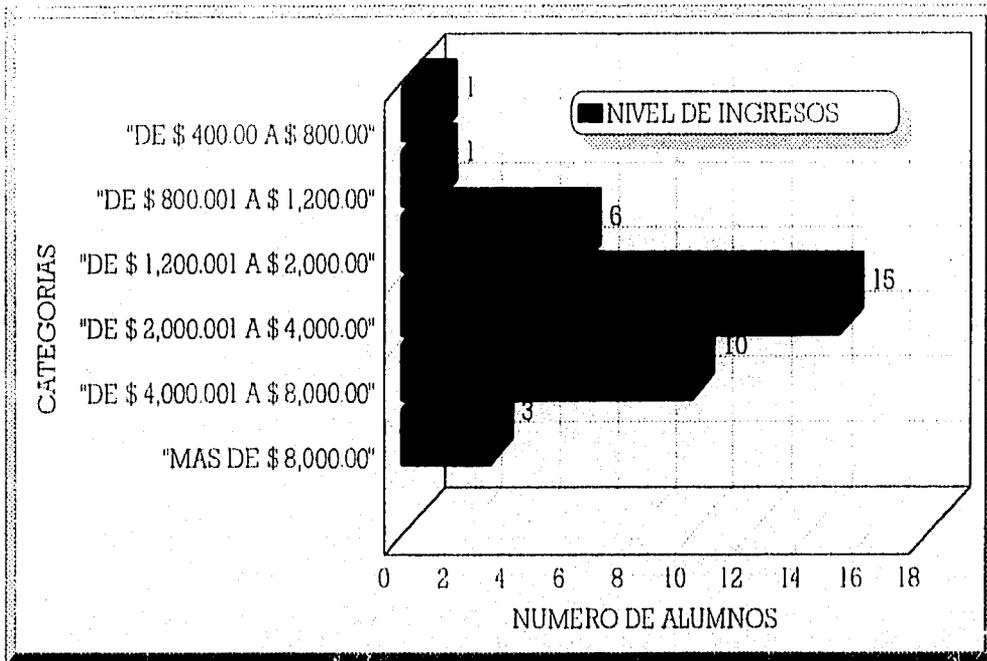
<b>MEDIA</b>	\$ 4,674.02
--------------	-------------

<b>MODA</b>	\$ 3,600.00
-------------	-------------

<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	\$ 3,596.01
----------------------------	-------------

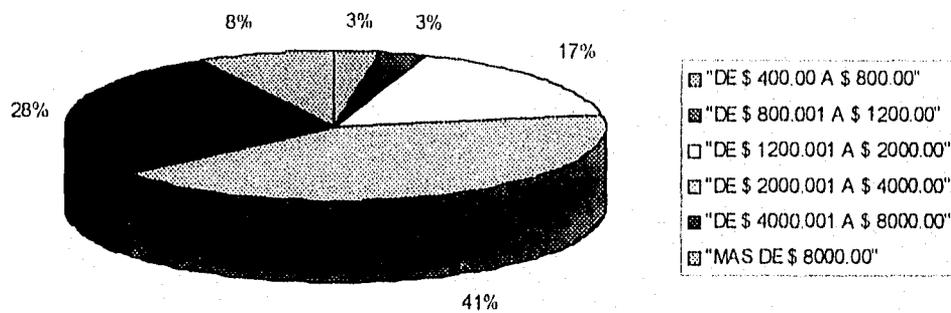
GRAFICA # 30

ALUMNOS DE MAO POR SU NIVEL DE INGRESOS



GRAFICA # 31

## ALUMNOS DE MAO POR NIVEL DE INGRESOS

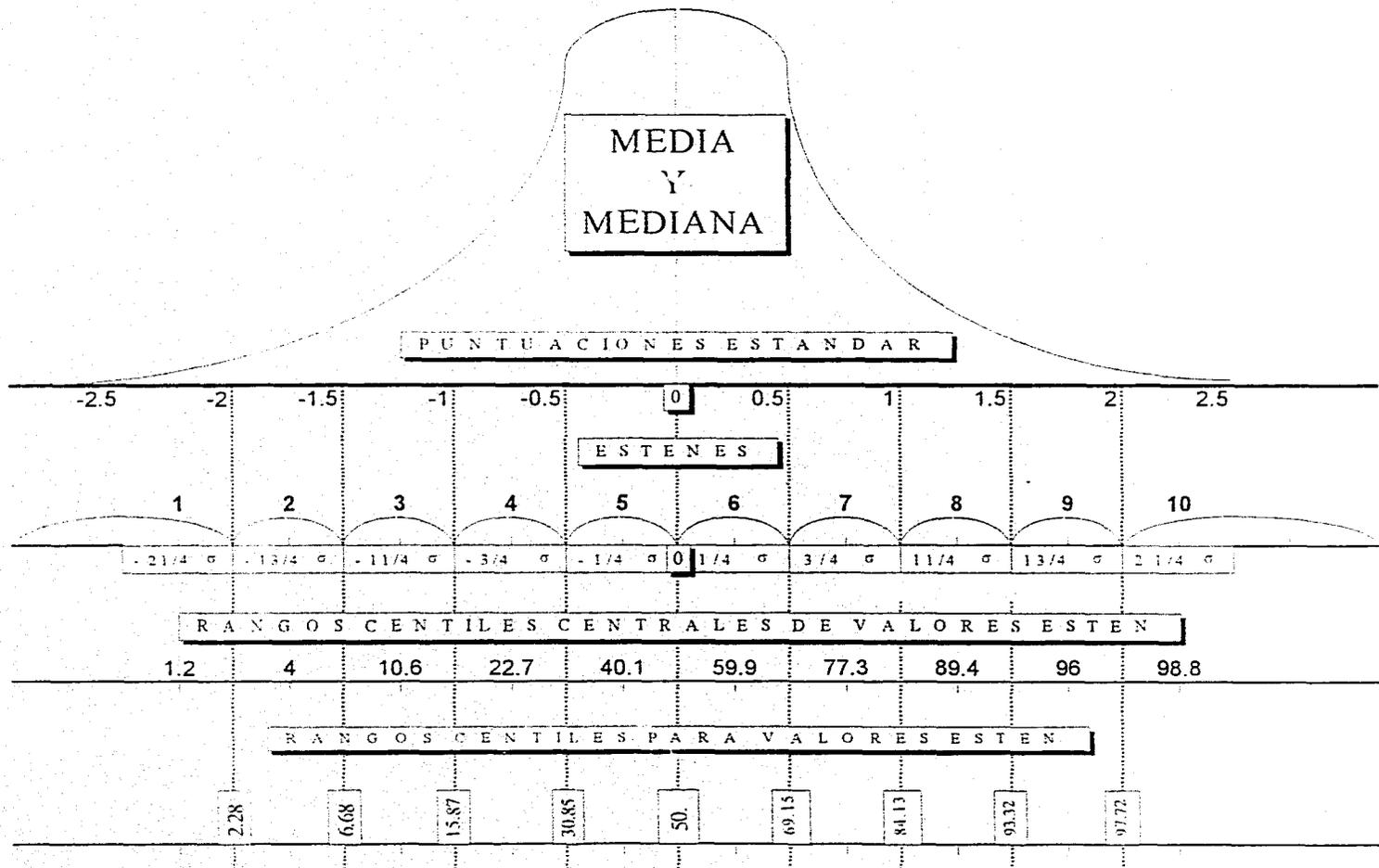


**ANEXO "B"**

**ESTADISTICA INFERENCIAL**

**ESTANDARIZACION DEL 16 FP  
EN ESTUDIANTES DE PRIMER  
INGRESO AL PROGRAMA DE MAO  
DE LA DEP DE LA FCA DE LA UNAM  
1995 - 2**

# CONVERSIONES DE ESTENES A PUNTUACIONES ESTANDAR



Tomado del "Cuestionario de 16 Factores de Personalidad", Parte 2, "Cuadros, Figuras y Perfiles; pag. 101. De Raymond B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka.

NORMALIZACION DE LOS 16 FACTORES DE PERSONALIDAD  
ALUMNOS DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
CON FORMACION EN ORGANIZACIONES

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
UNAM

PUNTUACIONES ESTENES

FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PUNTUACIONES BRUTAS

A	0 -- 7	8 -- 9	10	11	12	13	14 -- 15	16	17	18
B	0 -- 3	4	5	5	7	8	9	10	11	12
C	0 -- 13	14 -- 15	16	17 -- 18	19	20 -- 21	22	23 -- 24	25	26 -- 27
E	0 -- 2	3 -- 5	6 -- 7	8 -- 9	10 -- 11	12 -- 13	14 -- 15	16 -- 17	18 -- 19	20 -- 22
F	0 -- 5	6 -- 7	8 -- 9	10 -- 11	12 -- 13	14 -- 15	16 -- 17	18 -- 19	20 -- 21	22 -- 23
G	0 -- 4	5 -- 6	7 -- 8	9 -- 10	11 -- 12	13 -- 14	15 -- 16	17 -- 18	19 -- 20	21
H	0 -- 4	5 -- 7	8 -- 11	12 -- 14	15 -- 17	18 -- 20	21 -- 23	24 -- 26	27 -- 29	30 -- 32
I	0 -- 2	3 -- 4	5 -- 6	7 -- 8	9 -- 10	11 -- 12	13 -- 14	15 -- 16	17 -- 18	19 -- 20
L	0	1 -- 2	3	4 -- 5	6 -- 7	8	9 -- 10	11 -- 12	13 -- 14	15
M	0 -- 6	7	8 -- 9	10 -- 11	12 -- 13	14	15 -- 16	17 -- 18	19 -- 20	21 -- 22
N	0 -- 3	4	5 -- 6	7 -- 8	9	10 -- 11	12 -- 13	14	15 -- 16	17 -- 18
O	0	1 -- 2	3 -- 4	5	6 -- 7	8 -- 9	10 -- 11	12	13 -- 14	15 -- 16
Q1	0 -- 1	2 -- 3	4 -- 5	6	7 -- 8	9	10 -- 11	12 -- 13	14	15 -- 16
Q2	0 -- 2	3 -- 4	5 -- 6	7	8 -- 9	10 -- 11	12 -- 13	14 -- 15	16	17 -- 18
Q3	0 -- 5	6	7 -- 8	9	10 -- 11	12 -- 13	14	15 -- 16	17	18 -- 19
Q4	0 -- 1	2 -- 3	4 -- 5	6 -- 7	8 -- 9	10 -- 11	12 -- 13	14 -- 15	16 -- 17	18 -- 19

N= 67

n = 41

MASCULINO Y FEMENINO

D.E.P. F.C.A. DE LA U.N.A.M. 1995.

ALUMNOS DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES  
DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

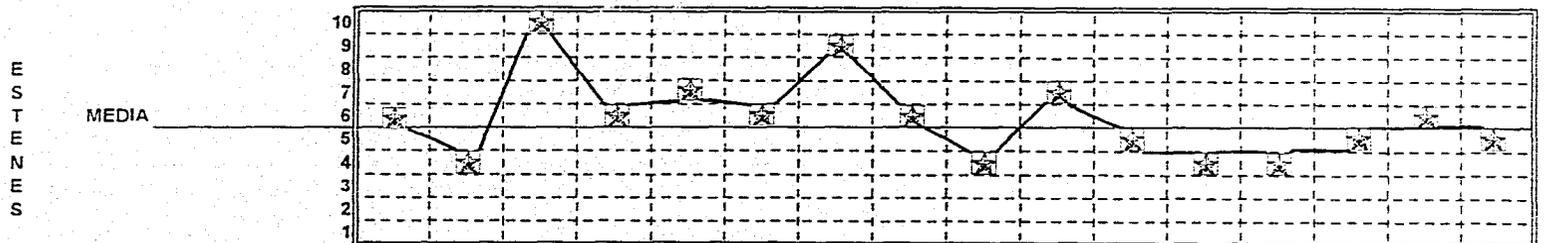
**16 FACTORES DE PERSONALIDAD**

**MEDIAS Y DESVIACIONES ESTANDAR EN UNIDADES ESTEN**

	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>MEDIA</b>	6.38	3.89	10.05	6.00	6.99	6.44	9.06	5.54	3.81	6.79	5.11	4.06	4.29	5.07	5.88	5.01
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	1.21	1.05	1.52	2.13	2.10	1.90	3.04	2.01	1.74	1.79	1.65	1.75	1.59	1.81	1.52	1.99

N: 67      SEXO: M + F      n: 41

A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----



PUNTUACIONES ESTENES  
ALUMNOS DEL PROGRAMA DE MAESTRIA  
EN ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PERFIL DEL CUESTIONARIO 16 FP

MEXICO, 1995

BAJA PUNTUACION DESCRIPCION	PUNTUACION DE ESTENES										ALTA PUNTUACION DESCRIPCION
	Promedio										
RESERVADO, DISCRETO, CRITICO APARTADO, INFLEXIBLE (Solitaria)						A					EXPRESIVO, AFECTUOSO, COMPLACIENTE, PARTICIPANTE. (Sociabilidad)
MENOS INTELIGENTE, PENSAMIENTO CONCRETO. (Baja Capacidad Mental Escolar)						B					MAS INTELIGENTE, PENSAMIENTO ABSTRACTO, BRILLANTE. (Alta capacidad mental escolar)
AFECTADO POR SENTIMIENTOS, MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERTURBABLE (Debilidad del yo)						C					EMOCIONALMENTE ESTABLE, MADURO, SE ENFRENTA A LA REA- LIDAD. (Fuerte superior del yo)
SUMISO, INDOLGENTE, OBEDEIENTE, DOCIL, SERVICIAL. (Sumision)						D					AFIRMATIVO, AGRESIVO, TERCO, COMPETITIVO. (Dominante)
SOBRIO, TACHURNO, SERIO (Retranquero)						E					DESPREOCUPADO, ENTUSIASTA, (Impetuosidad)
ACTIVO, DESACATA LAS REGLAS, (Superego débil)						F					ESCRUPULOSO, PERSISTENTE, MORALISTA, JUICIOSO. (Superego fuerte)
RECATADO, TIMIDO, REPRIMIDO (Inhibido)						G					AVENTURADO, DESINHIBIDO, GUSTO POR CONOCER A LA GENTE (Audacia)
CALCULADOR, CONFIADO EN SI MISMO, REALISTA (Severidad)						H					AFECTUOSO - SENSITIVO, DEPENDIENTE, SOBRE PROTEGIDO, (Sensibilidad emocional)
CONFIADO, ACEPTA CONDICIONES, (Confianza)						I					DESCONFIADO, SUSPICAZ, (Desconfianza)
PRACTICO, TIENE PREOCUPACIONES REALES (Objetividad)						J					IMAGINATIVO, BOHEMIO, DISTRAIDO (Subjetividad)
INGENUO, SIN PRETENSIONES, SINCERO, COMPLACIENTE, SERENO, (Adecuación sereno)						K					ASTUTO, CULTIVADO, SOCIALMENTE CONSCIENTE. (Astucia)
SEGURO DE SI MISMO, APACIBLE, SEGURO, COMPLACIENTE, SERENO, (Adecuación sereno)						L					APREHENSIVO, AUTORECRIMINAN- TE, INSEGURO, PREOCUPADO, (Propensión a la culpabilidad)
CONSERVADOR, RESPETUOSO DE LAS IDEAS ESTABLECIDAS, (Conservadurismo)						M					EXPERIMENTADOR, LIBERAL, PENSAMIENTO LIBRE (Radicalismo)
DEPENDIENTE DEL GRUPO, SE "ADHIERE" Y ES UN SEGURO EJEMPLAR (Dependencia grupal)						N					AUTOSUFICIENTE BIEN EN RECURSOS, PREFERE SUS PROPIAS DECISIONES. (Autosuficiencia)
INCONTROLADO, FLEDO, SIGUE SUS PROPIOS IMPULSOS, INDIFE- RENTE A LAS REGLAS (Indiferencia)						O					CONTROLADO, FIRME FUERZA DE VOLUNTAD, ESCRUPULOSO SOCIAL- MENTE, COMPETITIVO. (Control)
RELAJADO, TRANQUILIDAD, NO FRUSTRADO, SERENO, (Tranquilidad)						P					TENSO, FRUSTRADO, IMPULSIVO, SOBREEXCITADO (Tensión)

El esten 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 es obtenida  
por el 2.3% 4.4% 9.2% 15.0% 19.1% 19.1% 15.0% 9.2% 4.4% 2.3% de indulos

Datos proporcionados por el Dr. Clifford Pearce, Sr. Charles Noty y el Dr. Joseph Kins.

**ANEXO "C"**

**ESTADISTICA INFERENCIAL**

**COMPARACION DE PERFILES 16 FP DE  
DIVERSAS PROFESIONES**

**V.S.**

**PERFIL 16 FP DE LOS ALUMNOS DE  
PRIMER INGRESO AL PROGRAMA  
DE MAO DE LA FCA DE LA DEP  
DE LA UNAM 1995-2**

TABLA # 1

**INTERVALOS DE CONFIANZA  
PARA EL PERFIL 16FP  
ALUMNOS DE MAO**

NUM	FACTOR	ALUMNOS DE MAO		INTERVALO DE CONFIANZA	
		MEDIA	DESV. ESTAND.	L.I.C	L.S.C
1	A	6.38	1.21	6.00961831	6.75038169
2	B	3.89	1.05	3.5685944	4.2114056
3	C	10.05	1.52	9.58472713	10.5152729
4	E	6	2.13	5.34800578	6.65199422
5	F	6.99	2.1	6.3471888	7.6328112
6	G	6.44	1.9	5.85840891	7.02159109
7	H	9.06	3.04	8.12945426	9.99054574
8	I	5.54	2.01	4.92473785	6.15526215
9	L	3.81	1.74	3.277385	4.342615
10	M	6.79	1.79	6.24207997	7.33792003
11	N	5.11	1.65	4.60493405	5.61506595
12	O	4.06	1.75	3.524324	4.595676
13	Q1	4.29	1.59	3.80330009	4.77669991
14	Q2	5.07	1.81	4.5159576	5.62404204
15	Q3	5.88	1.52	5.41472713	6.34527287
16	Q4	5.01	1.99	4.40085986	5.61914014

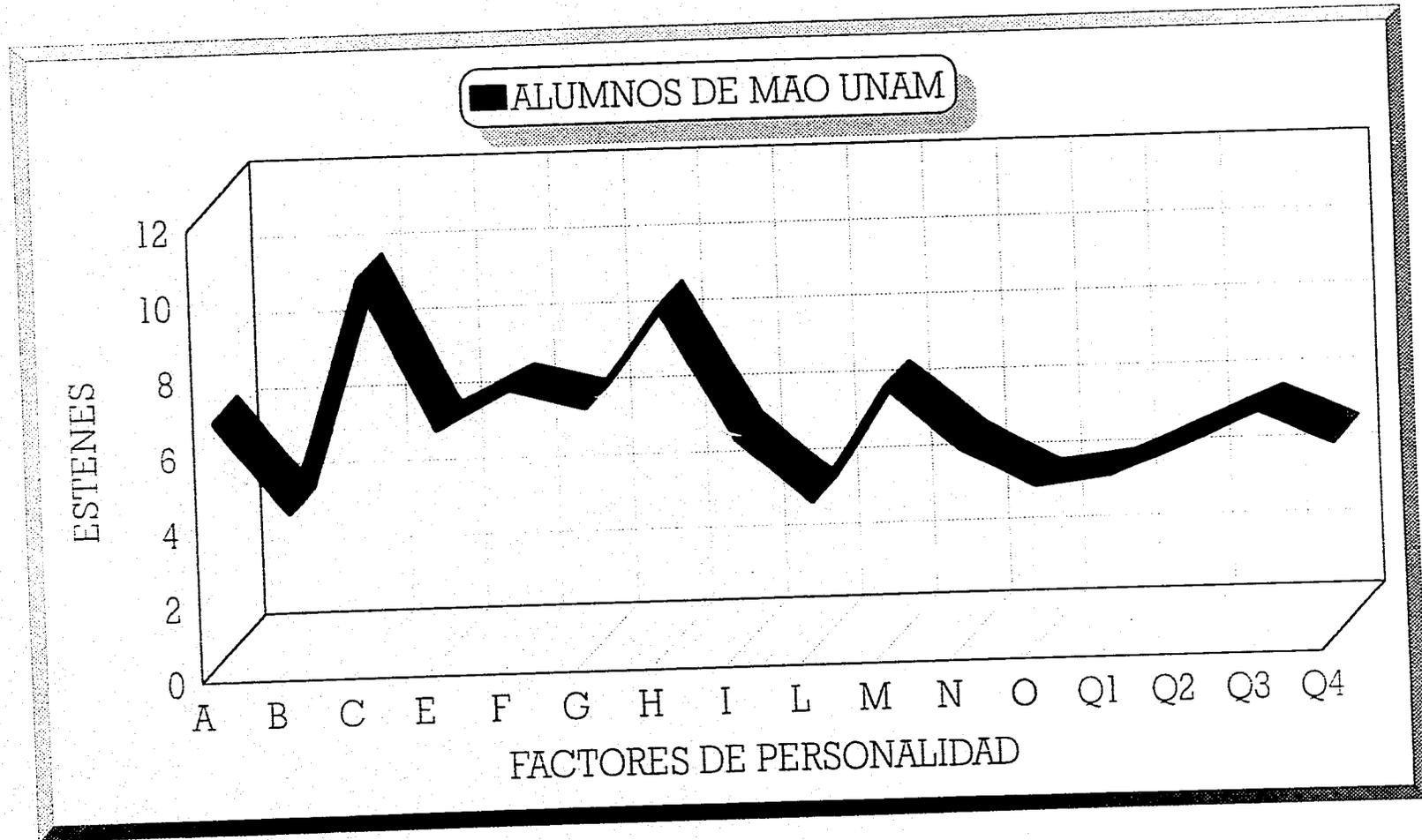
N= 67

n= 41

Nota: El intervalo de confianza al 95 % se determinó con la siguiente fórmula.

$$\bar{Y} \pm 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP



GRAFICA # 1

Obtenido de la D.E.P. F.C.A. UNAM. 1995.

TABLA # 2

**INTERVALOS DE CONFIANZA  
PARA EL PERFIL DE 16FP  
SUPERVISORES Y EJECUTIVOS  
INDUSTRIALES**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA	
				L.I.C	L.S.C
1	A	7.8	2.5	7.43272947	8.16727053
2	B	7.5	1.6	7.26494686	7.73505314
3	C	5.7	2.1	5.39149276	6.00850724
4	E	5.8	2.6	5.41803865	6.18196135
5	F	5.3	2.1	4.99149276	5.60850724
6	G	5.5	2.1	5.19149276	5.80850724
7	H	6.6	1.9	6.3208744	6.8791256
8	I	5.6	2.1	5.29149276	5.90850724
9	L	5.4	2.1	5.09149276	5.70850724
10	M	5.7	2.1	5.3914276	6.00850724
11	N	6.2	2.1	5.89149276	6.50850724
12	O	5.5	2	5.20618358	5.79381642
13	Q1	6.4	1.9	6.1208744	6.6791256
14	Q2	5.5	2.6	5.11803865	5.88196135
15	Q3	5.8	2.3	5.46211111	6.13788889
16	Q4	5.3	2	5.00618358	5.59381642

N=> 178

Nota: El intervalo de confianza al 95 % se determinó con la siguiente fórmula.

$$\bar{Y} \pm 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

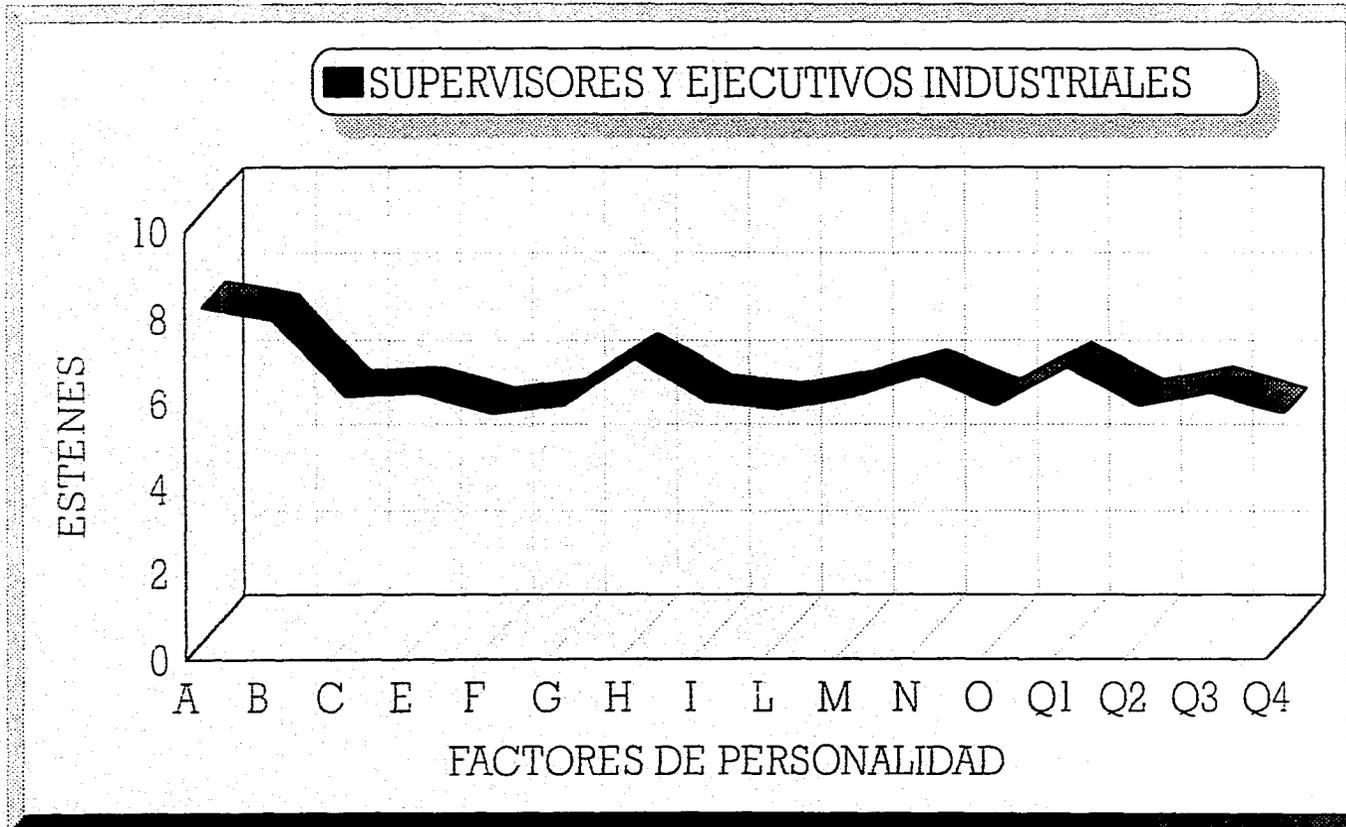
Revisar "Estimación por Intervalo de la Media de una Población" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reinmuth, pag. 202.

**UBICACION DEL PERFIL 16FP DE ALUMNOS  
DE MAO EN EL PERFIL 16 FP DE  
SUPERVISORES Y EJECUTIVOS  
INDUSTRIALES**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA		ALUMNOS DE MAO		UBICACION EN EL INTERVALO
				L.I.C	L.S.C	MEDIA	DESV. ESTAND.	
1	A	7.8	2.5	7.43272947	8.16727053	6.38	1.21	FUERA
2	B	7.5	1.6	7.26494686	7.73505314	3.89	1.05	FUERA
3	C	5.7	2.1	5.39149276	6.00850724	10.05	1.52	FUERA
4	E	5.8	2.6	5.41803865	6.18196135	6	2.13	* DENTRO *
5	F	5.3	2.1	4.99149276	5.60850724	6.99	2.1	FUERA
6	G	5.5	2.1	5.19149276	5.80850724	6.44	1.9	FUERA
7	H	6.6	1.9	6.3208744	6.8791256	9.06	3.04	FUERA
8	I	5.6	2.1	5.29149276	5.90850724	5.54	2.01	* DENTRO *
9	L	5.4	2.1	5.09149276	5.70850724	3.81	1.74	FUERA
10	M	5.7	2.1	5.3914276	6.00850724	6.79	1.79	FUERA
11	N	6.2	2.1	5.89149276	6.50850724	5.11	1.65	FUERA
12	O	5.5	2	5.20618358	5.79381642	4.06	1.75	FUERA
13	Q1	6.4	1.9	6.1208744	6.6791256	4.29	1.59	FUERA
14	Q2	5.5	2.6	5.11803865	5.88196135	5.07	1.81	FUERA
15	Q3	5.8	2.3	5.46211111	6.13788889	5.88	1.52	* DENTRO *
16	Q4	5.3	2	5.00618358	5.59381642	5.01	1.99	* DENTRO *

TABLA # 3

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

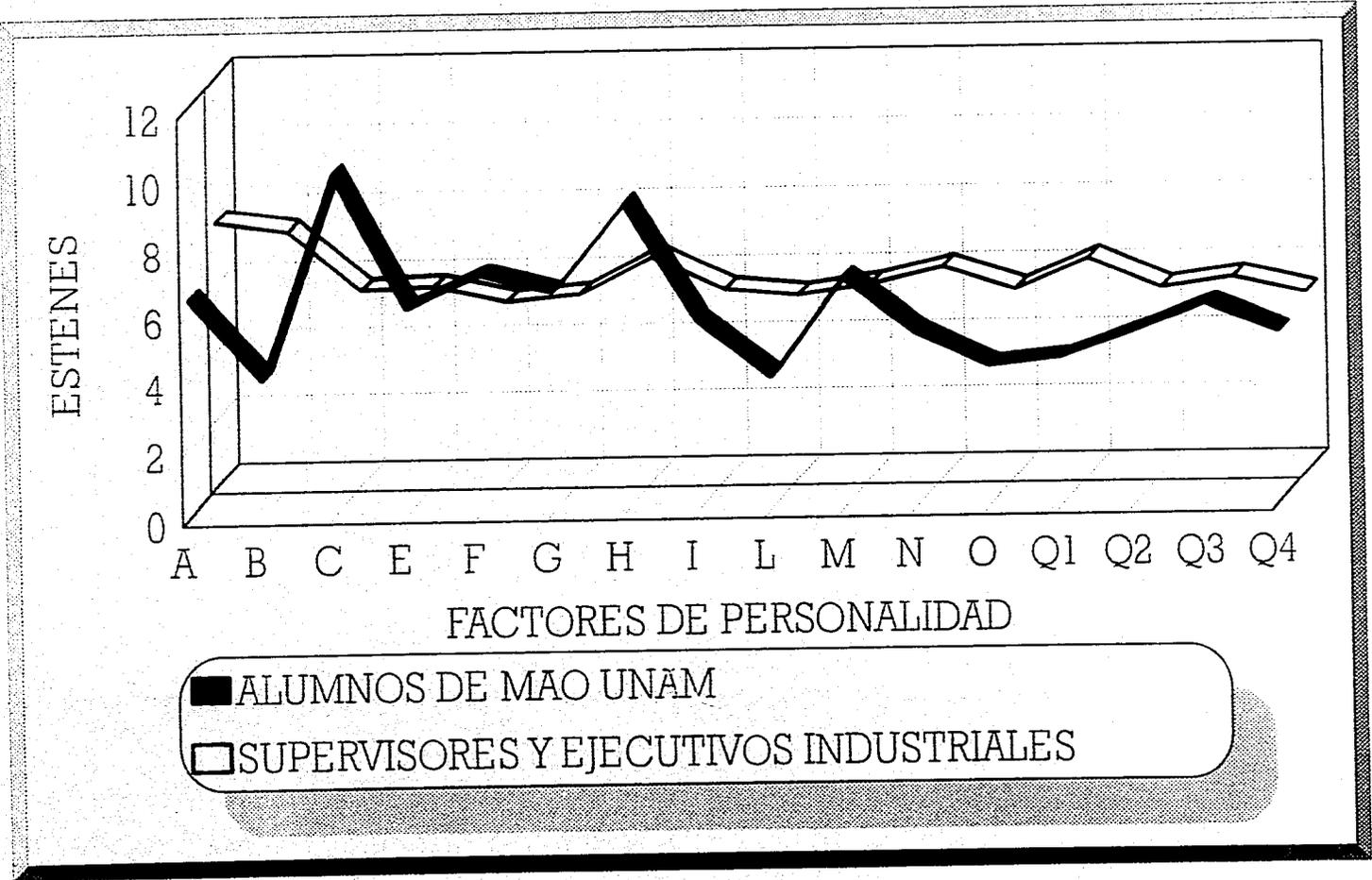


GRAFICA # 2

Tomado del "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymon B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka, pag 113.

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

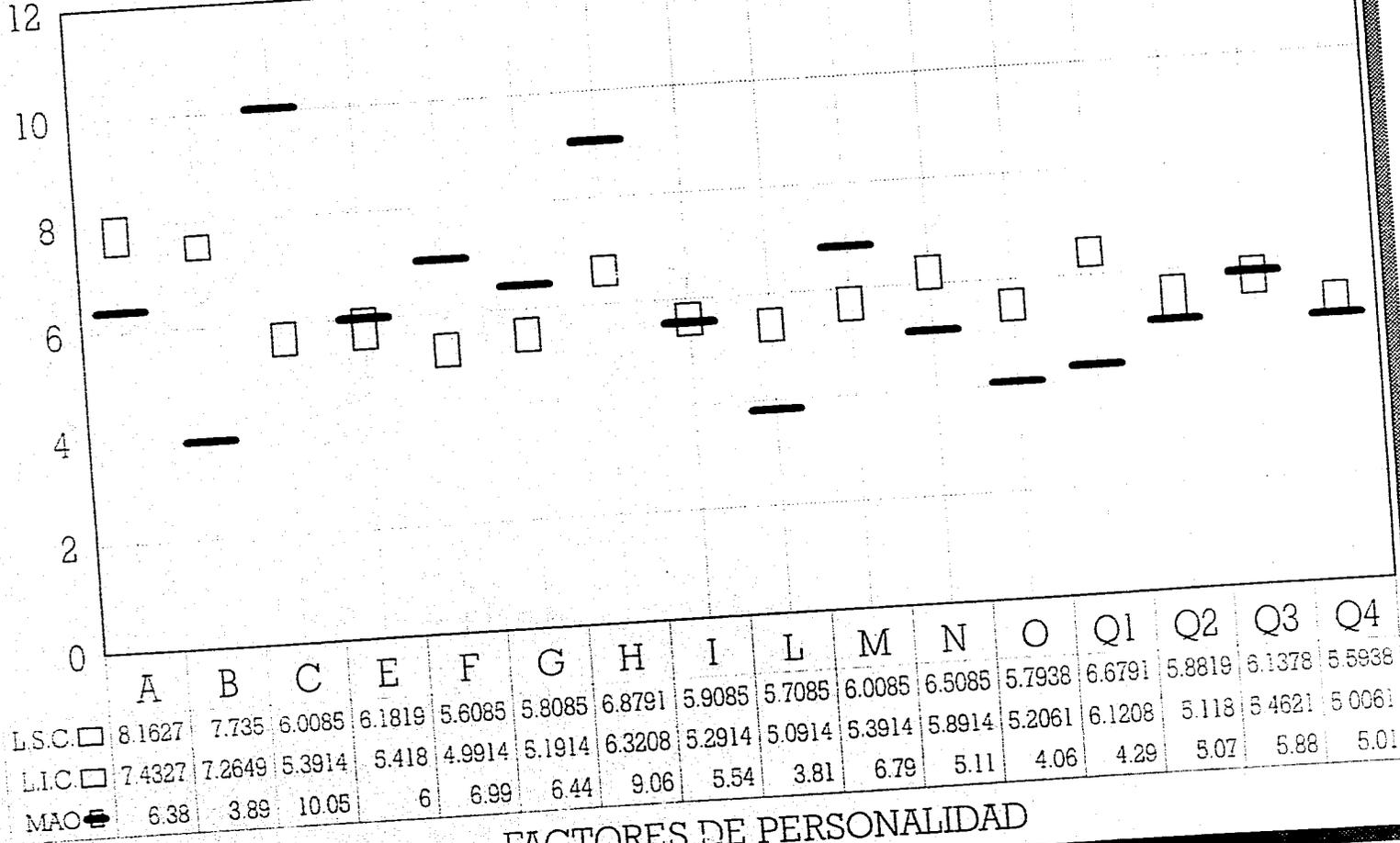
## ANALISIS COMPARATIVO



GRAFICA # 3

# UBICACION DEL PERFIL 16 FP DE ALUMNOS DE MAO EN EL PERFIL 16FP DE SUPERVISORES Y EJECUTIVOS INDUSTRIALES

INTERVALOS DE CONFIANZA



FACTORES DE PERSONALIDAD

FIGURA # 1

TABLA # 4

**INTERVALOS DE CONFIANZA  
PARA EL PERFIL DE 16FP  
ADMINISTRADORES UNIVERSITARIOS**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA	
				L.I.C	L.S.C
1	A	4.8	2.8	4.13932244	5.46067756
2	B	9.6	0.7	9.43483061	9.76516939
3	C	7.4	1.1	7.1404481	7.6595519
4	E	6.7	2.3	6.15730057	7.24269943
5	F	3.9	2	3.42808746	4.37191254
6	G	3.8	2.1	3.30449183	4.29550817
7	H	7.2	1.8	6.77527871	7.62472129
8	I	6.8	1.6	6.42246996	7.17753004
9	L	3.6	1.8	3.17527871	4.02472129
10	M	4.9	1.7	4.49887434	5.30112566
11	N	5.8	1.7	5.39887434	6.20112566
12	O	3.2	2.2	2.6808962	3.7191038
13	Q1	5.7	1.2	5.41685247	5.98314753
14	Q2	5.8	1.4	5.46966122	6.13033878
15	Q3	7.2	1.2	6.91685247	7.48314753
16	Q4	4.7	1.9	4.25168308	5.14831692

N=&gt;

69

Nota: El intervalo de confianza al 95 % se determinó con la siguiente fórmula.

$$\bar{Y} \pm 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

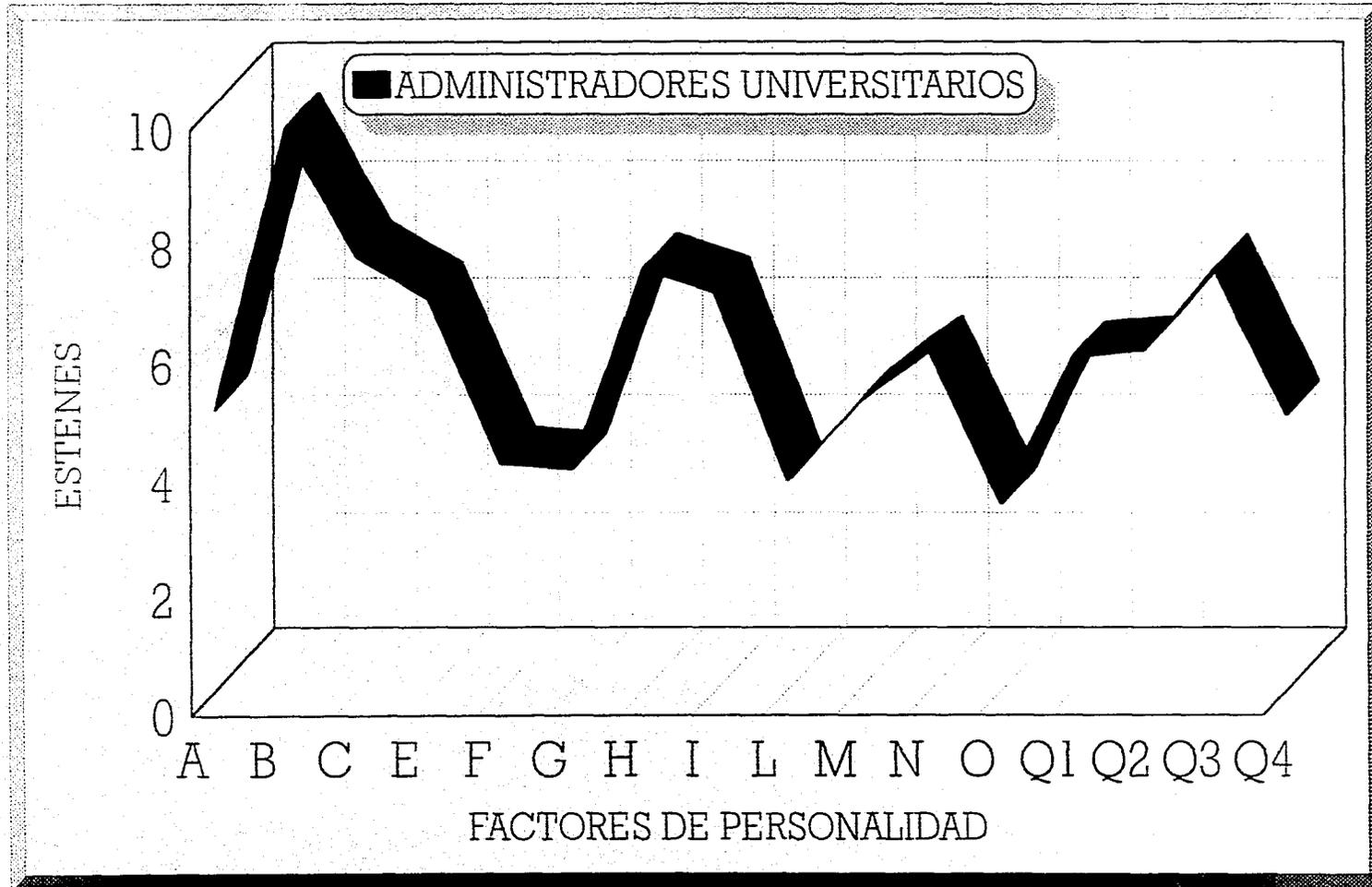
Revisar "Estimación por Intervalo de la Media de una Población" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reinmuth, pag. 202.

**UBICACION DEL PERFIL 16FP DE ALUMNOS  
DE MAO EN EL PERFIL 16 FP DE  
ADMINISTRADORES UNIVERSITARIOS**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA		ALUMNOS DE MAO		UBICACION EN EL INTERVALO
				L.I.C	L.S.C	MEDIA	DESV. ESTAND.	
1	A	4.8	2.8	4.13932244	5.46067756	6.38	1.21	FUERA
2	B	9.6	0.7	9.43483061	9.76516939	3.89	1.05	FUERA
3	C	7.4	1.1	7.1404481	7.6595519	10.05	1.52	FUERA
4	E	6.7	2.3	6.15730057	7.24269943	6	2.13	FUERA
5	F	3.9	2	3.42809746	4.37191254	6.99	2.1	FUERA
6	G	3.8	2.1	3.30449163	4.29550817	6.44	1.9	FUERA
7	H	7.2	1.8	6.77527871	7.62472129	9.06	3.04	FUERA
8	I	6.8	1.6	6.42246996	7.17753004	5.54	2.01	FUERA
9	L	3.6	1.8	3.17527871	4.02472129	3.81	1.74	* DENTRO *
10	M	4.9	1.7	4.49887434	5.30112566	6.79	1.79	FUERA
11	N	5.8	1.7	5.39887434	6.20112566	5.11	1.65	FUERA
12	O	3.2	2.2	2.6808962	3.7191038	4.06	1.75	FUERA
13	Q1	5.7	1.2	5.41685247	5.98314753	4.29	1.59	FUERA
14	Q2	5.8	1.4	5.46966122	6.13033878	5.07	1.81	FUERA
15	Q3	7.2	1.2	6.91685247	7.48314753	5.88	1.52	FUERA
16	Q4	4.7	1.9	4.25168308	5.14831692	5.01	1.99	* DENTRO *

TABLA # 5

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP



GRAFICA # 4

Tomado del "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymon B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka, pag. 107.

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

## ANALISIS COMPARATIVO



GRAFICA # 5

# UBICACION DEL PERFIL 16 FP DE ALUMNOS DE MAO EN EL PERFIL 16FP DE ADMINISTRADORES UNIVERSITARIOS

INTERVALOS DE CONFIANZA



	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
LSC □	5.4606	9.7651	7.6595	7.2426	4.3719	4.2955	7.6247	7.1775	4.0247	5.3011	6.2011	3.7191	5.9831	6.1303	7.4831	5.1483
LIC □	4.1393	9.4348	7.1404	6.1573	3.428	3.3044	6.7752	6.4224	3.1752	4.4988	5.3988	2.6808	5.4168	5.4696	6.9168	4.2516
MAC ■	6.38	3.89	10.05	6	6.99	6.44	9.06	5.54	3.81	6.79	5.11	4.06	4.29	5.07	5.88	5.01

FACTORES DE PERSONALIDAD

FIGURA # 2

TABLA # 6

**INTERVALOS DE CONFIANZA  
PARA EL PERFIL DE 16FP  
PROFESORES UNIVERSITARIOS**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA	
				L.I.C	L.S.C
1	A	5	2.2	4.52088889	5.47911111
2	B	9.4	0.7	9.24755556	9.55244444
3	C	4.5	1.1	4.26044444	4.73955556
4	E	3.5	2.5	2.95555556	4.04444444
5	F	2.6	2.3	2.09911111	3.10088889
6	G	3.1	2	2.66444444	3.53555556
7	H	4.7	2.1	4.24266667	5.15733333
8	I	7.1	1.6	6.75155556	7.44844444
9	L	6.1	1.8	5.708	6.492
10	M	6.9	2.1	6.44266667	7.35733333
11	N	5.3	1.7	4.92977778	5.67022222
12	O	5.2	2	4.76444444	5.63555556
13	Q1	7.5	1.4	7.19511111	7.80488889
14	Q2	7.8	1.3	7.51688889	8.08311111
15	Q3	6.2	1.3	5.91688889	6.48311111
16	Q4	5.2	2.1	4.74266667	5.65733333

N=> 81

Nota: El intervalo de confianza al 95 % se determinó con la siguiente fórmula.

$$\bar{Y} \pm 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

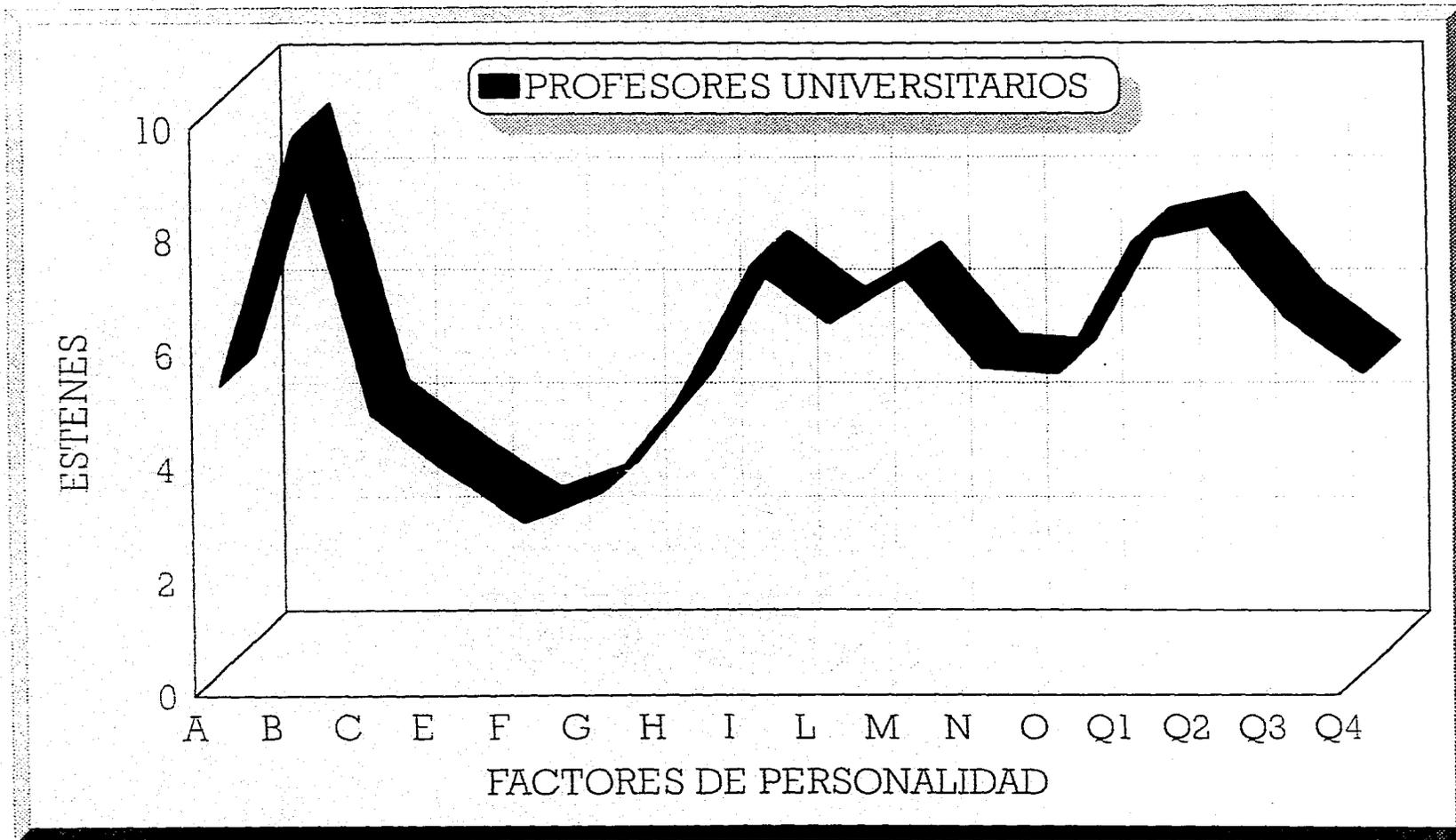
Revisar "Estimación por Intervalo de la Media de una Población" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reinmuth, pag. 202.

**UBICACION DEL PERFIL 16FP DE ALUMNOS  
DE MAO EN EL PERFIL 16 FP DE  
PROFESORES UNIVERSITARIOS**

NUM	FACTOR	MEDIA	DESV. ESTAND.	INTERVALO DE CONFIANZA		ALUMNOS DE MAO		UBICACION EN EL INTERVALO
				L.I.C	L.S.C	MEDIA	DESV. ESTAND.	
1	A	5	2.2	4.52088889	5.47911111	6.38	1.21	FUERA
2	B	9.4	0.7	9.24755556	9.55244444	3.89	1.05	FUERA
3	C	4.5	1.1	4.26044444	4.73955556	10.05	1.52	FUERA
4	E	3.5	2.5	2.95555556	4.04444444	6	2.13	FUERA
5	F	2.6	2.3	2.09911111	3.10088889	6.99	2.1	FUERA
6	G	3.1	2	2.66444444	3.53555556	6.44	1.9	FUERA
7	H	4.7	2.1	4.24266667	5.15733333	9.06	3.04	FUERA
8	I	7.1	1.6	6.75155556	7.44844444	5.54	2.01	FUERA
9	L	6.1	1.8	5.708	6.492	3.81	1.74	FUERA
10	M	6.9	2.1	6.44263567	7.35733333	6.79	1.79	* DENTRO *
11	N	5.3	1.7	4.92977778	5.67022222	5.11	1.65	* DENTRO *
12	O	5.2	2	4.76444444	5.63555556	4.06	1.75	FUERA
13	Q1	7.5	1.4	7.19511111	7.80488889	4.29	1.59	FUERA
14	Q2	7.8	1.3	7.51688889	8.08311111	5.07	1.81	FUERA
15	Q3	6.2	1.3	5.91688889	6.48311111	5.88	1.52	FUERA
16	Q4	5.2	2.1	4.74266667	5.65733333	5.01	1.99	* DENTRO *

TABLA # 7

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

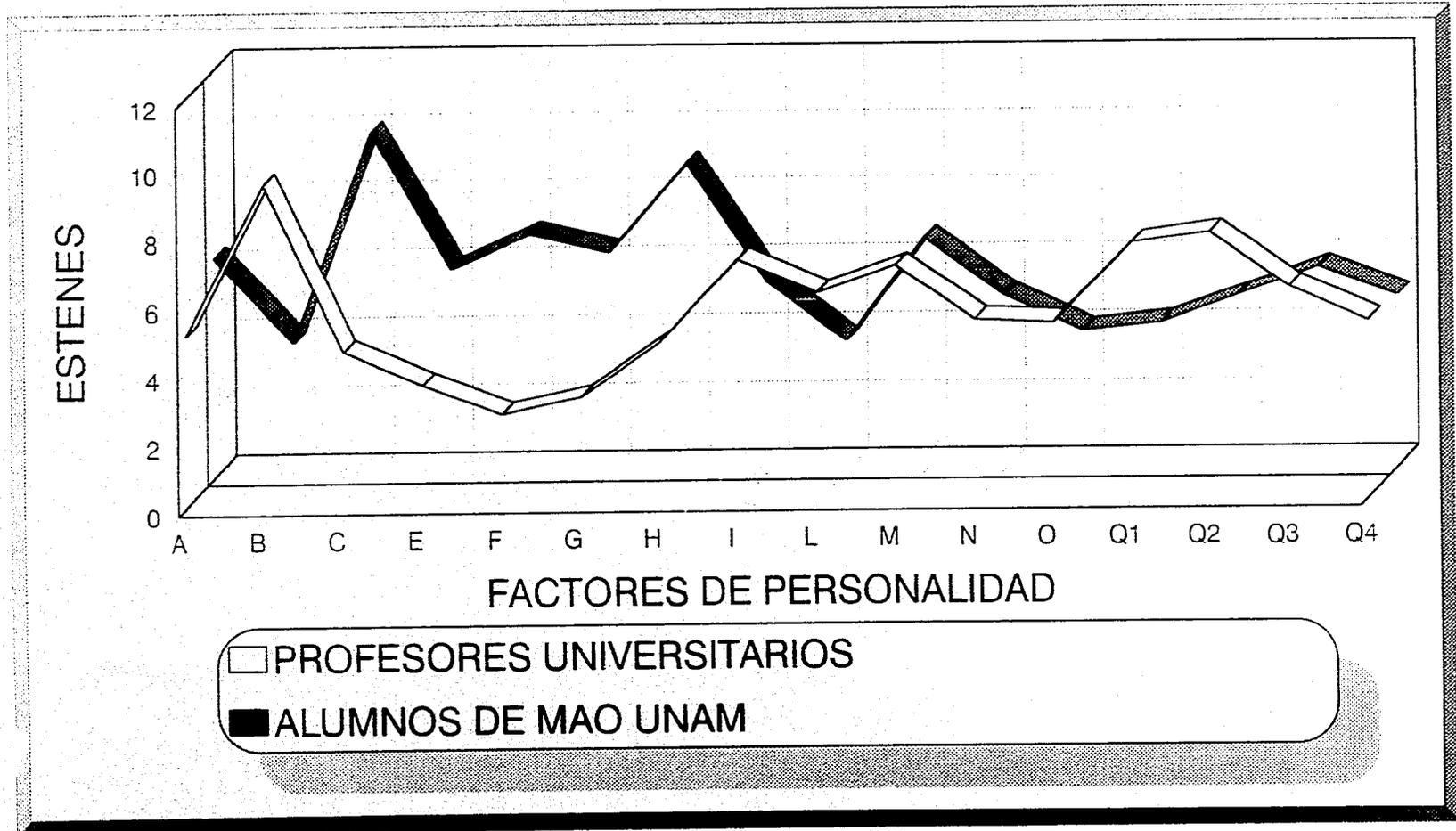


GRAFICA # 6

Tomado del "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymon B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka, pag. 105.

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

## ANALISIS COMPARATIVO



GRAFICA # 7

# UBICACION DEL PERFIL 16 FP DE ALUMNOS DE MAO EN EL PERFIL 16FP DE PROFESORES UNIVERSITARIOS

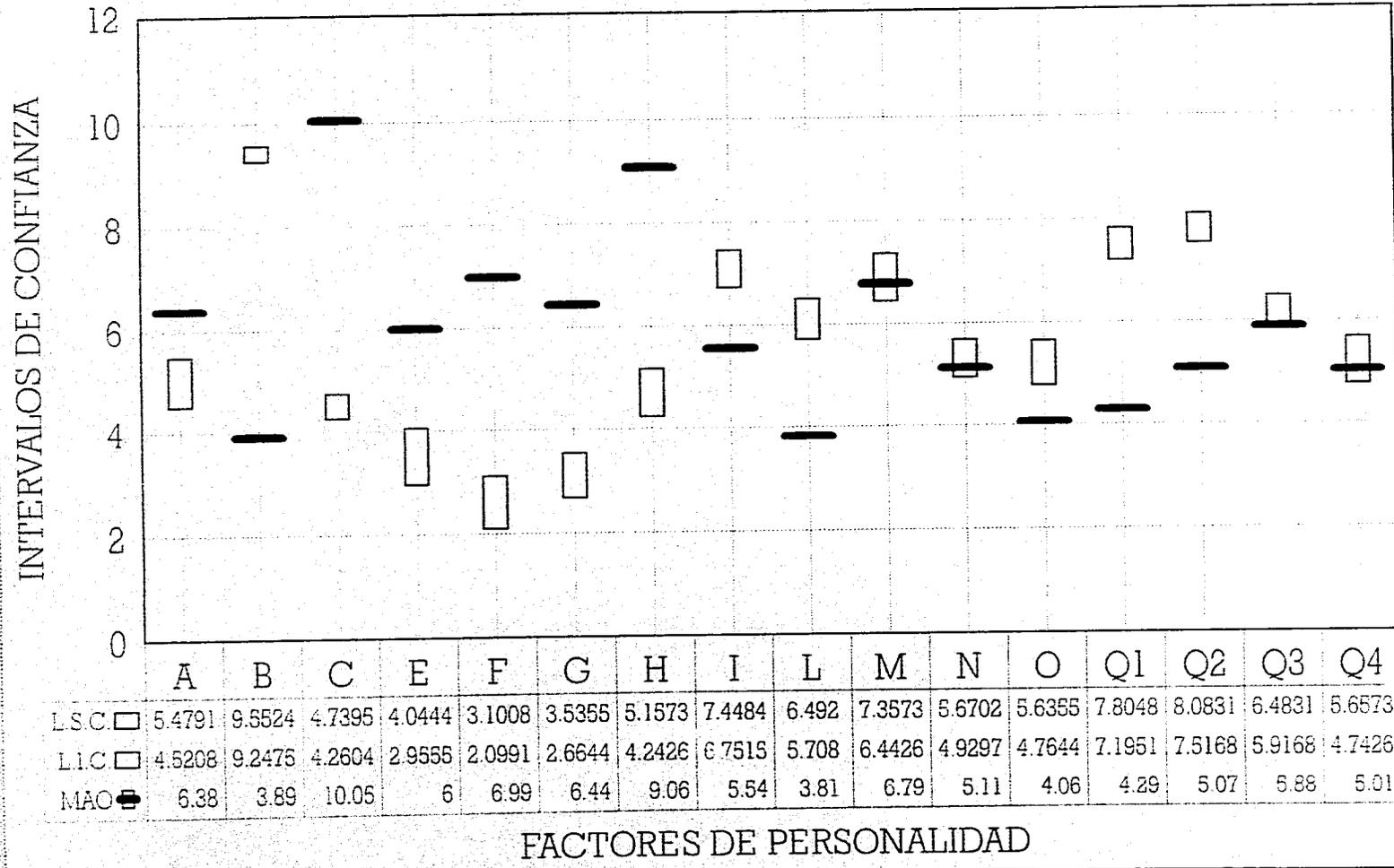


FIGURA # 3

TABLA # 8

**INTERVALOS DE CONFIANZA  
PARA EL PERFIL DE 16FP  
PROFESIONES CIENTIFICAS**

NUM	FACTOR	CIENTIFICOS (INVESTIGADORES)		INTERVALO DE CONFIANZA	
		MEDIA	DESV. ESTAND.	L.I.C	L.S.C
1	A	3.4	2	3.07333333	3.72666667
2	B	9.8	0.8	9.66933333	9.93066667
3	C	6.9	1	6.73666667	7.06333333
4	E	7.2	1.1	7.02033333	7.37966667
5	F	3.5	2.2	3.14066667	3.85933333
6	G	3.4	2.2	3.04066667	3.75933333
7	H	6.5	1.9	6.18966667	6.81033333
8	I	7.1	1.8	6.806	7.394
9	L	4.1	1.9	3.78966667	4.41033333
10	M	5.6	2.4	5.208	5.992
11	N	5.5	1.8	5.206	5.794
12	O	3.6	2.1	3.257	3.943
13	Q1	6.2	1.3	5.98766667	6.41233333
14	Q2	6.5	1.4	6.27133333	6.72866667
15	Q3	6.8	1.5	6.555	7.045
16	Q4	5.1	1.9	4.78966667	5.41033333

N=> 144

Nota: El intervalo de confianza al 95 % se determinó con la siguiente fórmula.

$$\bar{Y} \pm 1.96 \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

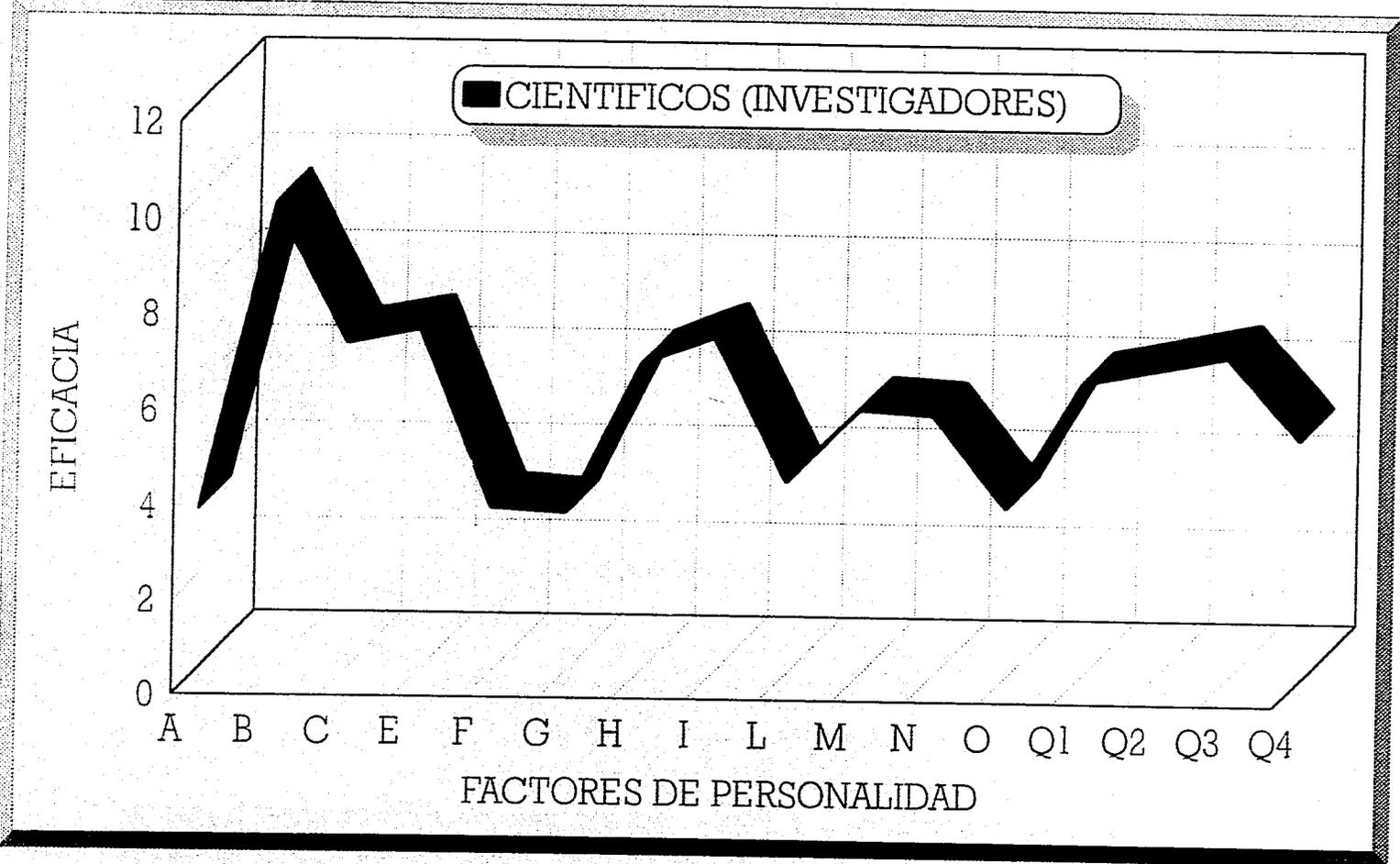
Revisar "Estimación por Intervalo de la Media de una Población" en "Estadística para Administración y Economía" de Mendenhall y Reimuth, pag. 202.

**UBICACION DEL PERFIL 16FP DE ALUMNOS  
DE MAD EN EL PERFIL 16 FP DE  
PROFESIONES CIENTIFICAS**

NUM	FACTOR	CIENTIFICOS (INVESTIGADORES)		INTERVALO DE CONFIANZA		ALUMNOS DE MAO		UBICACION EN EL	
		MEDIA	DESV ESTAND	L.I.C	L.S.C	MEDIA	DESV ESTAND		
1	A	3.4		2	3.07333333	3.72666667	6.38	1.21	FUERA
2	B	9.8		0.8	9.66933333	9.93066667	3.89	1.05	FUERA
3	C	6.9		1	6.73666667	7.06333333	10.05	1.52	FUERA
4	E	7.2		1.1	7.02033333	7.37966667	6	2.13	FUERA
5	F	3.5		2.2	3.14066667	3.85933333	6.99	2.1	FUERA
6	G	3.4		2.2	3.04066667	3.75933333	6.44	1.9	FUERA
7	H	6.5		1.9	6.18966667	6.81033333	9.06	3.04	FUERA
8	I	7.1		1.8	6.806	7.394	5.54	2.01	FUERA
9	L	4.1		1.9	3.78966667	4.41033333	3.81	1.74	* DENTRO *
10	M	5.6		2.4	5.208	5.992	6.79	1.79	FUERA
11	N	5.5		1.8	5.206	5.794	5.11	1.65	FUERA
12	O	3.6		2.1	3.257	3.943	4.06	1.75	FUERA
13	Q1	6.2		1.3	5.98766667	5.41233333	4.29	1.59	FUERA
14	Q2	6.5		1.4	6.27133333	6.72866667	5.07	1.81	FUERA
15	Q3	6.8		1.5	6.555	7.045	5.88	1.52	FUERA
16	Q4	5.1		1.9	4.78966667	5.41033333	5.01	1.99	* DENTRO *

TABLA # 9

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

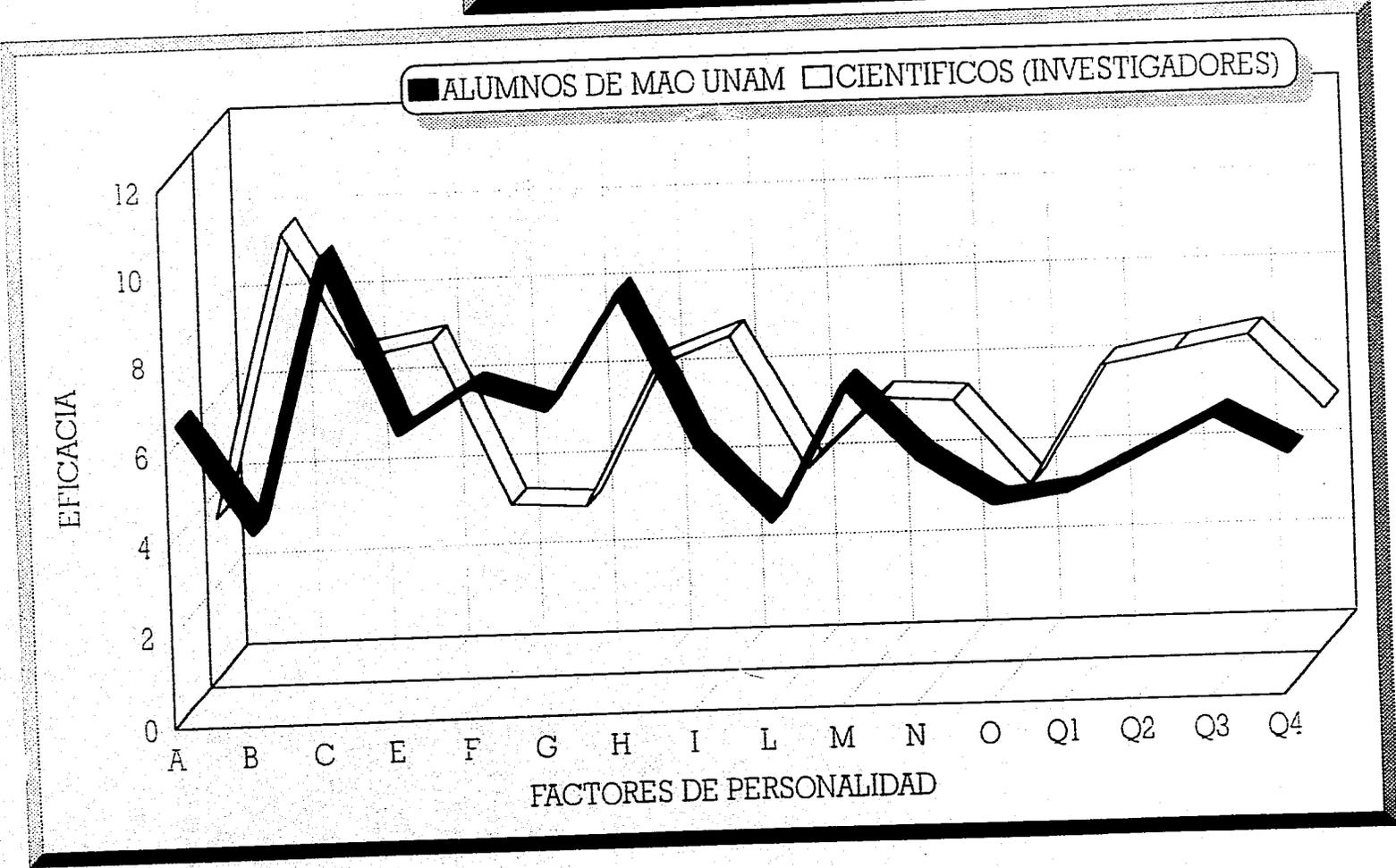


GRAFICA # 8

Tomado del "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" de Raymon B. Cattell, Herbert W. Eber y Maurice M. Tatsuoka, pag. 121.

# PERFILES ESTANDARES EN ESTENES DEL 16 FP

## ANALISIS COMPARATIVO



GRAFICA # 9

# UBICACION DEL PERFIL 16 FP DE ALUMNOS DE MAO EN EL PERFIL 16FP DE CIENTIFICOS (INVESTIGADORES)

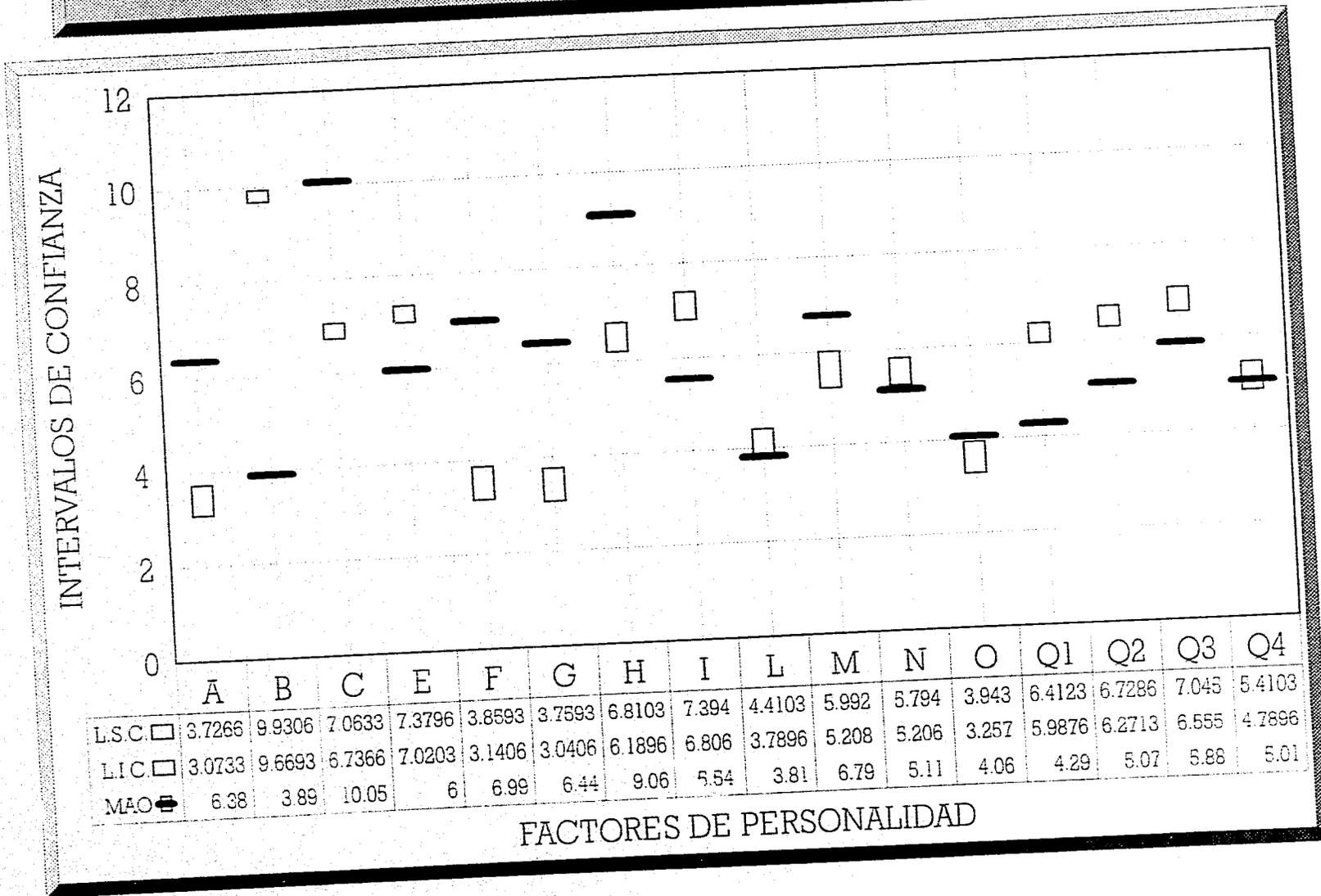


FIGURA # 4

**ANEXO "D"**

**ESTADISTICA INFERENCIAL**

**PRUEBA DE HIPOTESIS**

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR EDAD**

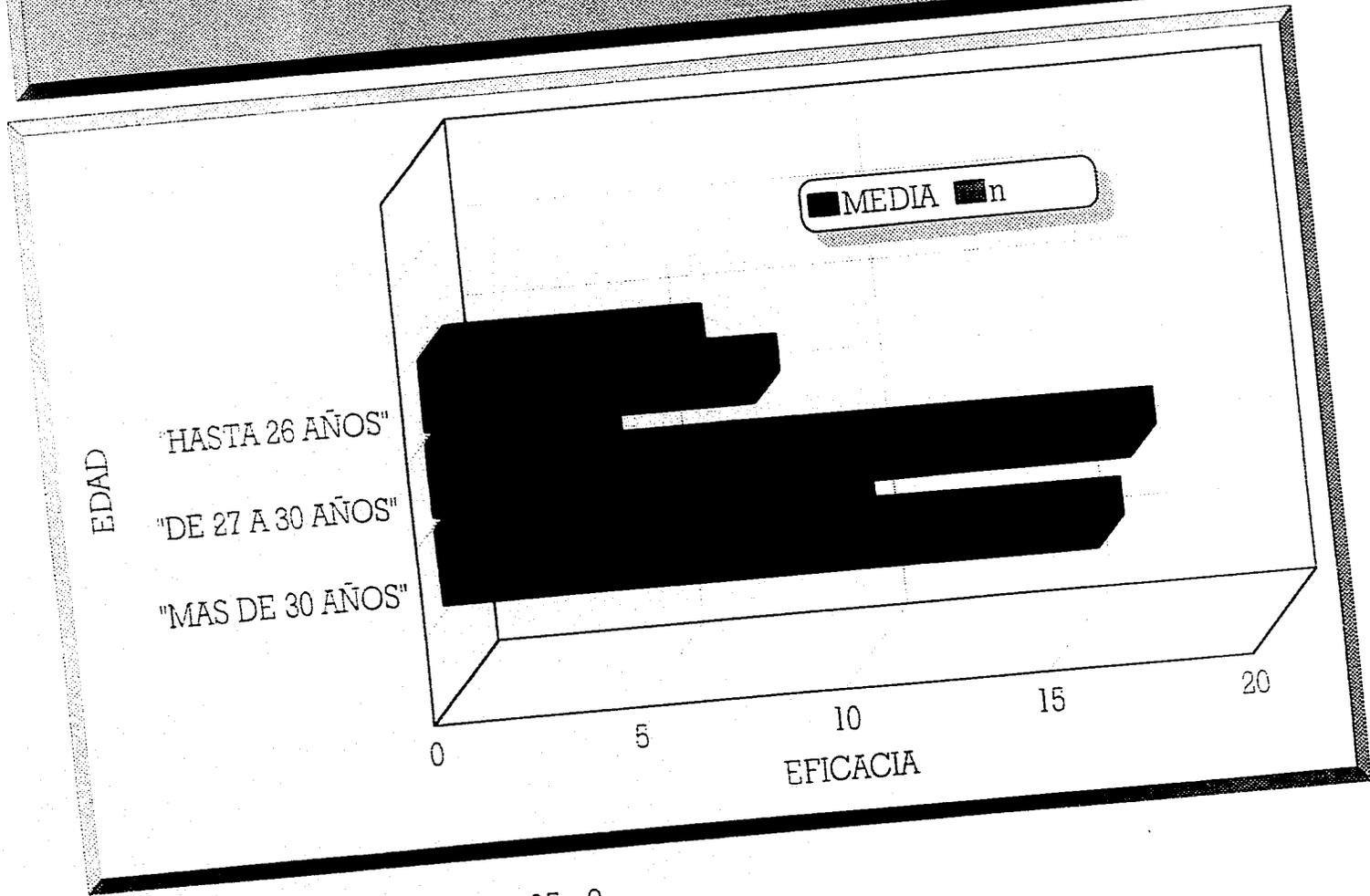
GRAN MEDIA	6.78
R CUADRADA	0.261
SIG. DE F	0.003
F	6.699

**E  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
A**

CATEGORIAS	MEDIA	n
"HASTA 26 ANOS"	6.25	8
"DE 27 A 30 ANOS"	4	17
"MAS DE 30 ANOS"	10	16

TABLA # 1

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR EDAD



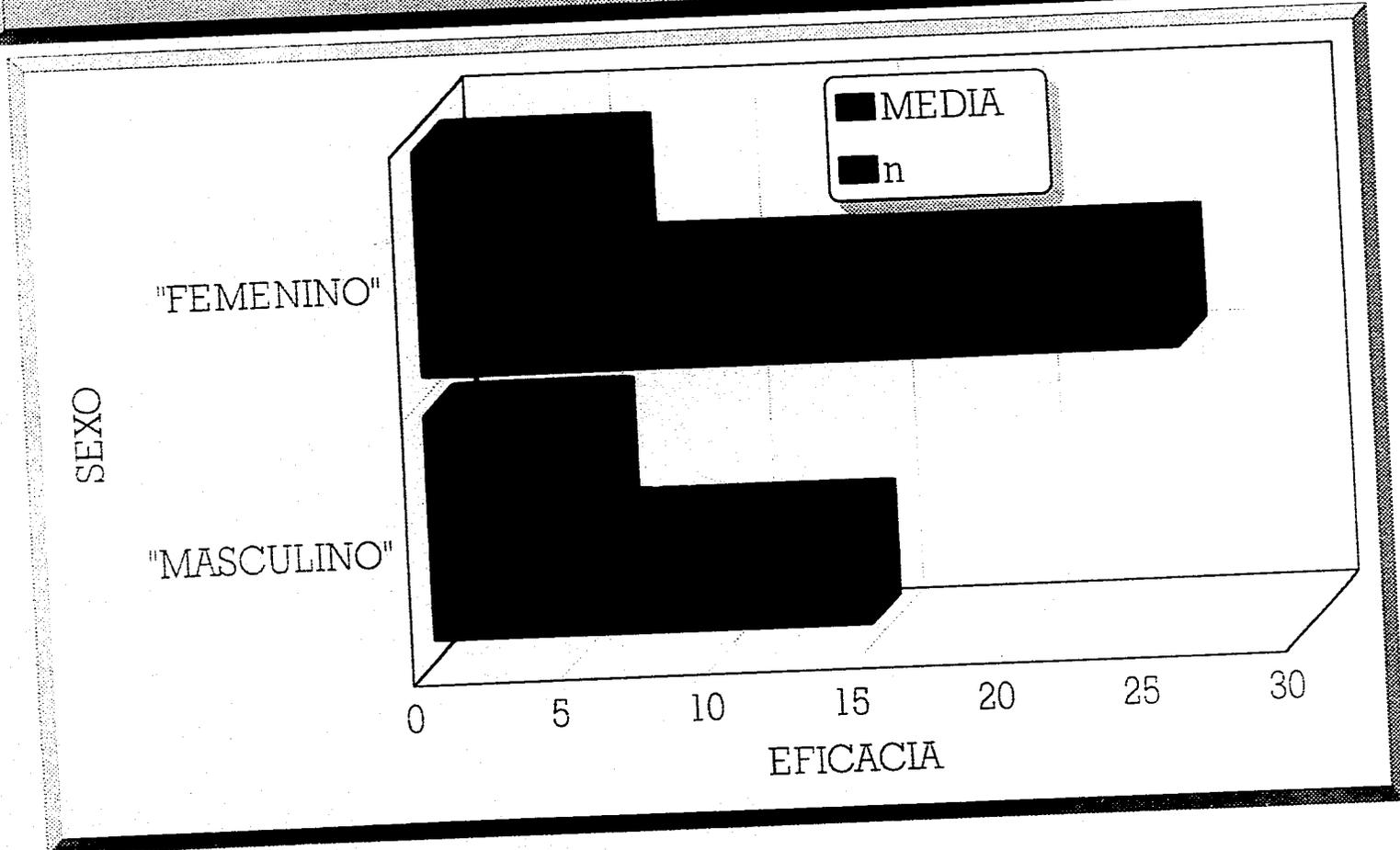
GRAFICA # 1

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR SEXO**

	FEMENINO			MASCULINO			t	d.f.	2-t Sig.
	n	DESVIACION MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	DESVIACION MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
EFICACIA	26	7.1538	0.934	15	6.1333	1.65	0.58	39	0.564

TABLA # 2

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR SEXO



GRAFICA # 2

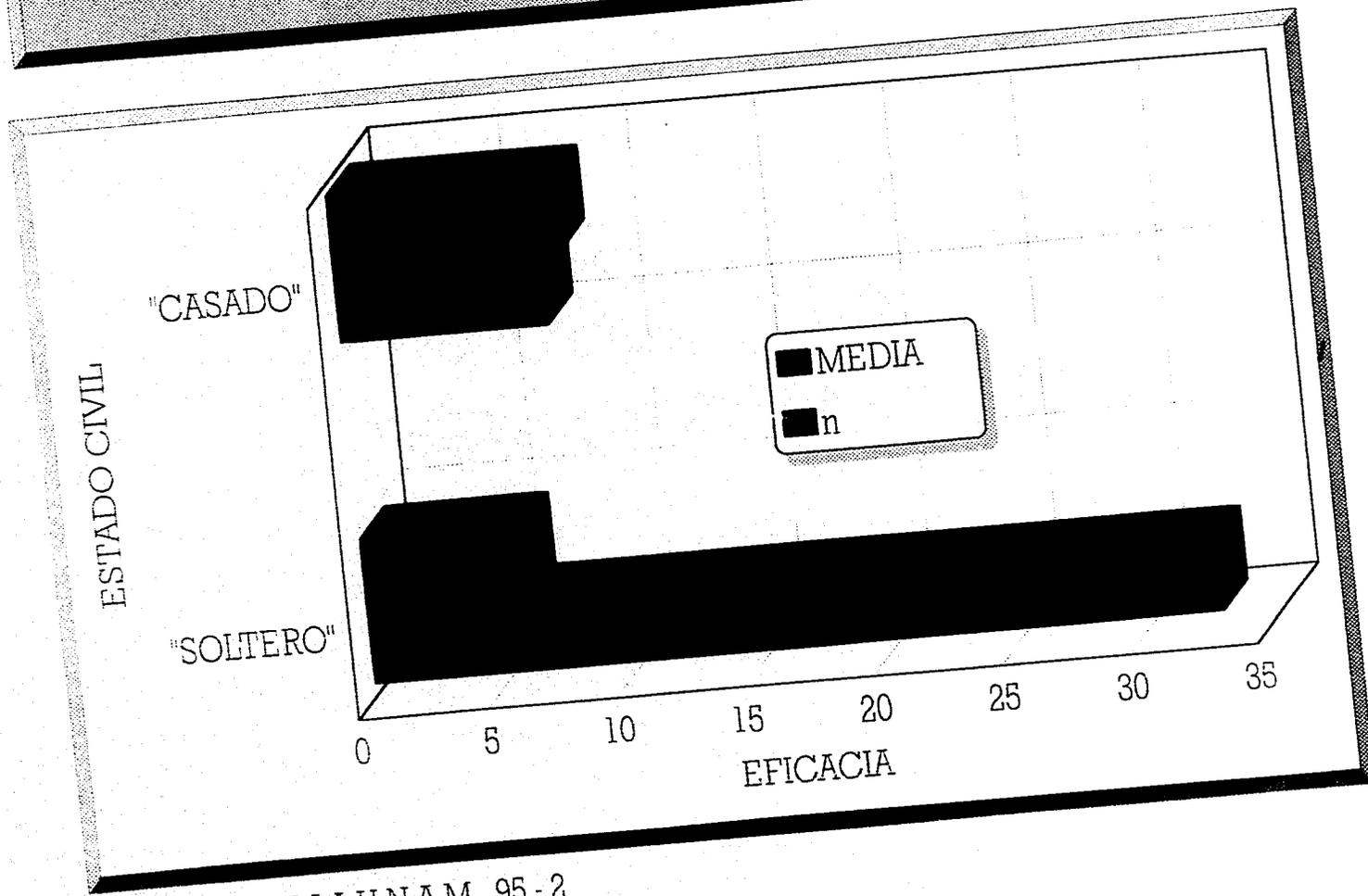
D.E.P. F.C.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR ESTADO CIVIL**

	CASADO			SOLTERO			t	d.f.	2 - f Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
EFICACIA	8	8.75	2.313	33	6.303	0.876	-1.16	39	0.252

TABLA # 3

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR ESTADO CIVIL



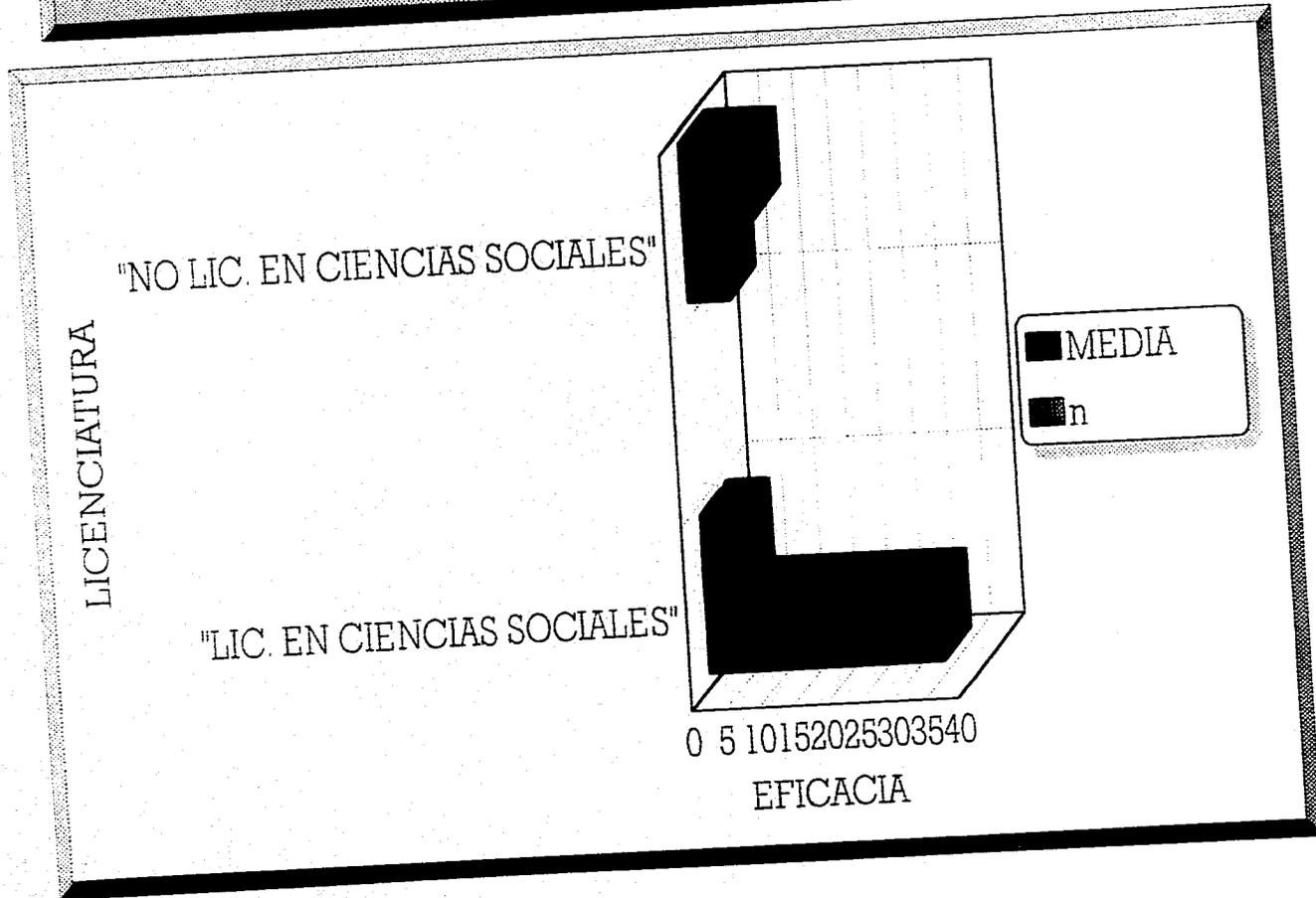
DE.P.F.C.A. DE LA U.N.A.M. 95-2

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR LICENCIATURA**

	LIC. EN CIENCIAS SOCIALES			NO LIC. EN CIENCIAS SOCIALES			f	d.f	2 - f Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
<b>EFICACIA</b>	35	6.1714	0.874	6	10.333	2.246	1.81	39	0.079

TABLA # 4

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR LICENCIATURA



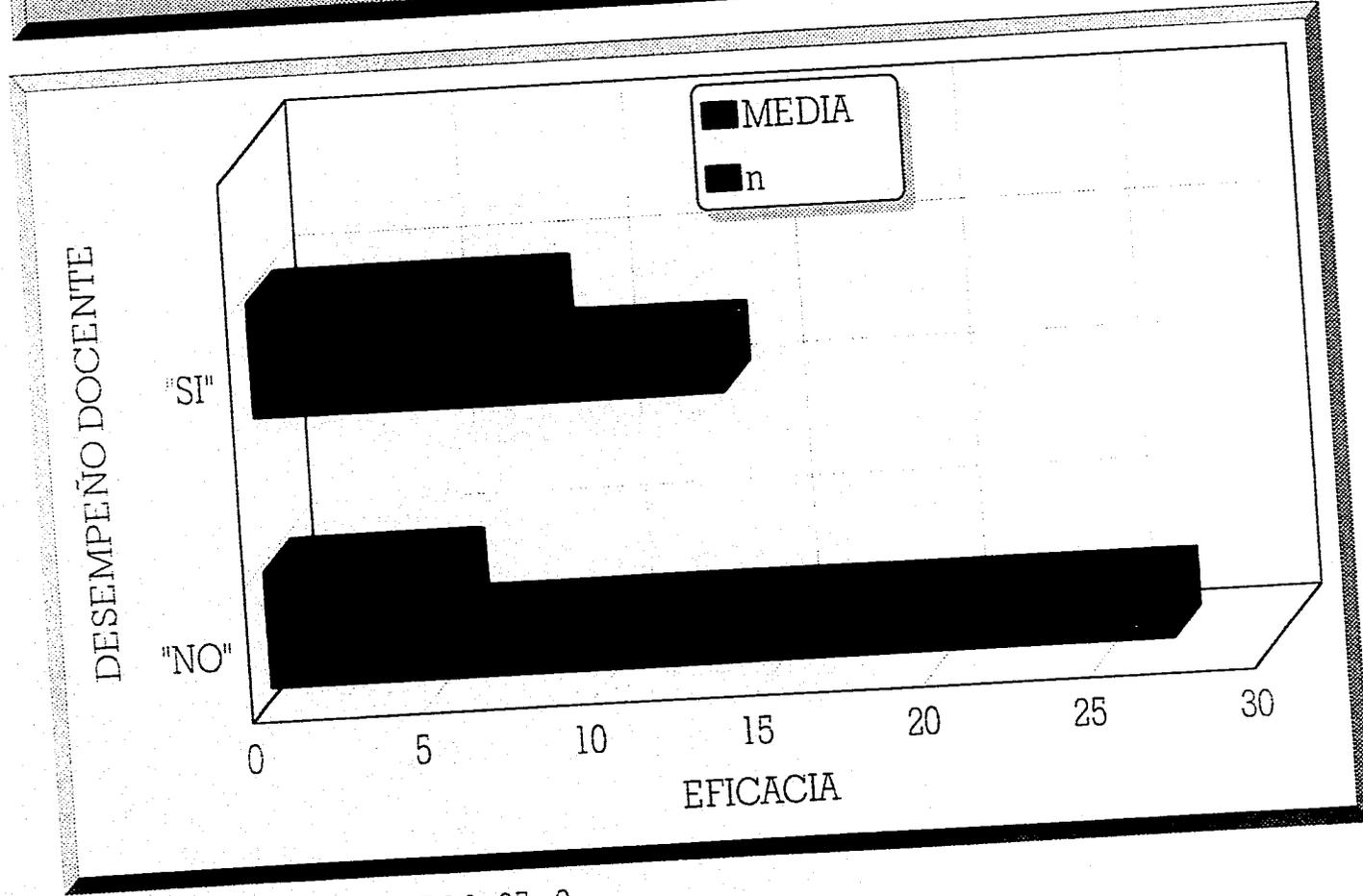
GRAFICA # 4

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR DESEMPEÑO DOCENTE**

	"NO"		"SI"		t	d.f	2-t Sig.		
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n				MEDIA	DESVIACION ESTANDAR
EFICACIA	27	5.7407	1.074	14	8.7857	1.182	-1.77	39	0.084

TABLA # 5

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR DESEMPEÑO DOCENTE



D.E.P F.C.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

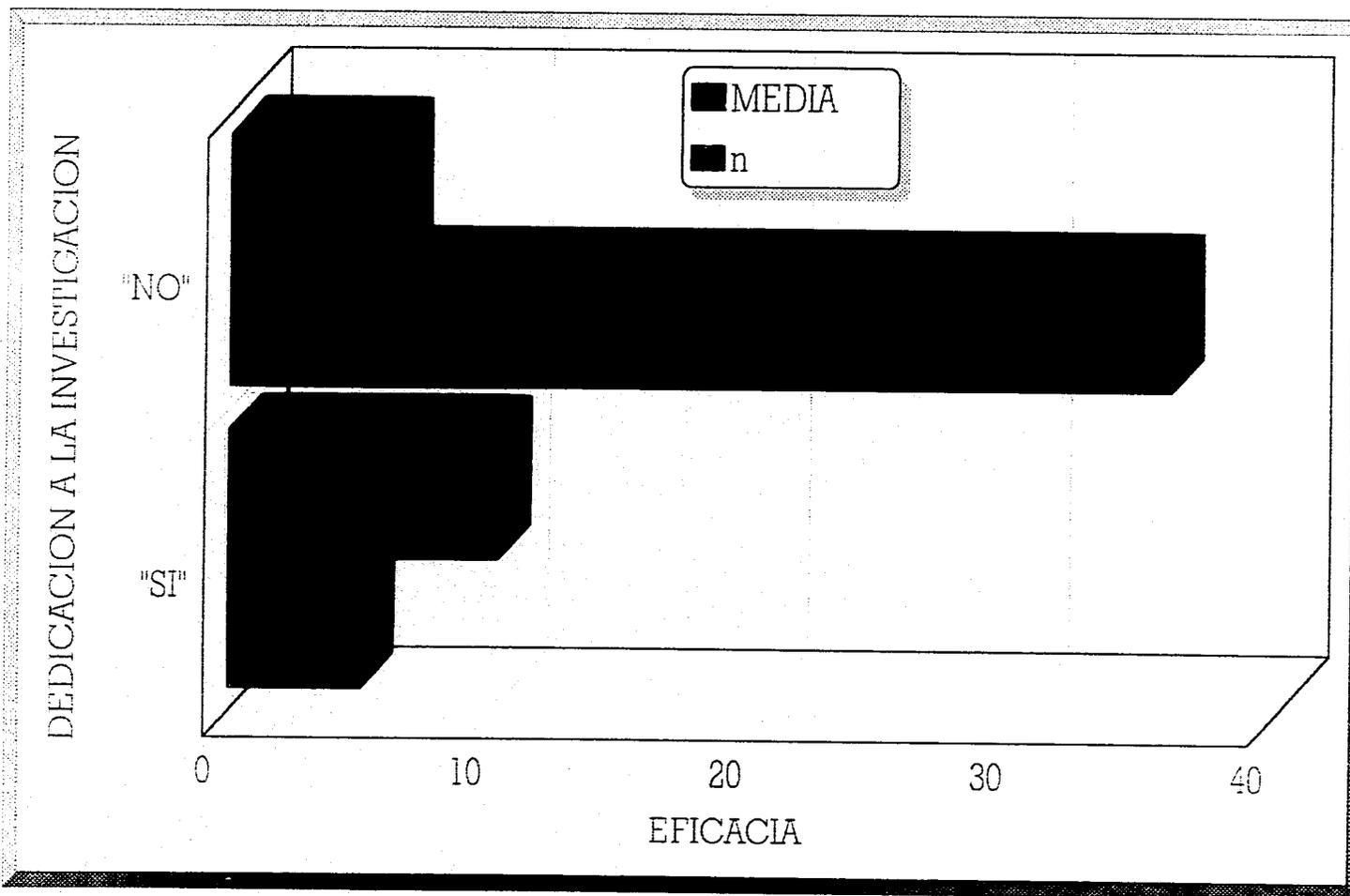
GRAFICA # 5

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR  
DEDICACION A LA INVESTIGACION**

	"NO"			"SI"			t	d.f	2 - t Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
EFICACIA	36	6.3056	0.918	5	10.2	1.02	-1.55	39	0.129

TABLA # 6

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR DEDICACION A LA INVESTIGACION



GRAFICA # 6

D.E.P F.C.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR SITUACION LABORAL**

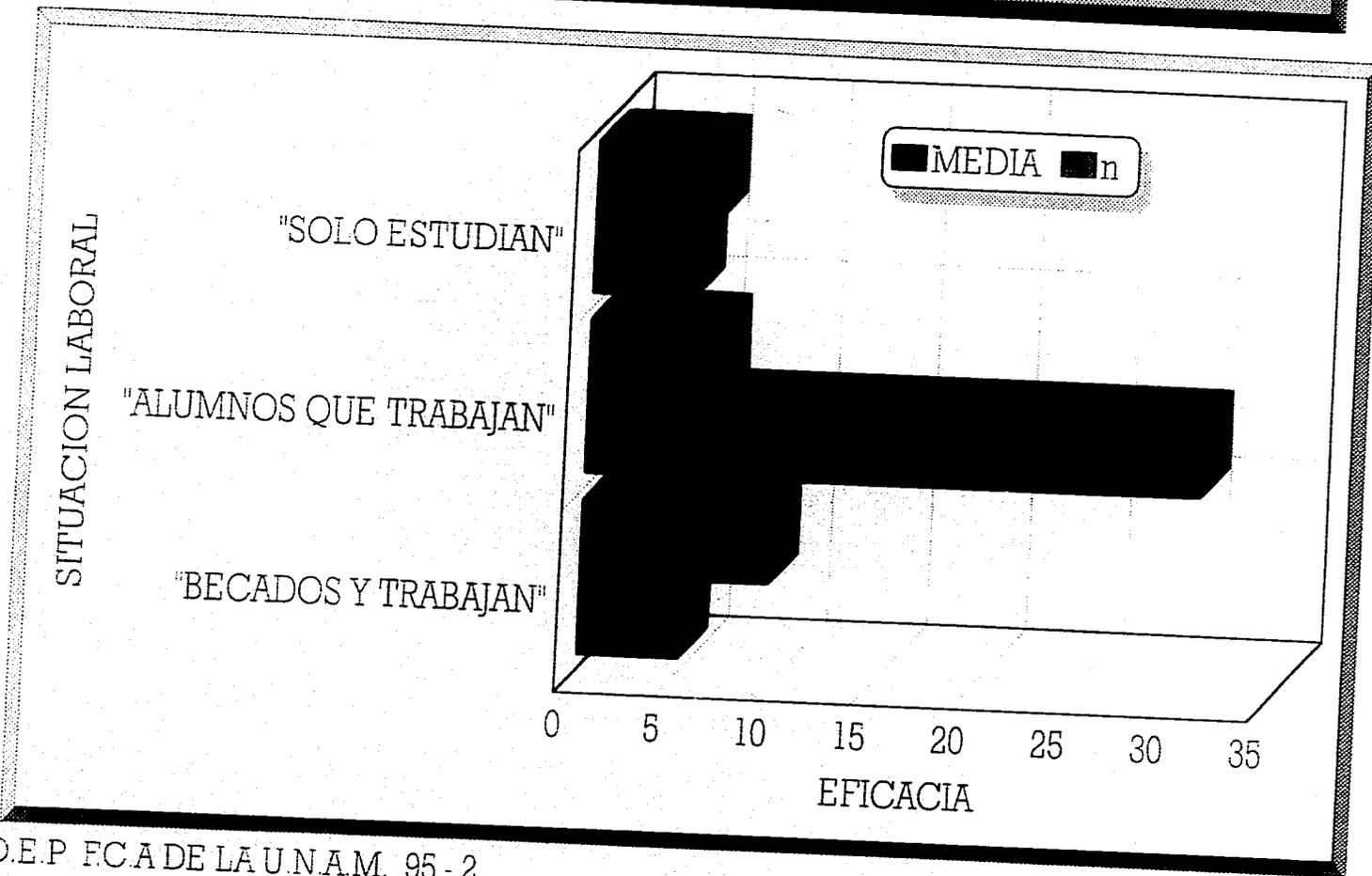
<b>GRAN MEDIA</b>
6.78
<b>R CUADRADA</b>
0.035
<b>SIG. DE F.</b>
0.509
F
0.687

E  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
A

<b>CATEGORIAS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>n</b>
"SOLO ESTUDIAN"	6	5
"ALUMNOS QUE TRABAJAN"	6.48	31
"BECASOS Y TRABAJAN"	9.4	5

TABLA # 7

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR SITUACION LABORAL



D.E.P. F.C.A. DE LA U.N.A.M. 95-2

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR TIPO DE EMPRESA**

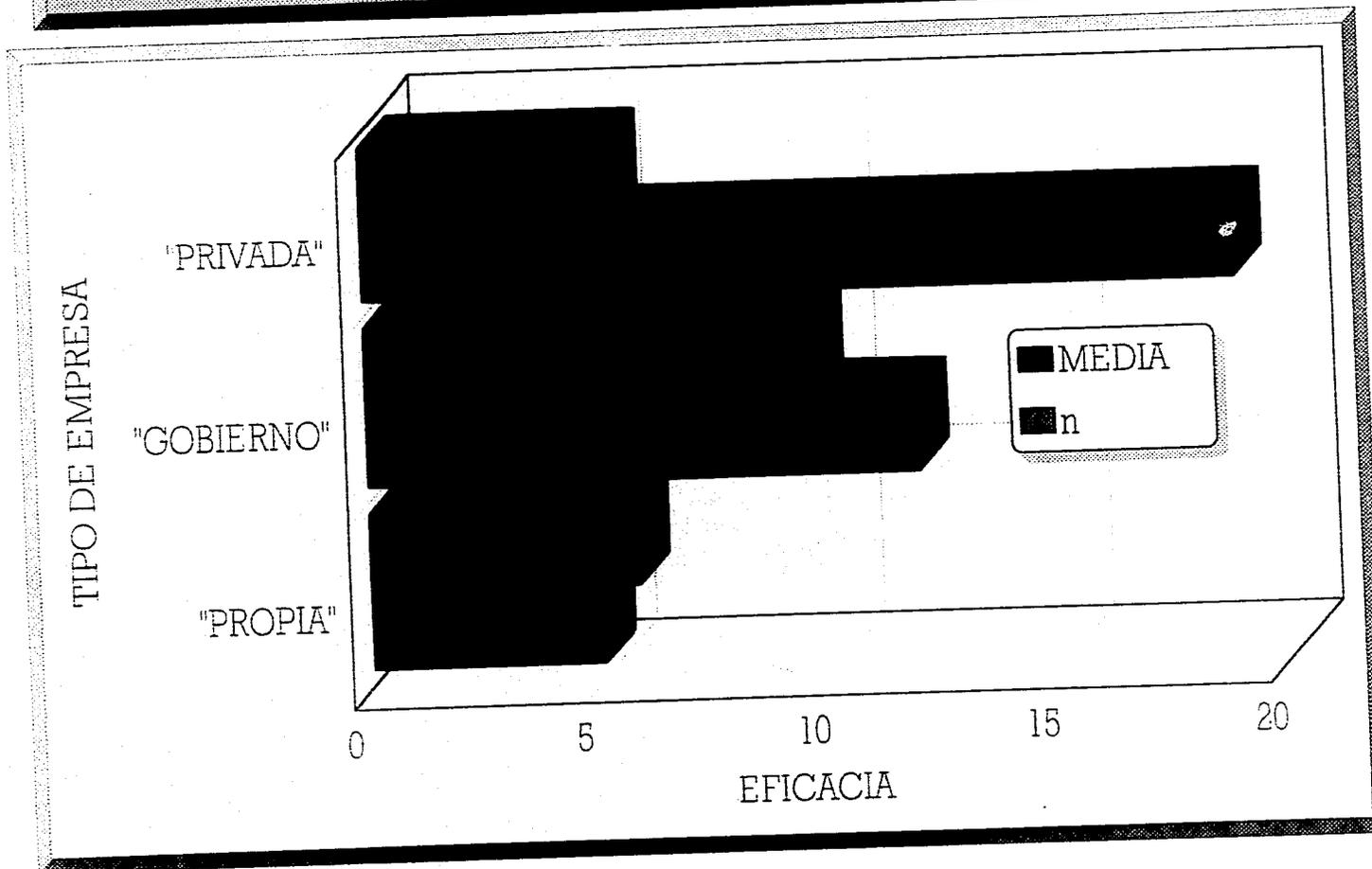
GRAN MEDIA
6.78
R CUADRADA
0.132
SIG. DE F
0.151
F
1.874

E  
F  
i  
C  
A  
C  
I  
A

CATEGORIAS	MEDIA	n
PRIVADA	5.37	19
GOBIERNO	9.75	12
PROPIA	5.8	5

TABLA # 8

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR TIPO DE EMPRESA



D.E.P F.C.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

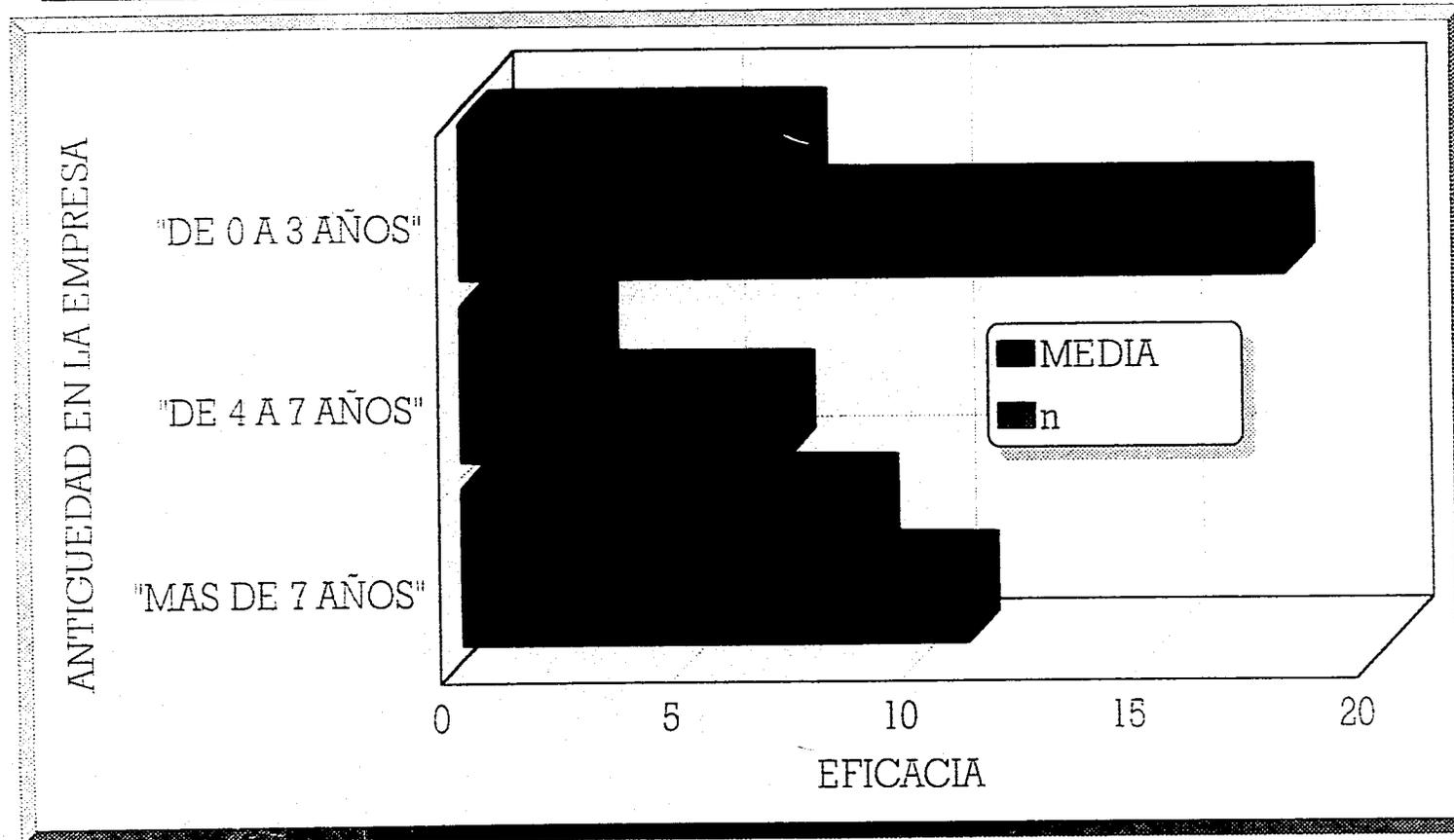
GRAN MEDIA
6.78
R CUADRADA
0.148
SIG. DE F
0.112
F
2.14

**E  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
A**

CATEGORIAS	MEDIA	n
"DE 0 A 3 ANOS"	7.33	18
"DE 4 A 7 ANOS"	2.71	7
"MAS DE 7 ANOS"	8.82	11

**TABLA # 9**

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA



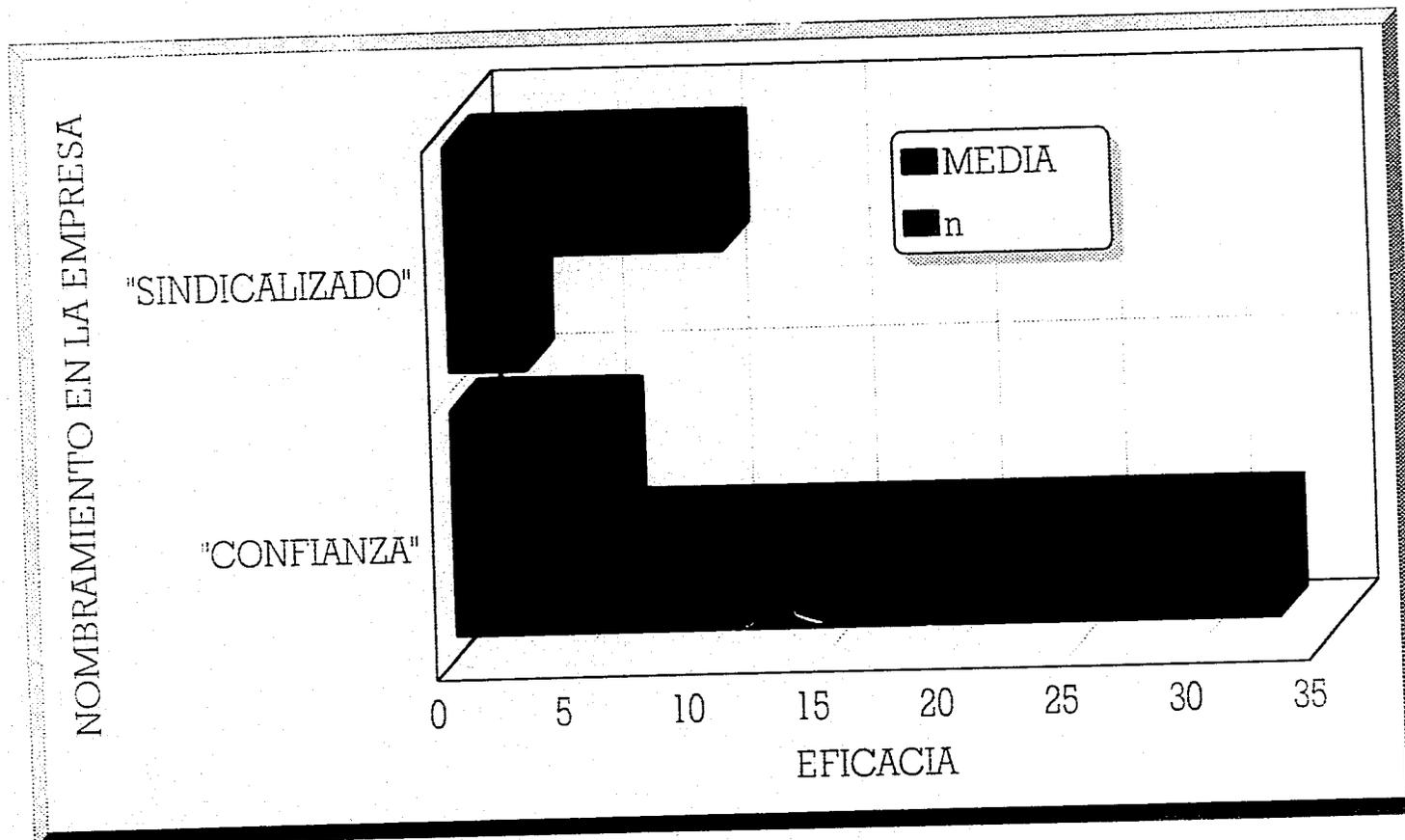
GRAFICA # 9

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA**

	"SINDICALIZADO"			"CONFIANZA"			f	d.f	2 - t Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
EFICACIA	3	11	2.309	33	6.5152	0.962	1.36	34	0.181

TABLA # 10

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA



GRAFICA # 10

TABLA # 11

PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR NIVEL JERARQUICO		
CATEGORIAS		
OPERATIVO	8.33	9
MANDOS MEDIOS	6.32	19
DIRECTIVO	6.62	8
MEDIA		n

E	GRAN MEDIA	6.78
F	R CUADRADA	0.025
I	SIG DE F.	0.811
C	F	0.32
A		
C		
I		
A		

**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR NIVEL JERARQUICO**

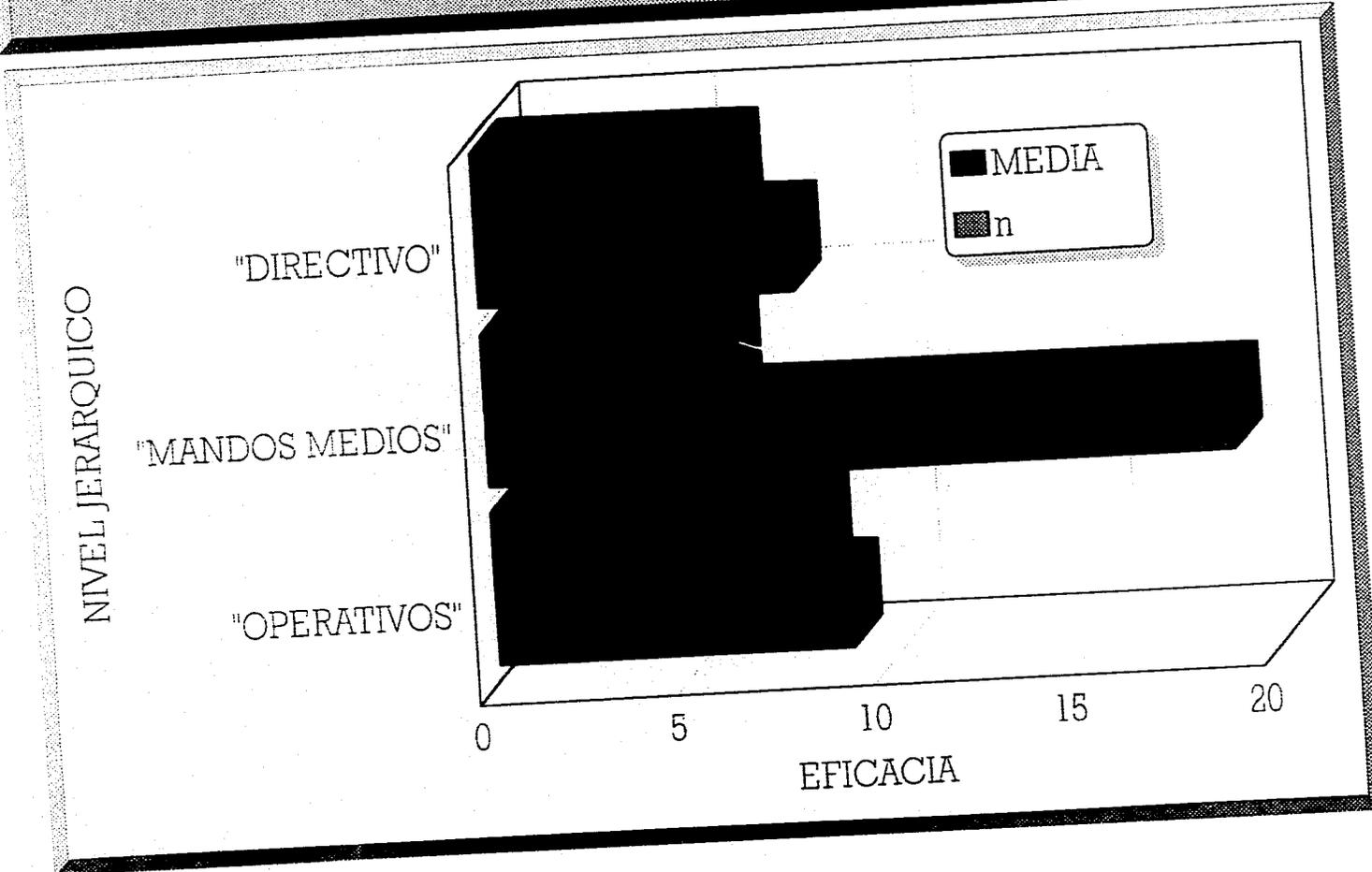
<b>GRAN MEDIA</b>
6.78
<b>R CUADRADA</b>
0.025
<b>SIG DE F</b>
0.811
<b>F</b>
0.32

**E  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
A**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>n</b>
DIRECTIVO	6.62	8
MANDOS MEDIOS	6.32	19
OPERATIVO	8.33	9

**TABLA # 11**

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR NIVEL JERARQUICO



GRAFICA # 11

D.E.P. FC.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

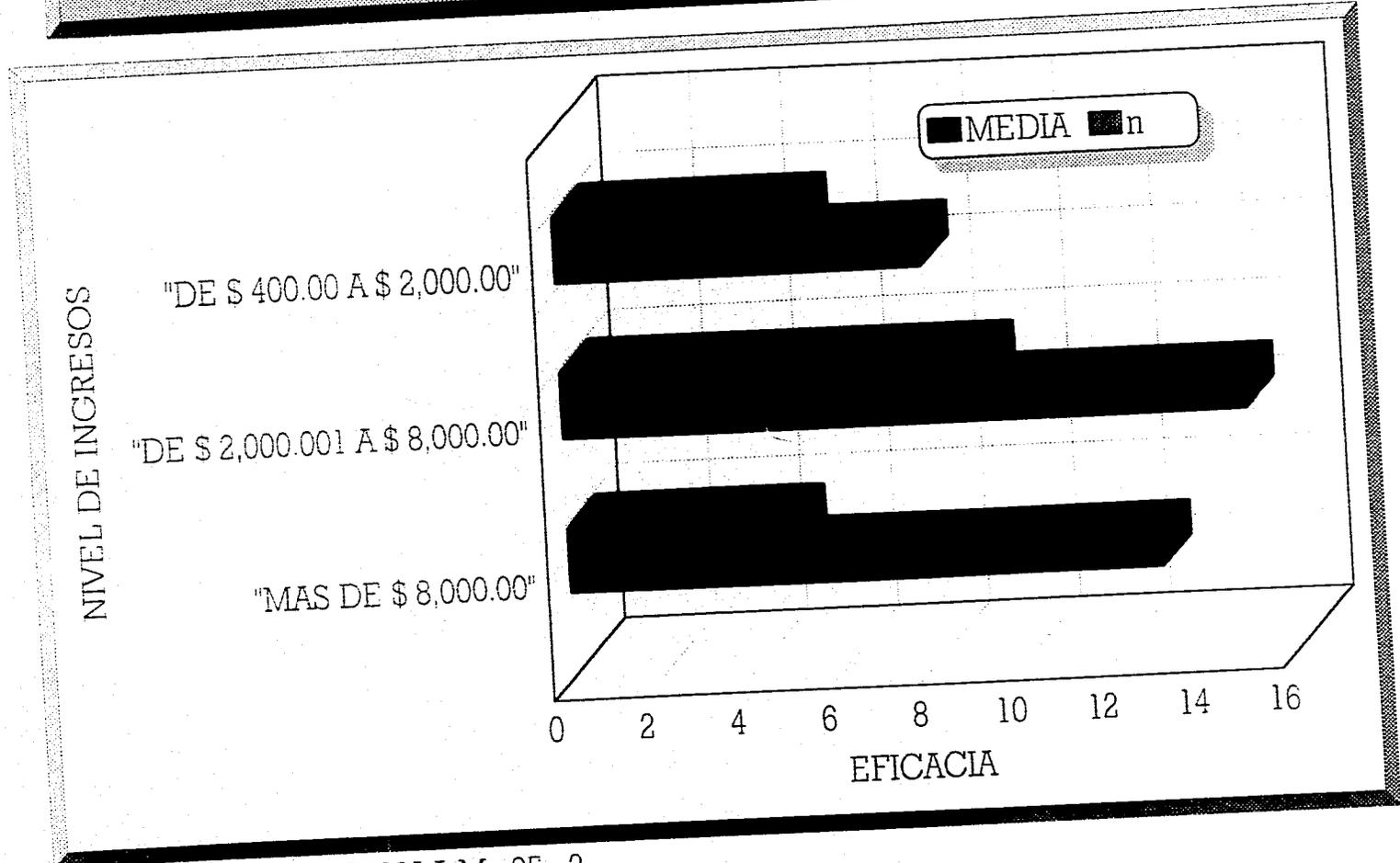
**PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA  
POR NIVEL DE INGRESOS**

GRAN MEDIA	6.89
R CUADRADA	0.145
SIG. DE F.	0.076
F	2.795

<b>E F I C A C I A</b>	CATEGORIAS		MEDIA	n
	"DE \$400.00 A \$ 2,000.00"		5.38	8
	"DE \$ 2,000.001 A \$ 8,000.00"		9.33	15
	"MAS DE \$ 8,000.00"		5	13

TABLA # 12

# PUNTUACION MEDIA DE LA EFICACIA POR NIVEL DE INGRESOS



GRAFICA # 12

D.E.P F.C.A DE LA U.N.A.M. 95 - 2

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR EDAD**

ESTILOS DE LIDERAZGO	"HASTA 26 AÑOS"		"DE 27 A 30 AÑOS"		"MAS DE 30 AÑOS"		F	SIG. DE F
	MEDIA	n	MEDIA	n	MEDIA	n		
ESTILO 1	1.25	8	2.17	17	1.94	16	1.162	0.324
ESTILO 2	5.63	8	5.53	17	5.81	16	0.106	0.9
ESTILO 3	4.62	8	4.06	17	3.5	16	1.285	0.289
ESTILO 4	0.5	8	0.24	17	0.75	16	1.48	0.241

TABLA # 13

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR EDAD**

**"HASTA 26 AÑOS"**



FIGURA #1

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZO POR EDAD**

**“DE 27 A 30 AÑOS”**



FIGURA #2

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR EDAD**

**"MAS DE 30 AÑOS"**



FIGURA #3

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR SEXO**

	FEMENINO			MASCULINO			t	d.f.	2-t Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
ESTILO 1	26	1.6154	0.236	15	2.4	0.434	-1.74	39	0.09
ESTILO 2	26	5.9231	0.313	15	5.2	0.5	1.29	39	0.204
ESTILO 3	26	4	0.342	15	3.8667	0.413	0.24	39	0.809
ESTILO 4	26	0.4615	0.177	15	0.5333	0.215	-0.25	39	0.803

TABLA # 14

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR SEXO**

**"FEMENINO"**



FIGURA #4

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR SEXO**

**"MASCULINO"**



FIGURA #5

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR ESTADO CIVIL**

ESTILOS DE LIDERAZGO	SOLTERO		CASADO		T	D.F	2 SIG. DEF.
	MEDIA	n	MEDIA	n			
ESTILO 1	1.7879	33	2.375	8	-1.04	39	0.303
ESTILO 2	5.8485	33	4.875	8	1.44	39	0.158
ESTILO 3	3.9697	33	3.875	8	0.14	39	0.888
ESTILO 4	0.3939	33	0.875	8	-1.42	39	0.163

TABLA # 15

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR ESTADO CIVIL**

**“CASADO”**



FIGURA #6

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR ESTADO CIVIL**

**“SOLTERO”**



FIGURA #7

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR LICENCIATURA**

ESTILO	LIC. EN CIENCIAS SOCIALES		NO LIC. EN CIENCIAS SOCIALES		t	d.f.	Sig.	
	n	MEDIA ESTANDAR	n	MEDIA ESTANDAR				
ESTILO 1	35	1.8857	0.238	6	2	0.18	39	0.859
ESTILO 2	35	5.5571	0.281	6	5.6667	0.955	39	0.99
ESTILO 3	35	4.1143	0.295	6	3	0.258	21.25	0.01
ESTILO 4	35	0.3429	0.116	6	1.3333	0.558	5.44	0.138

TABLA # 16

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR LICENCIATURA**

**“LIC. EN CIENCIAS SOCIALES”**



**(Bajo) — Comportamiento de Tarea — (Alto)**

FIGURA #8

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR LICENCIATURA**

**“NO LIC. EN CIENCIAS SOCIALES”**



FIGURA #9

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR DESEMPEÑO DOCENTE**

	"SI"			"NO"			r	d.f	2-t Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
ESTILO 1	14	2	0.348	27	1.8519	0.291	-0.31	39	0.757
ESTILO 2	14	6.0714	0.399	27	5.4444	0.355	-1.1	39	0.284
ESTILO 3	14	3.5714	0.429	27	4.1481	0.328	1.05	39	0.301
ESTILO 4	14	0.3571	0.169	27	0.5556	0.187	0.69	39	0.495

TABLA # 17

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR DESEMPEÑO DOCENTE**

“SI”

(Baja) — Conducta de Relación —> (Alta)	<b>ESTILO 3</b> ALTA RELACION Y BAJA TAREA MEDIA= 3.5714    n= 14	<b>ESTILO 2</b> ALTA TAREA Y ALTA RELACION MEDIA= 6.0714    n= 14
	<b>ESTILO 4</b> BAJA RELACION Y BAJA TAREA MEDIA= 0.3571    n= 14	<b>ESTILO 1</b> ALTA TAREA Y BAJA RELACION MEDIA= 2    n= 14

(Bajo) — Comportamiento de Tarea —> (Alto)

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR DESEMPEÑO DOCENTE**

**"NO"**



FIGURA #11

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR DEDICACION A LA INVESTIGACION**

	"SI"			"NO"			t	d.f.	2 - t Sig.
	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	n	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR			
ESTILO 1	5	2	0.707	36	1.8889	0.238	-0.16	39	0.873
ESTILO 2	5	5.2	0.583	36	5.7222	0.3	0.62	39	0.536
ESTILO 3	5	4.6	0.927	36	3.8611	0.271	-0.92	39	0.361
ESTILO 4	5	0.2	0.2	36	0.5278	0.152	0.79	39	0.437

TABLA # 18

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR DEDICACION A LA INVESTIGACION**

**“SI”**

**(Baja) — Conducta de Relación —> (Alta)**

<p><b>ESTILO 3</b></p> <p>ALTA RELACION Y BAJA TAREA</p> <p>MEDIA= 4.6      n= 5</p>	<p><b>ESTILO 2</b></p> <p>ALTA TAREA Y ALTA RELACION</p> <p>MEDIA= 5.2      n= 5</p>
<p><b>ESTILO 4</b></p> <p>BAJA RELACION Y BAJA TAREA</p> <p>MEDIA= 0.2      n= 5</p>	<p><b>ESTILO 1</b></p> <p>ALTA TAREA Y BAJA RELACION</p> <p>MEDIA= 2      n= 5</p>

**(Bajo) — Comportamiento de Tarea —> (Alto)**

FIGURA #12

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR DEDICACION A LA INVESTIGACION**

"NO"



FIGURA #13

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR SITUACION LABORAL**

ESTILOS DE LIDERAZGO	"SOLO ESTUDIAN"		"TRABAJAN"		"BECADOS Y TRABAJAN"		F	SIG. DE F.
	MEDIA	n	MEDIA	n	MEDIA	n		
ESTILO 1	1.6	5	1.9	31	2.2	5	0.212	0.81
ESTILO 2	5.6	5	5.81	31	4.8	5	0.712	0.497
ESTILO 3	4	5	3.87	31	4.4	5	0.209	0.812
ESTILO 4	0.8	5	0.42	31	0.6	5	0.447	0.643

TABLA # 19

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR SITUACION LABORAL**

**“SOLO ESTUDIAN”**



FIGURA #14

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR SITUACION LABORAL**

**“TRABAJAN”**



FIGURA #15

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR SITUACION LABORAL**

**"BECADOS Y TRABAJAN"**



FIGURA #16

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR TIPO DE EMPRESA**

ESTILOS DE LIDERAZGO	"PRIVADA"		"GOBIERNO"		"PROPIA"		F	SIG. DE F.
	MEDIA	n	MEDIA	n	MEDIA	n		
ESTILO 1	1.73	19	2.16	12	2.2	5	0.387	0.682
ESTILO 2	5.69	19	5.17	12	6.8	5	1.433	0.253
ESTILO 3	4.36	19	3.83	12	2.6	5	2.182	0.129
ESTILO 4	0.21	19	0.83	12	0.4	5	2.36	0.11

TABLA # 20

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR TIPO DE EMPRESA**

**“PRIVADA”**

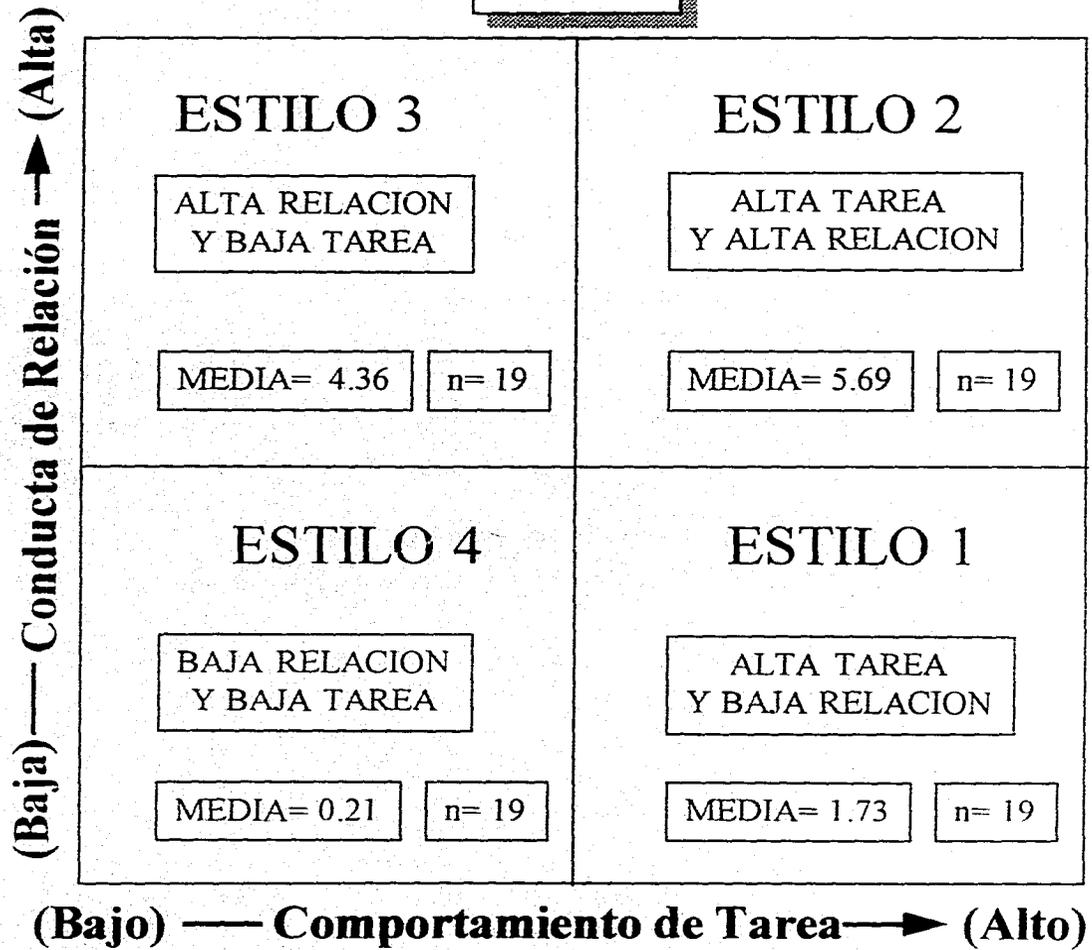


FIGURA #17

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR TIPO DE EMPRESA**

**“GOBIERNO”**



FIGURA #18

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR TIPO DE EMPRESA**

**“PROPIA”**



FIGURA #19

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

ESTILOS DE LIDERAZGO	"DE 0 A 3 AÑOS"		"DE 4 A 7 AÑOS"		"MAS DE 7 AÑOS"		F	SIG. DE F.
	MEDIA	n	MEDIA	n	MEDIA	n		
ESTILO 1	1.61	18	2.28	7	2.27	11	0.918	0.409
ESTILO 2	5.61	18	5.86	7	5.64	11	0.045	0.956
ESTILO 3	4.27	18	3.85	7	3.45	11	0.75	0.48
ESTILO 4	0.5	18	0	7	0.63	11	1.445	0.25

TABLE # 21

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

**"DE 0 A 3 AÑOS"**



FIGURA #20

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

**"DE 4 A 7 AÑOS"**



FIGURA #21

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR NIVEL JERARQUICO**

ESTILOS DE LIDERAZGO	DIRECTIVOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS		F	SIG. DE F.
	MEDIA	n	MEDIA	n	MEDIA	n		
ESTILO 1	1.5	8	2.05	19	2.11	9	0.459	0.636
ESTILO 2	6.25	8	5.27	19	6	9	1.011	0.375
ESTILO 3	3.75	8	4.31	19	3.33	9	1.02	0.372
ESTILO 4	0.5	8	0.36	19	0.55	9	0.179	0.837

TABLA # 22

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

**“MAS DE 7 AÑOS”**



FIGURA #22

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NIVEL JERARQUICO**

**DIRECTIVO**



FIGURA #23

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NIVEL JERARQUICO**

**MANDOS MEDIOS**

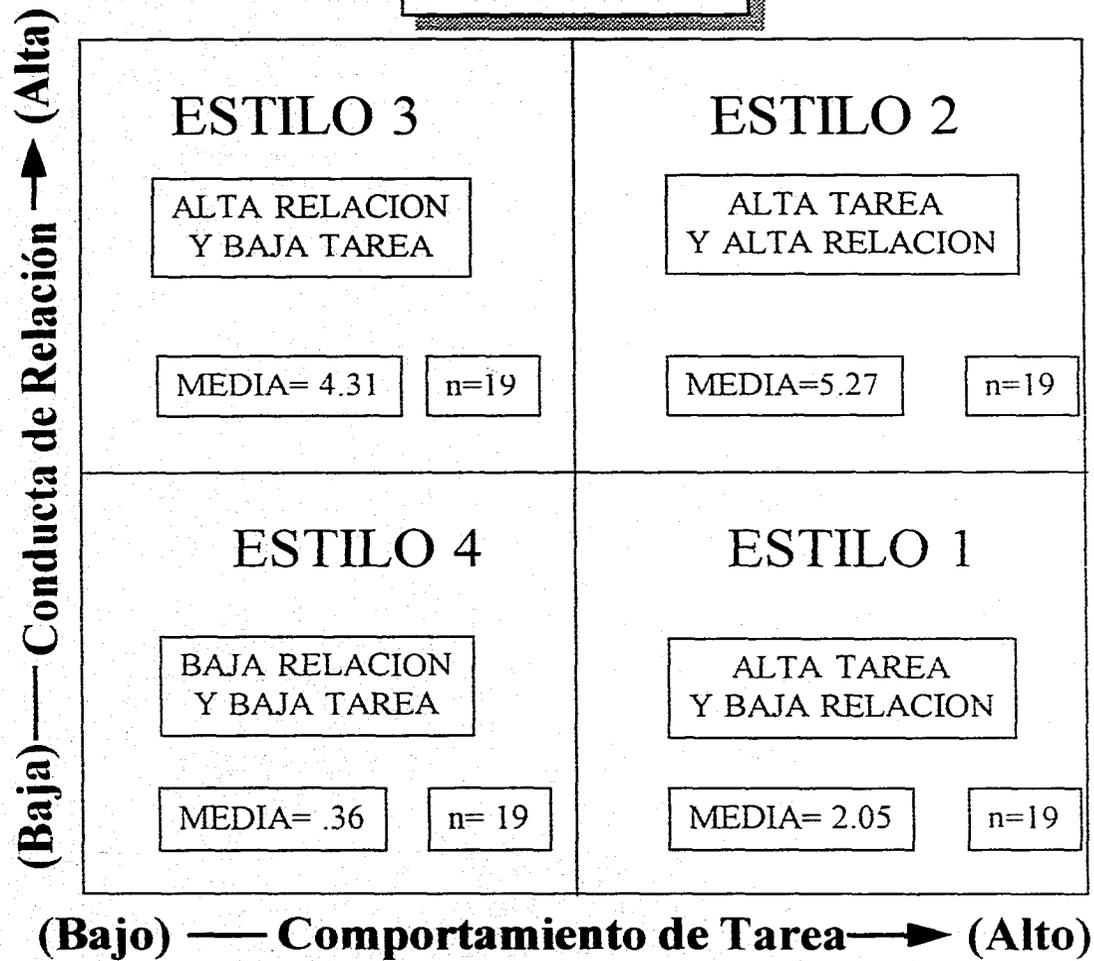


FIGURA #24

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NIVEL JERARQUICO**

**OPERATIVOS**



FIGURA #25

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA**

ESTILOS DE LIDERAZGO	SINDICALIZADO		DESV. ESTANDAR	CONFIANZA		DESV. ESTANDAR	T	D.F.	2 SIG DE T.
	MEDIA	n		MEDIA	n				
ESTILO 1	2.6667	3	0.667	1.8788	33	0.26	0.88	34	0.383
ESTILO 2	6	3	1.155	5.6364	33	0.322	0.32	0.34	0.748
ESTILO 3	2.33	3	0.333	4.0909	33	0.306	-1.7	34	0.097
ESTILO 4	1	3	1	0.3939	33	0.123	0.6	2.06	0.607

TABLA # 23

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA**

**"SINDICALIZADO"**



FIGURA #26

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA**

**“CONFIANZA”**



FIGURA #27

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
POR NIVEL DE INGRESOS**

ESTILOS DE LIDERAZGO	DE \$ 4.000.000 A \$ 2.000.000		DE \$ 7.000.000 A \$ 4.000.000		DE \$ 4.000.000 A MAS DES 8.000.000		F	SIG. DE F.
	MEDIA	n	MEDIA	n				
ESTILO 1	2.25	8	1.46	15	2.3	13	1.387	0.254
ESTILO 2	5.75	8	5.8	15	5.46	13	0.122	0.885
ESTILO 3	3.75	8	4.06	15	3.92	13	0.082	0.922
ESTILO 4	0.25	8	0.66	15	0.3	13	0.982	0.385

TABLA # 24

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NIVEL DE INGRESOS**

**"DE \$ 400.00 A \$ 2,000.00"**

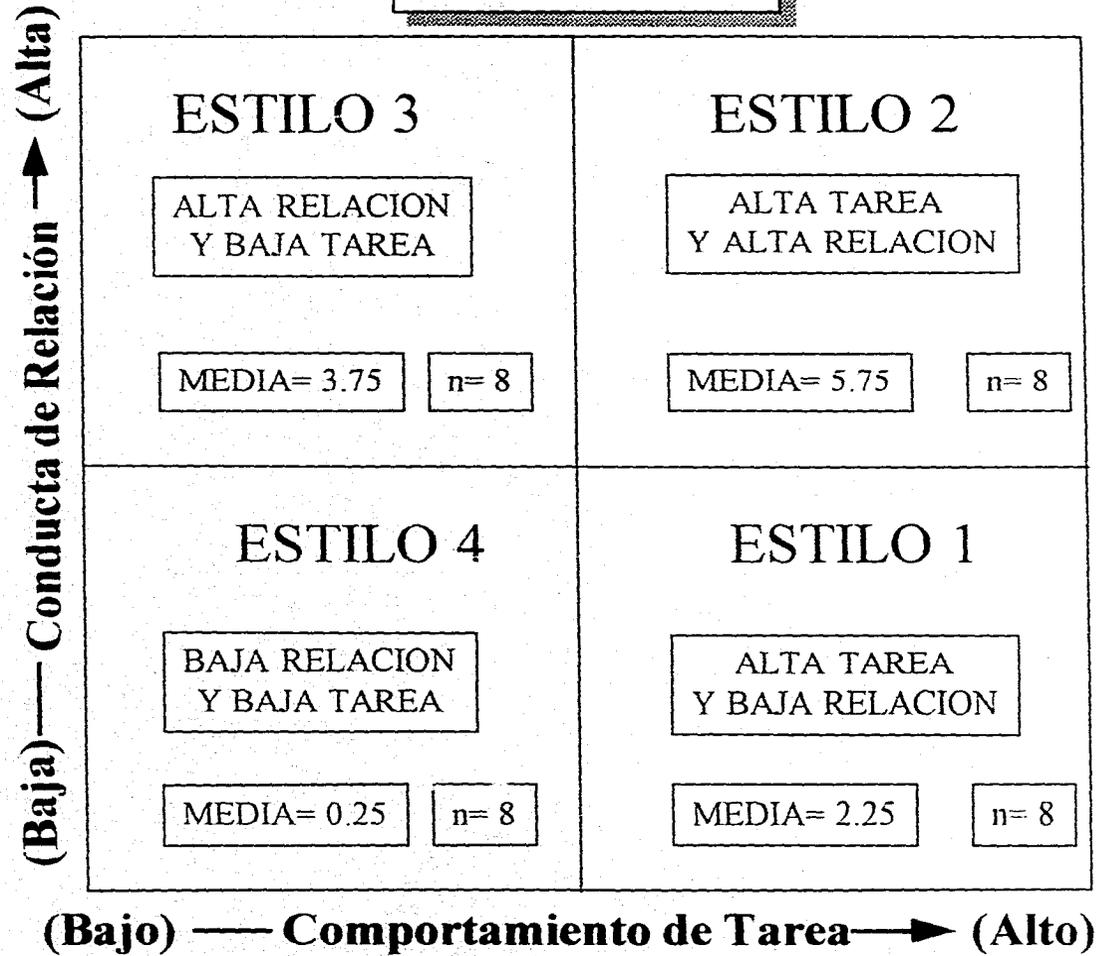


FIGURA #28

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR NIVEL DE INGRESOS**

**"DE S 2,000.001 A S 4,000.00"**



FIGURA #29

**PUNTUACION MEDIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO POR NIVEL DE INGRESOS**

**"DE \$ 4,000.001 A MAS DE \$ 8,000.00"**

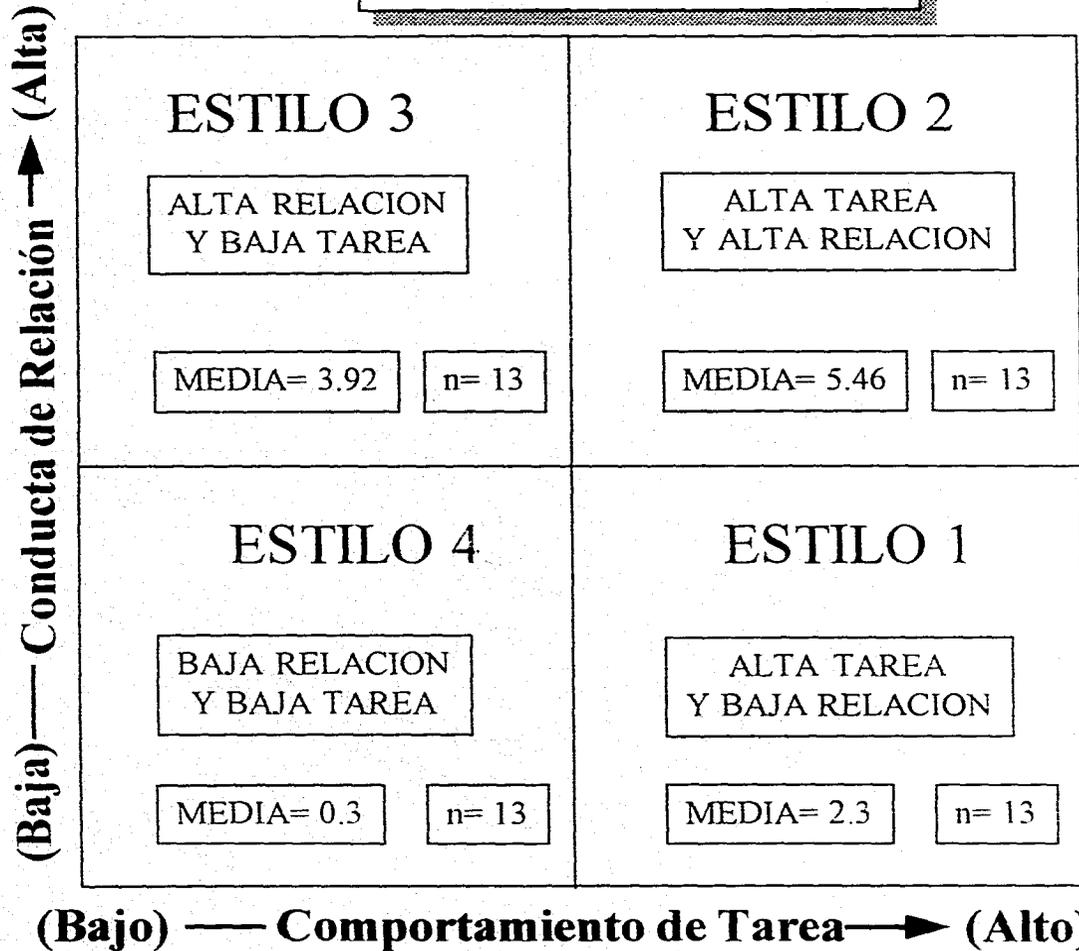
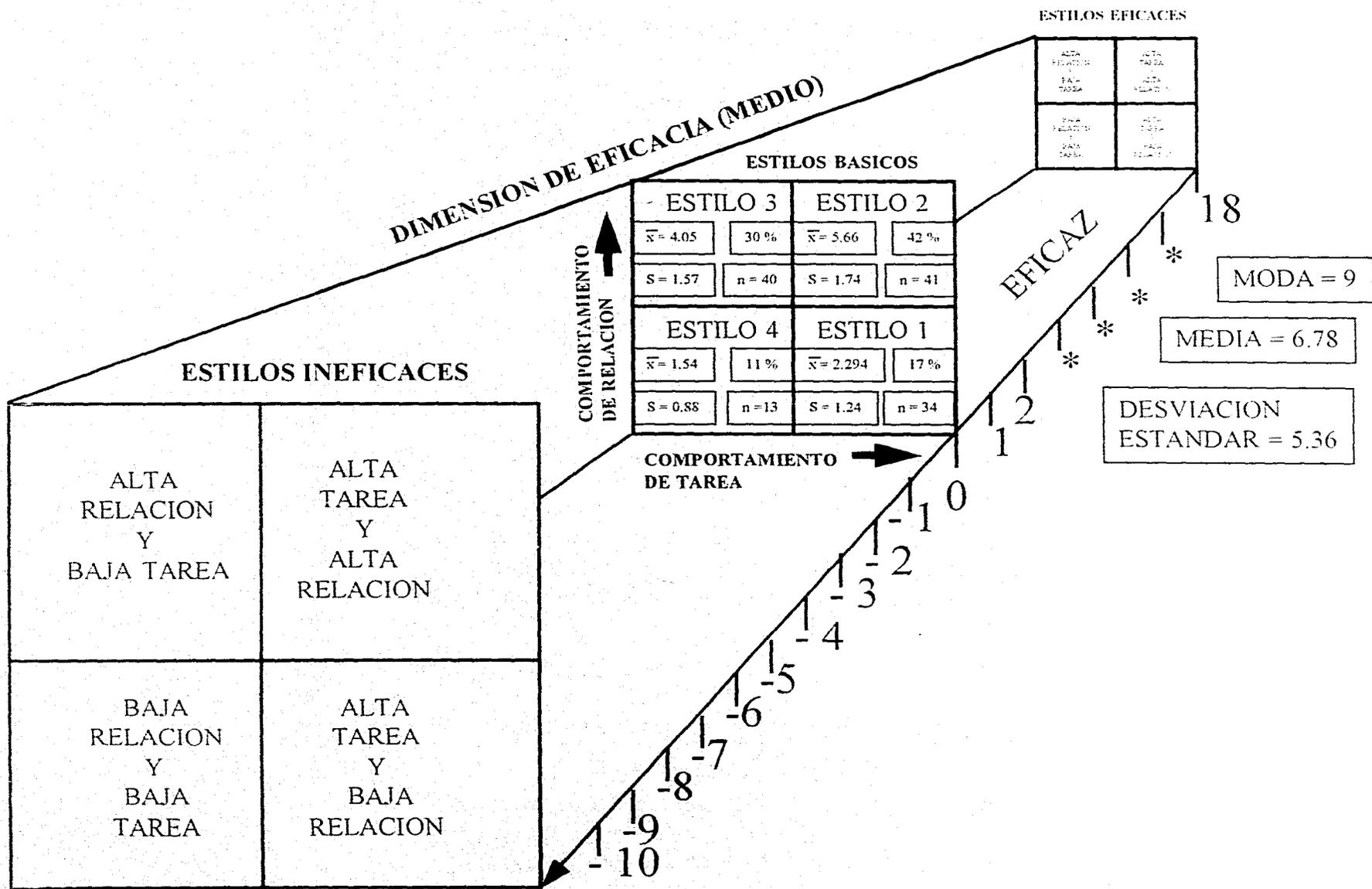


FIGURA #30



# ESTILOS BASICOS DE LOS ALUMNOS DE MAO

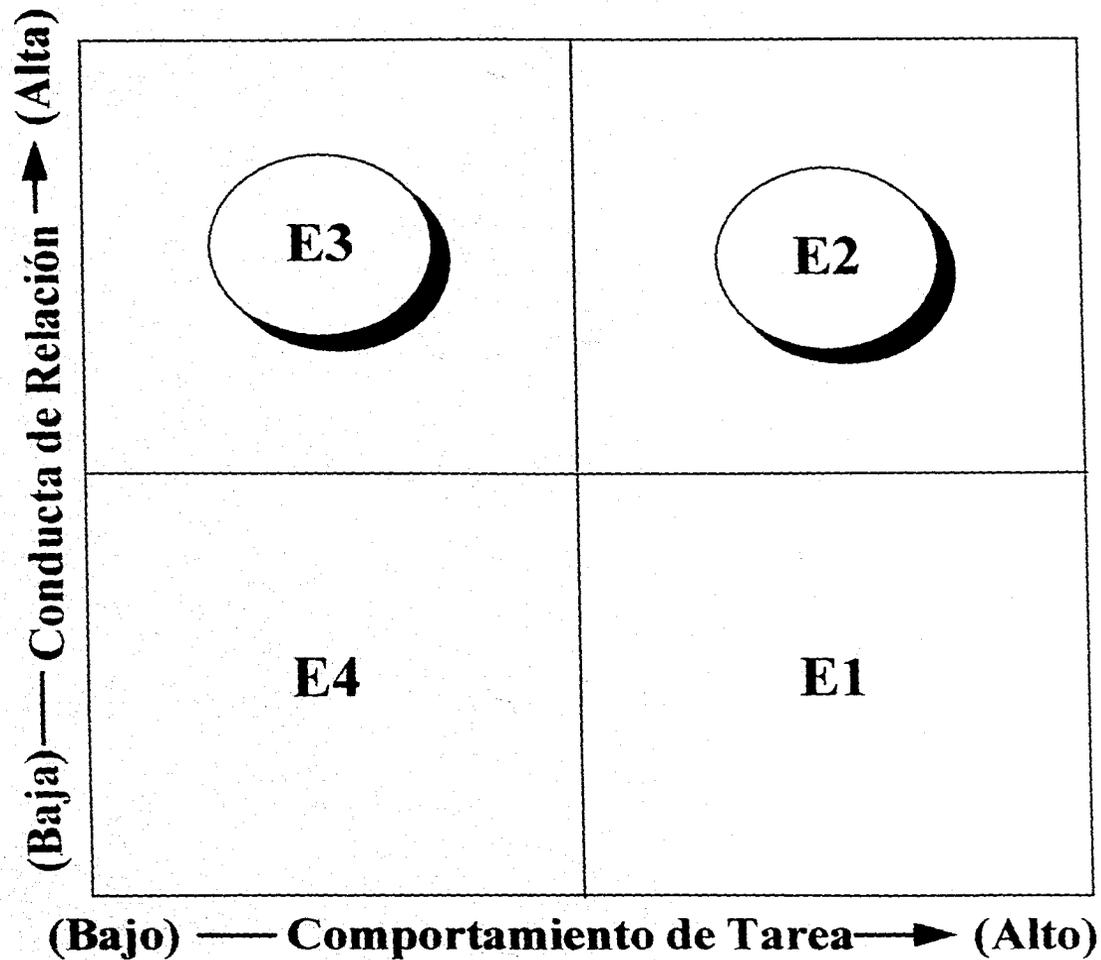


FIGURA #31

### Corrida de la Hipótesis # 30

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA FND COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT eficacia
/METHOD=STEPWISE estilo_1 estilo_4 h m v2
/PARTIALPLOT ALL
/SCATTERPLOT=(eficacia ,*SDRESID )
/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

File: File Created Via Get Translate

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

#### Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
EFICACIA	6.780	5.360	ADECUACION SITUACIONAL
ESTILO_1	1.902	1.428	ALTA TARFA Y BAJA RELACION
ESTILO_4	.488	.870	BAJA RELACION Y BAJA TARFA
H	18.122	6.079	APTITUD SITUACIONAL
M	13.585	3.578	ACTITUD COGNITIVA
V2	3.512	1.362	EDAD

N of Cases = 41

#### Correlation, 1-tailed Sig:

	EFICACIA	ESTILO_1	ESTILO_4	H	M	V2
EFICACIA	1.000	-.434 .002	.351 .012	.338 .015	.278 .039	.416 .003
ESTILO_1	-.434 .002	1.000	-.001 .498	-.160 .159	-.037 .408	.013 .467
ESTILO_4	.351 .012	-.001 .498	1.000	-.267 .046	-.062 .350	.016 .461
H	.338 .015	-.160 .159	-.267 .046	1.000	.075 .321	.077 .317
M	.278 .039	-.037 .408	-.062 .350	.075 .321	1.000	.147 .179
V2	.416	.013	.016	.077	.147	1.000

.003 .467 .461 .317 .179

Page 3

File: File Created Via Get Translate

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable: EFICACIA ADECUACION SITUACIONAL

Descriptive Statistics are printed on Page 2

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria: PIN .0500 POUT .1000  
ESTILO\_1 ESTILO\_4 H M V2

Step	MultR	Rsq	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.4339	.1883	9.047	.005	In: ESTILO_1	-.4339
2	.6055	.3666	10.996	.000	In: V2	.4223
3	.6962	.4847	11.600	.000	In: ESTILO_4	.3437
4	.7776	.6047	13.768	.000	In: H	.3660
5	.8055	.6488	12.932	.000	In: M	.2131

Variable(s) Entered on Step Number

5.. M ACTITUD COGNITIVA

Multiple R	.80549
R Square	.64881
Adjusted R Square	.59865
Standard Error	3.39546

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	5	745.50375	149.10075
Residual	35	403.52064	11.52916

F = 12.93249 Signif F = .0000

Var-Covar Matrix of Regression Coefficients (B)

Below Diagonal: Covariance Above: Correlation

	ESTILO_1	V2	ESTILO_4	H	M
ESTILO_1	.14555	-.03233	.04848	.16623	.03236
V2	-.00493	.15992	-.04614	-.08037	-.14512
ESTILO_4	.01189	-.01186	.41302	.26994	.05110
H	.00592	-.00300	.01620	.00872	-.04271
M	.00188	-.00884	.00500	-6.074E-04	.02320

06 Aug 95

Page 4

File: File Created Via Get Translate

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable: EFICACIA ADECUACION SITUACIONAL

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	95% Confidence Interval B		Beta
ESTILO_1	-1.400777	.381505	-2.175274	-.626280	-.373315
V2	1.398173	.399905	.586323	2.210023	.355408
ESTILO_4	2.792720	.642669	1.488032	4.097408	.453087
H	.314266	.093368	.124720	.503813	.356474
M	.319321	.152303	.010129	.628513	.213146
(Constant)	-6.860789	3.045024	-13.042517	-.679061	

----- Variables in the Equation -----

Variable	Tolerance	VIF	T	Sig T
ESTILO_1	.970631	1.030	-3.672	.0008
V2	.971010	1.030	3.496	.0013
ESTILO_4	.922964	1.083	4.346	.0001
H	.894573	1.118	3.366	.0019
M	.970847	1.030	2.097	.0433
(Constant)			-2.253	.0306

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions					
			Constant	ESTILO_1	ESTILO_4	H	M	V2
1	4.73372	1.000	.00131	.01106	.00975	.00352	.00257	.00502
2	.74160	2.526	.00026	.00541	.87108	.00447	.00093	.00128
3	.32924	3.792	.00139	.86228	.00008	.02343	.00625	.01507
4	.10400	6.747	.00576	.00234	.02033	.22116	.00958	.83713
5	.06879	8.295	.00897	.02644	.02916	.45290	.50724	.09457
6	.02265	14.458	.98231	.09247	.06961	.29453	.47344	.04693

End Block Number 1 POUT = .100 Limits reached

>Note # 12650

>No outliers found. No casewise plot produced

File: File Created Via Get Translate

\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. EFICACIA ADECUACION SITUACIONAL

Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	-3.6943	16.6532	6.7805	4.3171	41
*ZPRED	-2.4263	2.2869	.0000	1.0000	41
*SEMPRED	.6928	2.1263	1.2496	.3589	41
*ADJPRED	-3.0205	16.3620	6.7676	4.2729	41
*RESID	-9.0436	7.1777	.0000	3.1762	41
*ZRESID	-2.6634	2.1139	.0000	.9354	41
*SRESID	-2.9584	2.2215	.0017	1.0052	41
*DRESID	-11.1574	7.9271	.0129	3.6800	41
*SDRESID	-3.3670	2.3624	-.0048	1.0501	41
*MAHAL	.6897	14.7105	4.8780	3.4077	41
*COOK D	.0000	.3409	.0267	.0548	41
*LEVER	.0172	.3678	.1220	.0852	41

Total Cases = 41

Durbin-Watson Test = 2.57518

Hi-Res Chart # 1:Histogram of \*zresid

Hi-Res Chart # 8:Normal plot of \*zresid

Hi-Res Chart # 2:Scatterplot of eficacia with \*sdresid

Hi-Res Chart # 3:Partial residual plot of eficacia with estilo\_1

Hi-Res Chart # 4:Partial residual plot of eficacia with estilo\_4

Hi-Res Chart # 5:Partial residual plot of eficacia with h

Hi-Res Chart # 6:Partial residual plot of eficacia with m

Hi-Res Chart # 7:Partial residual plot of eficacia with v2

TABLA # 25

**COEFICIENTES DE CORRELACION  
ENTRE LAS VARIABLES ENUNCIADAS**

VARIABLES EFICACIA	COEFICIENTES DE CORRELACION
A	-0.0792
B	0.0603
C	0.184
E	0.0943
F	0.0841
G	0.1498
H	* 0.3384
I	0.0398
L	-0.1593
M	0.2781
N	-0.0383
O	-0.0425
Q1	0.202
Q2	0.092
Q3	0.0428
Q4	-0.0524
ESTILO 1	** - 0.4339
ESTILO 2	0.0078
ESTILO 3	0.18
ESTILO 4	* 0.3508
V10	0.0631
V11	0.0197
V13	-0.1293
V14	0.0375
V15	-0.0223
V2	** 0.4164
V3	-0.0929
V4	0.0721
V5	0.1178
V6	-0.2779
V7	0.2728
V8	0.2407
V9	0.1883

SIGNIFICANCIA
* P <= .05
** P <= 0.01
*** P <= 0.0001

TABLA # 26

**COEFICIENTES DE CORRELACION  
ENTRE LAS VARIABLES ENUNCIADAS**

VARIABLE	EFICACIA	H	ESTILO 1	M	ESTILO 4	V2
EFICACIA	.....					
H	* 0.338	.....				
ESTILO 1	** -0.434	-0.16	.....			
M	* 0.278	0.075	-0.037	.....		
ESTILO 4	* 0.351	-0.267	-0.001	-0.062	.....	
V2	* 0.416	0.077	0.013	0.147	0.016	.....

**SIGNIFICANCIA**

\* P <= .05  
 \*\* P <= 0.01  
 \*\*\* P <= 0.0001

**PRUEBA DE AUTOCORRELACION  
DURBIN - WATSON**

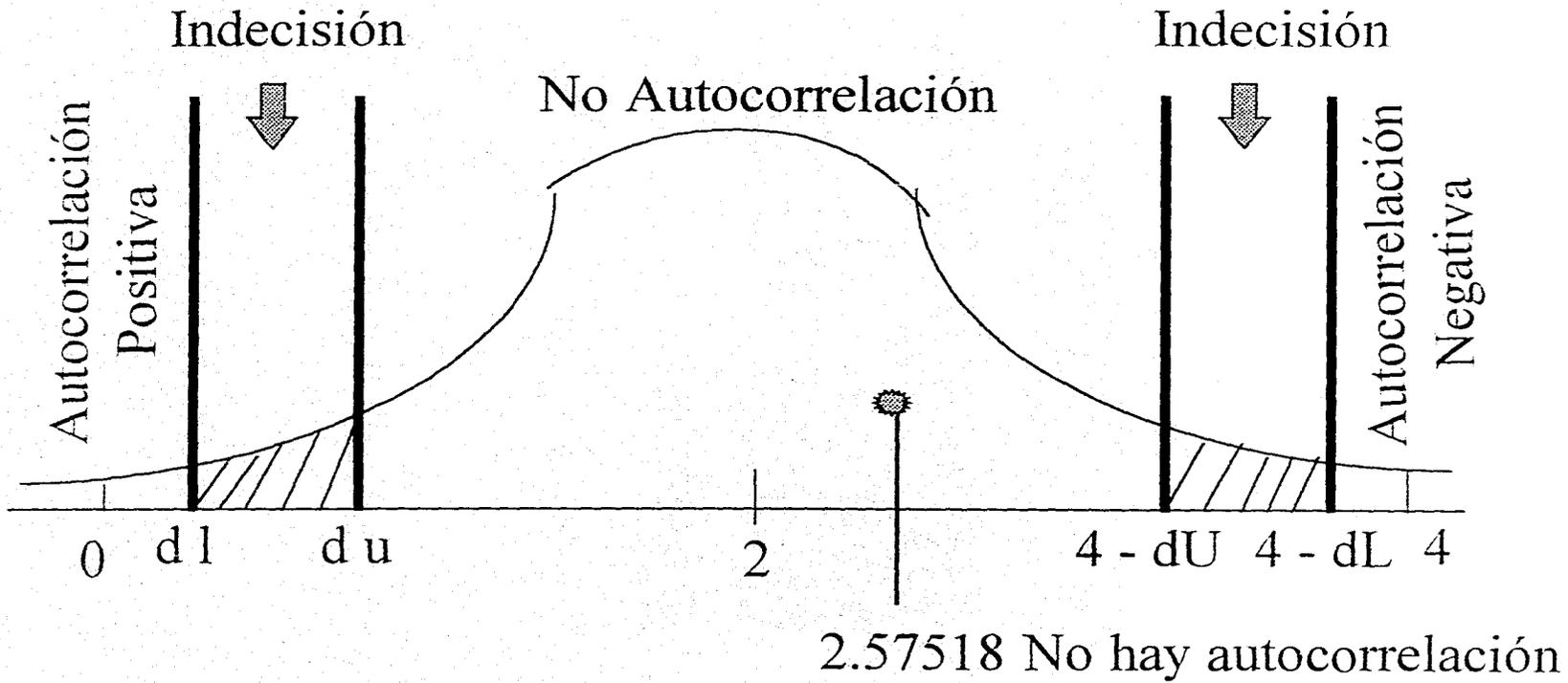
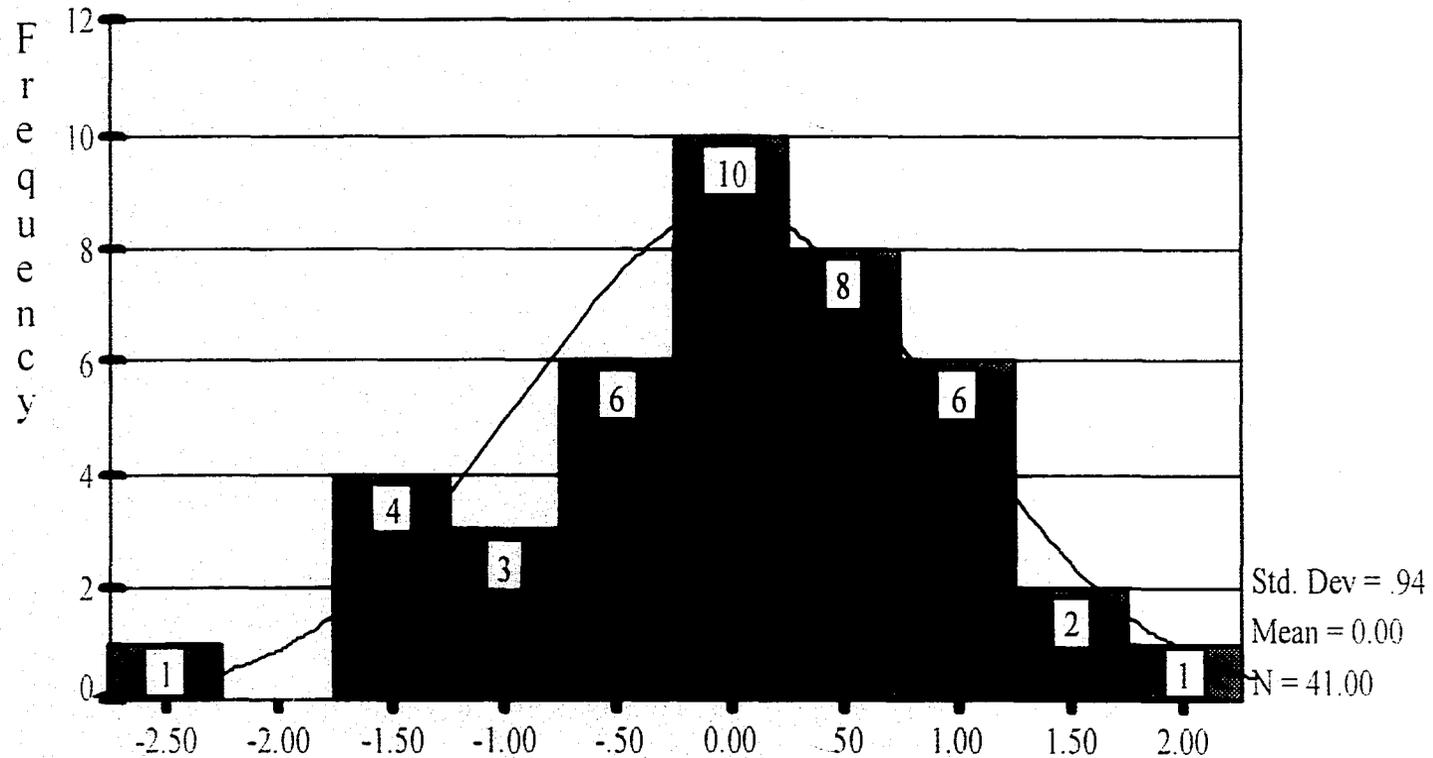


FIGURA #32

# HISTOGRAMA DE LA EFICACIA

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



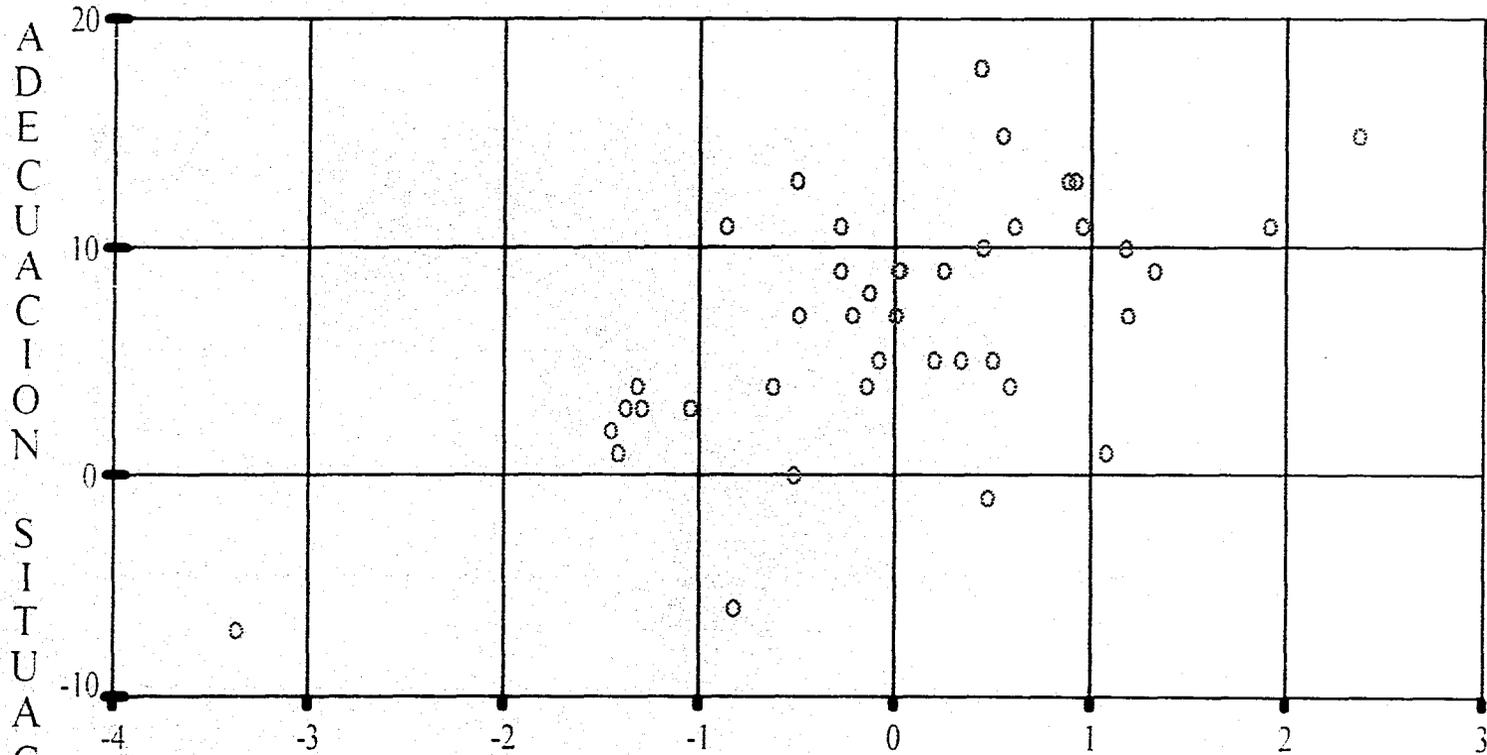
Regression Standardized Residual

D.E.P de la F.C.A UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

# Scatterplot

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



Regression Studentized Deleted (Press) Residual

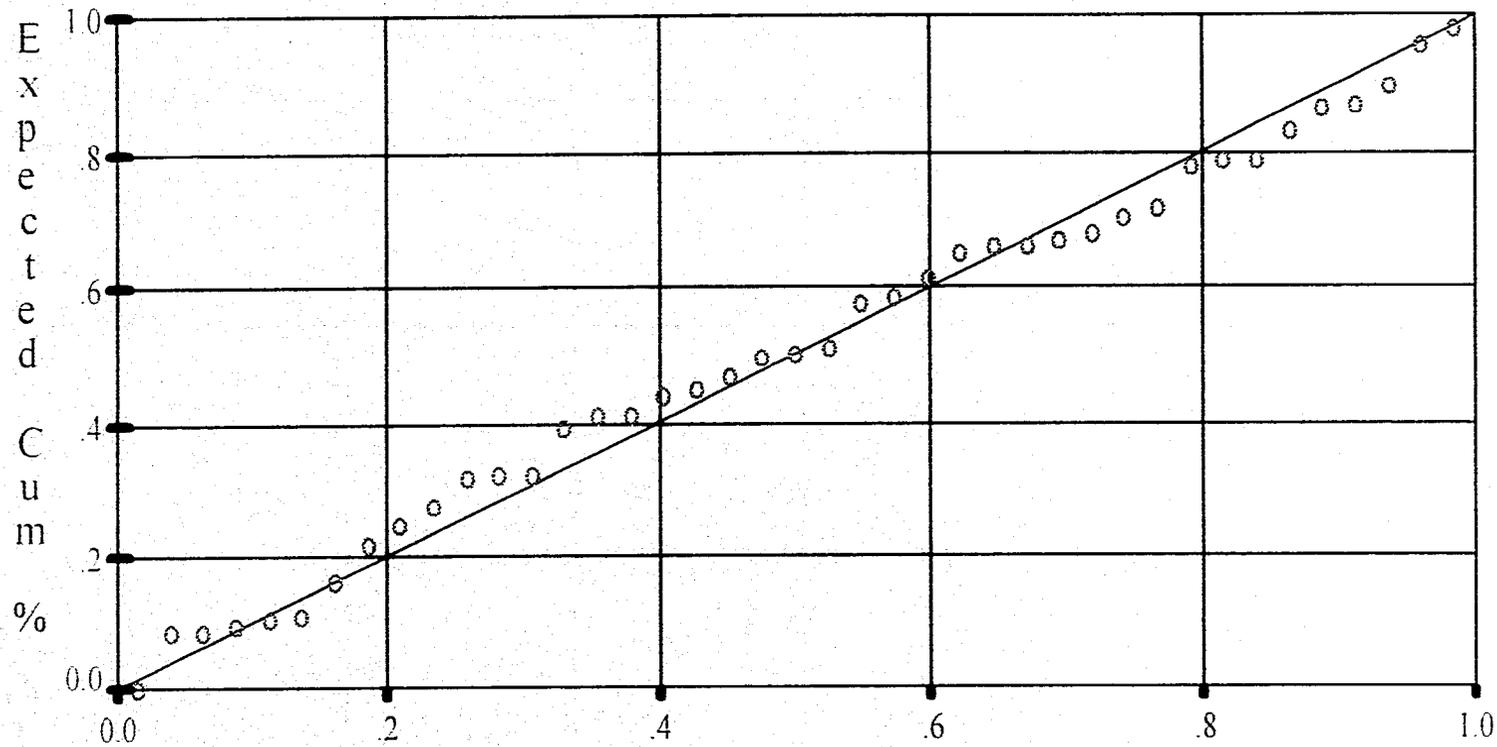
D.E.P. de la F.C.A. UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

FIGURA #33

# Normal Plot of Regression Standardized Residual

## Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



Observed Cum %

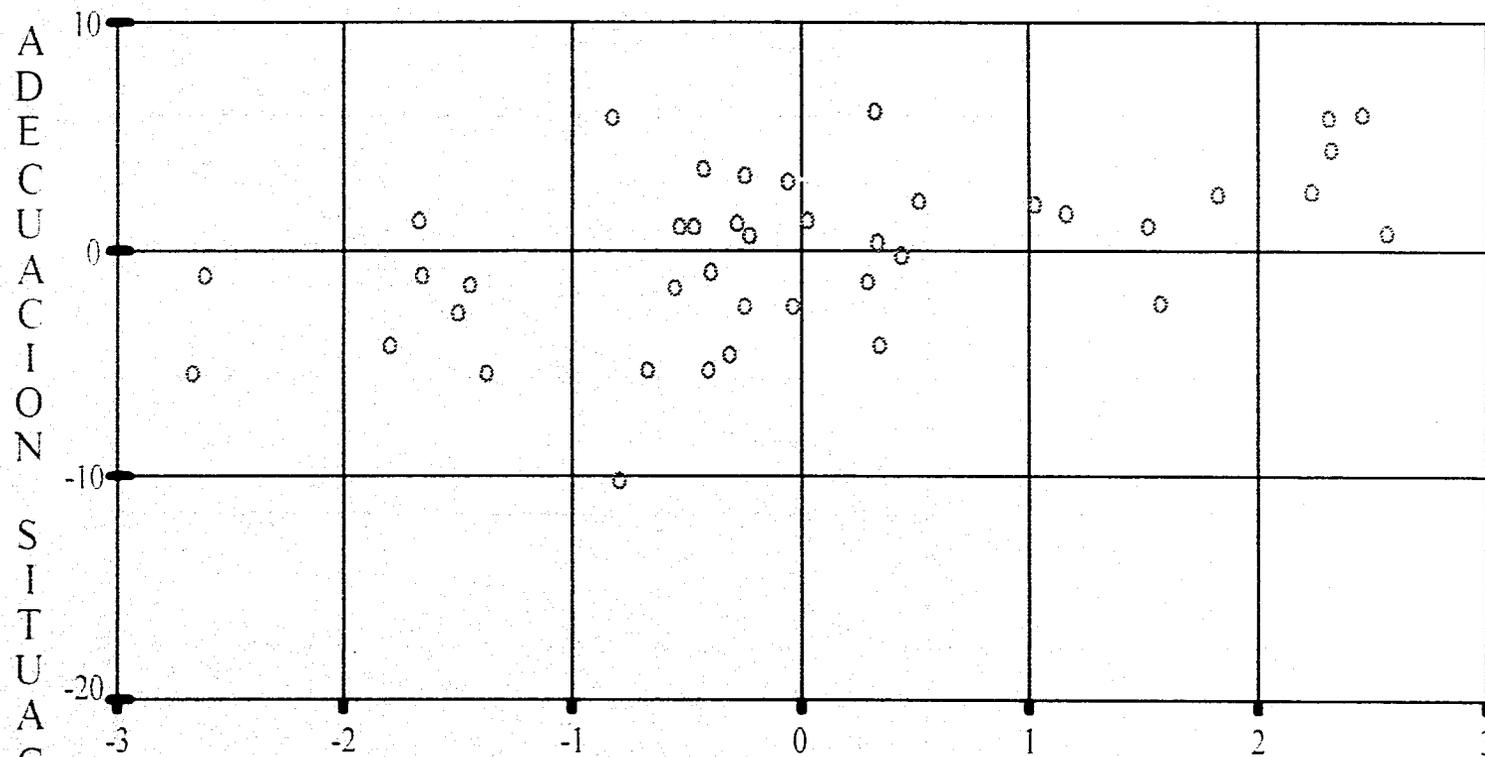
D.E.P. de la F.C.A UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

FIGURA #34

# Partial Residual Plot

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



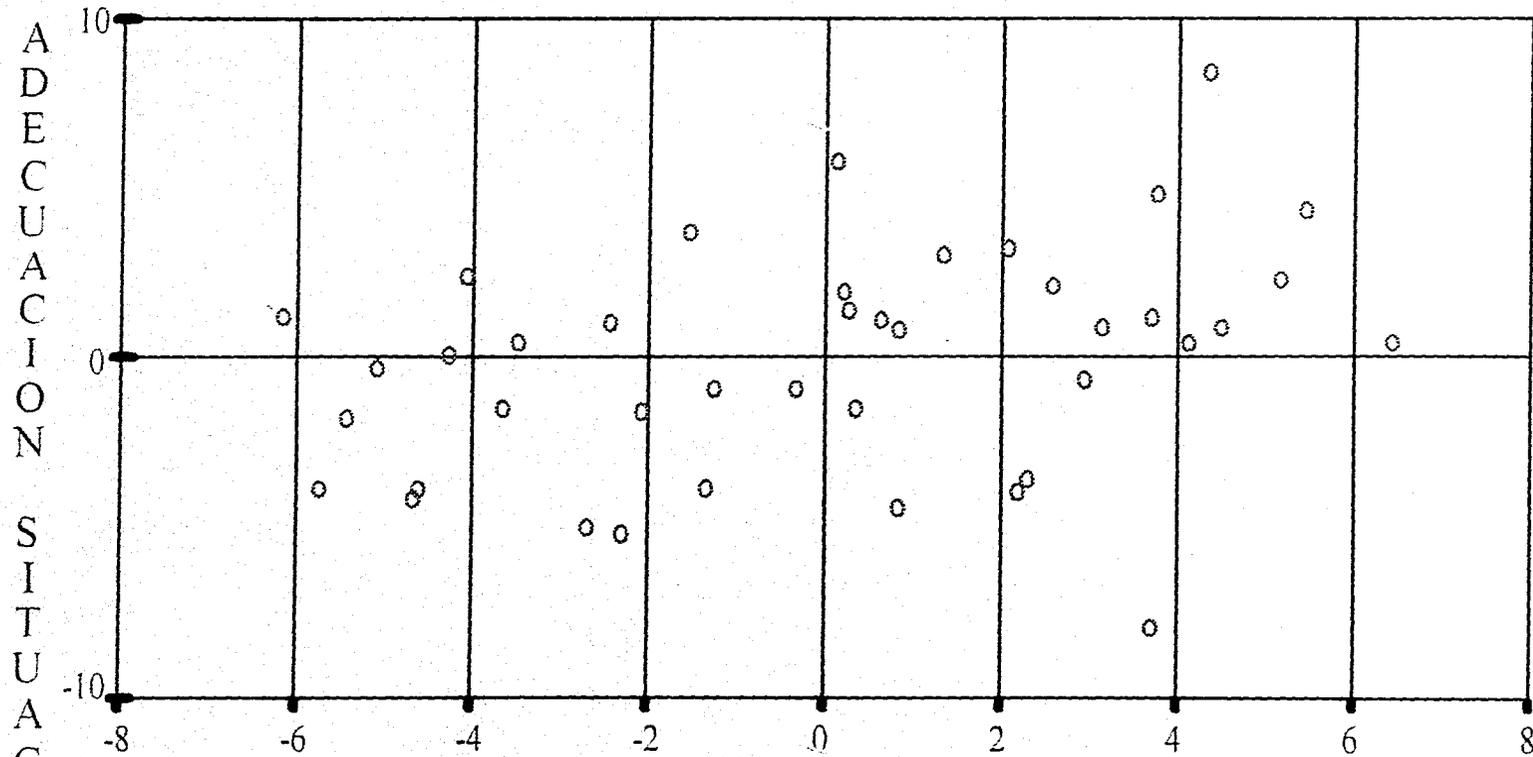
EDAD

D.E.P de la F.C.A UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

# Partial Residual Plot

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



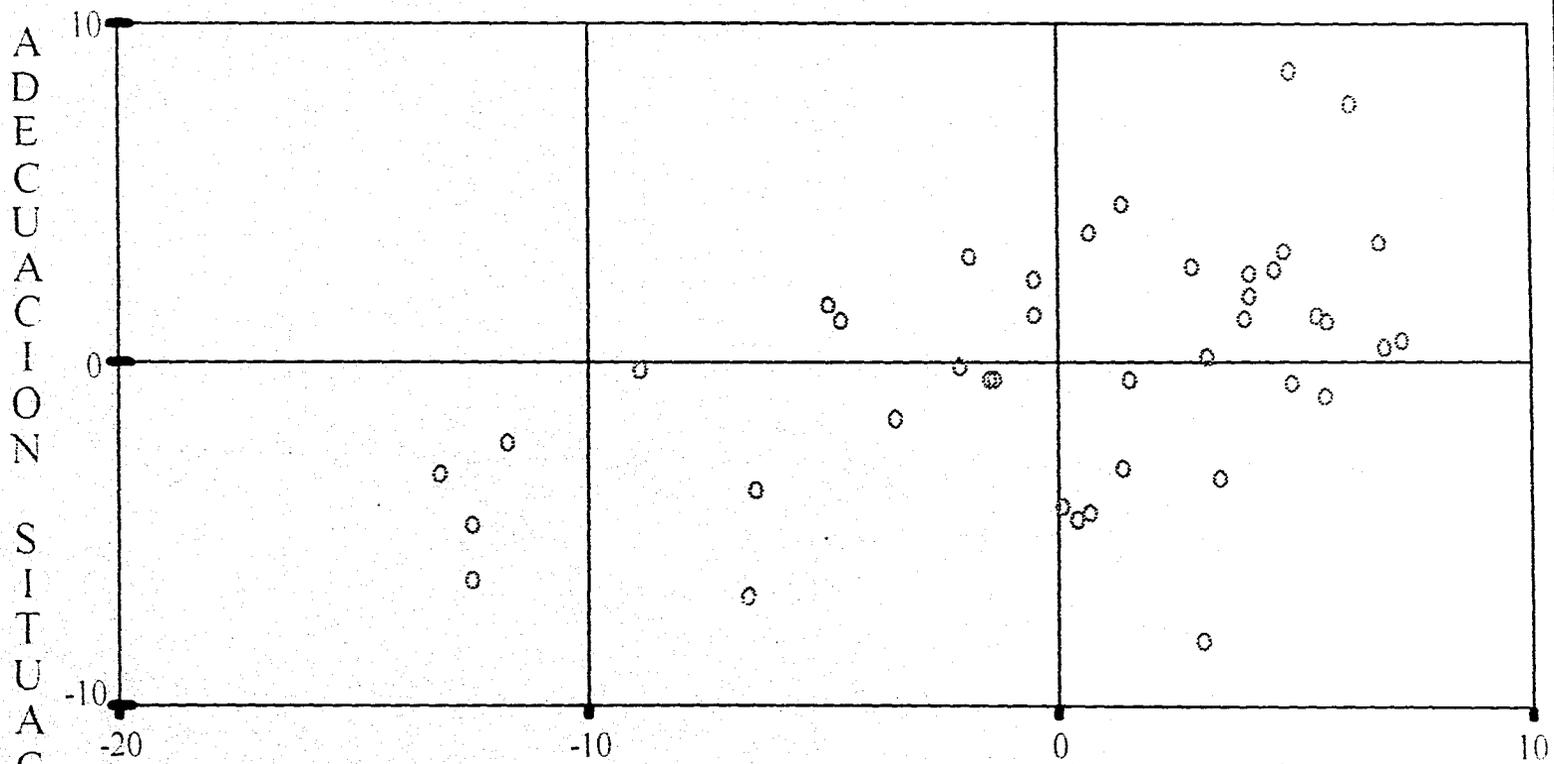
A  
D  
E  
C  
U  
A  
C  
I  
O  
N  
  
S  
I  
T  
U  
A  
C  
I  
O  
N  
A  
L

ACTITUD COGNITIVA  
D.E.P. de la F.C.A UNAM 1995  
ALUMNOS DE MAO

FIGURA #35

# Partial Residual Plot

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



APTITUD SITUACIONAL

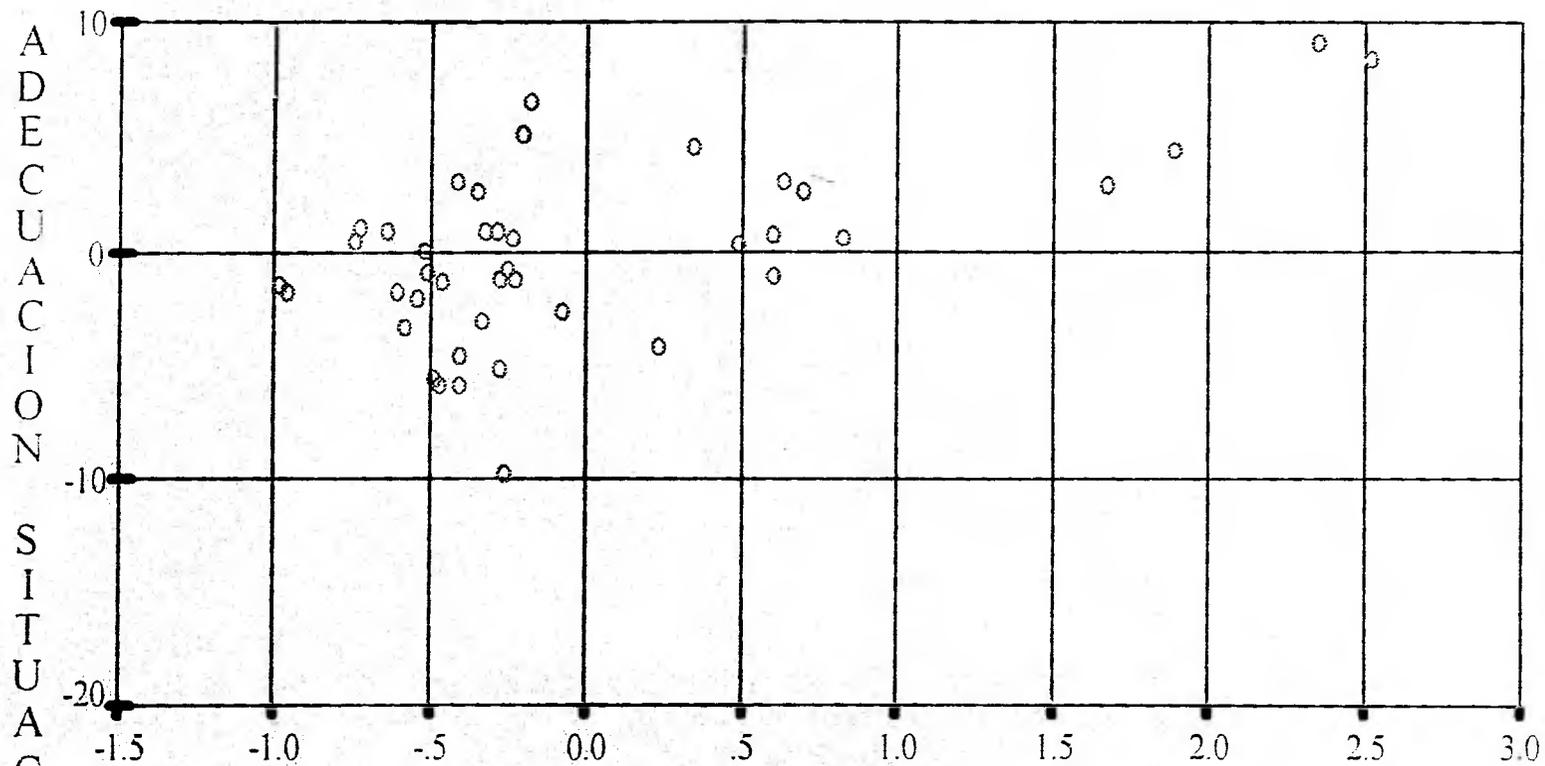
D.E.P. de la F.C.A UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

FIGURA #36

# Partial Residual Plot

Dependent Variable: ADECUACION SITUACIONAL



BAJA RELACION Y BAJA TAREA

D.E.P. de la F.C.A. UNAM 1995

ALUMNOS DE MAO

FIGURA #37

**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA - CRONBACH  
PARA EL INSTRUMENTO # 1 16 FP**

COEF. DE CONFIABILIDAD	FACTOR	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
0.84	A	*****															
0.97	B	0.0926	*****														
0.76	C	0.1795	-0.1577	*****													
0.97	E	0.3172	0.0478	0.0889	*****												
0.88	F	0.3645	0.224	0.1782	0.4361	*****											
0.87	G	-0.0983	-0.0192	-0.1831	0.1641	-0.0707	*****										
0.90	H	0.3766	0.0906	0.4891	0.4514	0.4755	0.0158	*****									
0.98	I	-0.1772	-0.1346	-0.0455	-0.1999	-0.2642	-0.0861	-0.3945	*****								
0.94	L	0.1428	0.2978	-0.3044	0.3471	0.4071	0.1026	-0.0024	0.0218	*****							
0.90	M	-0.1127	-0.253	0.0245	-0.0164	-0.0572	-0.3223	0.0748	0.0629	-0.3194	*****						
0.70	N	0.0726	-0.1127	-0.0797	-0.3072	-0.3303	0.1723	-0.1426	0.112	-0.1937	-0.0664	*****					
0.85	O	-0.1788	0.0891	-0.4592	0.1745	-0.0423	0.272	-0.319	0.2032	0.4299	-0.1076	-0.1348	*****				
0.89	Q1	0.0223	0.1103	0.0614	0.1909	0.0067	0.1328	0.004	-0.2913	0.069	0.0087	-0.0678	0.0452	*****			
0.95	Q2	-0.1183	0.1696	0.1033	0.0536	-0.2974	-0.0642	-0.085	-0.0746	-0.1447	0.0164	0.2326	-0.0074	-0.012	*****		
0.91	Q3	-0.134	-0.0402	-0.0218	-0.0814	-0.0848	0.4123	0.1319	0.0015	-0.1661	-0.0972	-0.1073	0.1089	-0.1539	0.0991	*****	
0.54	Q4	-0.2657	0.0966	-0.4729	0.1814	0.015	0.2184	-0.3028	0.2274	0.4726	-0.0186	-0.1015	0.5768	0.0147	0.29	-0.0595	*****
Suma=>		0.4831	0.4084	-0.6212	1.3942	-0.2426	0.8536	-1.0426	0.2629	0.1476	-0.2647	-0.1788	0.7235	-0.1512	0.3891	-0.0595	

Total=> 2.1018

Promedio de Correlaciones 0.01752

Número de Correlaciones No Repetidas 120

Alfa de Cronbach 0.76925  
=> 0.80 ACEPTABLE 3.27531  
4.25779

FIGURA #38

Revisar "Calculo del Coeficiente de Confiabilidad Alfa - Cronbach" en "Metodología de la Investigación" de Hernández Sampieri y otros, pag 416 - 418

FIGURA #39

CALCULO DE LOS COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD PARA CADA UNO DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL INSTRUMENTO # 116 PP

A		B		C		E	
A1	A2	B1	B2	C1	C2	E1	E1
10	17	5	12	18	28	6	7
20	19	21	17	30	28	8	8
26	19	30	21	32	30	13	11
30	32	30	23	32	32	18	23
34	34	34	25	32	27	19	27
		37	26	38	33	23	30
		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM	
COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD	
0.84169734		0.97964757		0.76608408		0.97003171	

F		G		H		I	
F1	F2	G1	G2	H1	H2	I1	I2
4	6	14	19	19	23	10	14
10	12	24	23	24	24	12	20
13	26	25	30	24	26	17	30
17	28	26	32	24	28	19	32
18	29	27	34	25	29	23	38
29	33			33	33		
		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM	
COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD	
0.88907362		0.87096476		0.90669615		0.98996569	

L		M		N		O	
L1	L2	M1	M2	N1	N2	O1	O2
9	8	18	4	16	8	1	4
14	10	19	9	17	10	2	4
17	11	21	15	18	25	11	5
18	14	25	15	18	25	18	6
22	15	27	21	32	31	21	17
		27	28			27	21
		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM	
COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD	
0.94873065		0.90889954		0.70234421		0.85894841	

Q1		Q2		Q3		Q4	
Q1A	Q1B	Q2A	Q2B	Q3A	Q3B	Q4A	Q4B
7	11	15	9	17	2	7	9
12	11	20	11	23	13	8	9
17	12	24	15	27	15	14	9
21	21	27	22	27	29	15	11
25	23	31	23	31	35	19	17
					20	20	21
		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM		* SE ELIMINO UN ITEM	
COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD		COEFIL. DE CONFIABILIDAD	
0.89069773		0.95880674		0.9163827		0.84733206	

**COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD ALFA  
DE LOS FACTORES DEL INSTRUMENTO # 1 16FP**

		ALFA SIMPLE	ALFA ESTANDARIZADA
1	A	0.9088	0.914
2	B	0.8496	0.9897
3	C	0.6235	0.8676
4	E	0.9408	0.9848
5	F	0.9273	0.9413
6	G	0.9223	0.931
7	H	0.9396	0.9511
8	I	0.9084	0.995
9	L	0.9091	0.9737
10	M	0.8253	0.9523
11	N	0.7827	0.8251
12	O	0.8963	0.9241
13	Q1	0.9333	0.9422
14	Q2	0.9785	0.9786
15	Q3	0.7753	0.9564
16	Q4	0.9166	0.9174

ESTADISTICA DESCRIPTIVA	
SIMPLE	ESTANDARIZADA

MEDIA	MEDIA
0.877	0.94

MEDIANA	MEDIANA
0.624	0.825

MODA	MODA
0.909	0.947

FIGURA #40

TABLA #27

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
 # 2 YO - ELDA (UNO MISMO) DE HERSEY Y BLANCHARD  
 EMPLEANDO EL PROCEDIMIENTO DE MITADES - PARTIDAS  
 SPLIT - HALF

NUM	PUNTUACION PARTE "A"	PUNTUACION PARTE "B"
1	3	2
2	3	3
3	3	4
4	4	4
5	4	4
6	4	4
7	4	4
8	4	5
9	4	5
10	4	5
11	5	5
12	5	5
13	5	5
14	5	5
15	5	6
16	5	6
17	5	6
18	6	6
19	6	6
20	6	6
21	6	6
22	6	6
23	6	6
24	6	6
25	6	7
26	6	7
27	6	7
28	7	7
29	7	7
30	7	7
31	7	7
32	7	8
33	7	8
34	7	8
35	8	8
36	8	8
37	8	8
38	8	8
39	8	9
40	9	9
41	10	9
CORRELACION DE PEARSON		0.944803796

ALFA	= ALFA
SIMPLE	ESTANDARIZADA
0.9716	0.0716

**ANEXO "E"**

**INSTRUMENTOS**



# CUESTIONARIO 16 FP

Forma A

Traducción: Mariscal, R., Velázquez, A. y Kolb, H.

## INSTRUCCIONES

Dentro de este cuadernillo hay cierto número de preguntas. Con ellas se quiere conocer sus actitudes y sus intereses. No hay respuestas "buenas" ni "malas" porque cada quien puede poseer sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información de sus resultados, usted deberá tratar de responder exacta y sinceramente.

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

Primero, conteste las preguntas de ensayo que se encuentran más abajo. Si tiene algún problema con ellas por favor dígalos. En este cuadernillo usted sólo va a leer las preguntas, ya que 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 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 deportivos entre equipos:  
a) sí,                      b) en ocasiones,                      c) no.

3.- El dinero no trae la felicidad:  
a) sí (cierto), b) intermedio, c) no (falso).

2.- Prefiero a la gente que es:  
a) reservada,  
b) intermedia,  
c) hace amigos rápidamente.

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 cuadernillo hay unas cuantas preguntas como ésta.

La letra (b) indica, por lo general, que usted está dudando acerca de lo que se le plantea. Hemos puesto varias frases y palabras distintas dentro de ésta letra, pero todas tienen ese mismo significado.

Si algo no está claro, pregúntelo ahora. Dentro de un momento el examinador le dirá que lea el cuestionario y comience a responder sobre la hoja de respuestas.

Al estar contestando recuerde estos cuatro puntos:

1.- No se le pide que medite sus respuestas. Dé la primera respuesta que más pronto le venga a la mente, de un modo natural. Aunque las preguntas son demasiado cortas para darle todos los datos que usted desearía tener, trate de dar siempre la mejor respuesta a un ritmo de alrededor de 5 contestaciones por minuto; haciéndolo así usted terminará aproximadamente en 35 ó 45 minutos.

2.- Trate de no caer en el centro, en la letra (b), que son las respuestas de indecisión o de duda, excepto cuando le sea realmente imposible escoger cualquier otra opción.

3.- Asegúrese de no saltarse ninguna pregunta. Responda de manera apropiada a cada una de las preguntas. Algunas puede ser que no encajen con su situación. Algunas preguntas pueden parecerle demasiado personales, pero recuerde que su hoja de respuestas quedará en las manos confidenciales de un experto, y que no se trata de localizar ciertas respuestas especiales, sino de apreciarlas en conjunto. Por ello, esta prueba se califica con una plantilla construida expresamente.

4. Responda con toda la honestidad posible lo que sea cierto para usted. Evite marcar la respuesta que le parezca "la más aceptable" con el fin de impresionar al examinador.

**POR FAVOR NO VOLTEE LA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE**

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema alguno de tarjetas perforadas o transmitida por otro medio, electrónico, mecánico, fotocopiador, registrador, etc., sin permiso por escrito de la editorial. 16 FP. Copyright © 1967 by the Institute for Personality and Ability Testing, Champaign, Illinois, U.S.A.

Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. © 1980.  
Sonora 206, Col. Hipódromo 06100, México, D.F.

1. Entendí perfectamente las instrucciones de este cuestionario:  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
2. Estoy dispuesto a contestar cada pregunta tan sinceramente como me sea posible.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
3. Preferiría tener una casa:  
a) en una zona poblada,  
b) intermedio,  
c) aislada en un bosque.
4. Yo tengo la energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades.  
a) siempre,  
b) generalmente,  
c) pocas veces.
5. Me siento un poco nervioso ante los animales salvajes, aunque estén enjaulados.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
6. Evito criticar a las personas y a sus ideas.  
a) siempre,                      b) a veces,                      c) nunca.
7. Yo hago observaciones sarcásticas a las personas que creo que se las merecen.  
a) siempre,                      b) a veces,                      c) nunca.
8. Yo prefiero la música semiclásica que las canciones populares.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
9. Si yo viera pelear a los niños de mi vecino:  
a) dejaría que se arreglaran solos,  
b) no sabría qué hacer,  
c) intentar/reconciliarlos.
10. En las reuniones sociales:  
a) me hago notar,  
b) no sé,  
c) prefiero permanecer a distancia.
11. Yo preferiría ser:  
a) ingeniero constructor,  
b) indeciso,  
c) escritor de guiones (dramaturgo).
12. Yo prefiero detenerme a observar a un artista pintando que a escuchar a algunas personas discutiendo violentamente.  
a) cierto,                      b) no sé,                      c) falso.
13. Casi siempre puedo tolerar a la gente vanidosa que se cree la gran cosa.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
14. Cuando un hombre es deshonesto, casi siempre lo puedes notar en su cara.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
15. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y que todos tuvieran que tomarlas.  
a) de acuerdo,                      b) indeciso,                      c) en desacuerdo.
16. Preferiría correr el riesgo de un trabajo con un sueldo elevado aunque irregular, o un trabajo con un sueldo menor y constante.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
17. Yo hablo sobre mis sentimientos:  
a) sólo si es necesario,  
b) intermedio,  
c) cada vez que tengo la oportunidad.
18. En ocasiones tengo la sensación de un vago peligro, o un miedo súbito por razones que no comprendo.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
19. Cuando me regañan por algo que no hice, no me siento culpable.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) no.
20. Con dinero puedo comprar casi todo.  
a) sí,                      b) dudoso,                      c) no.
21. En mis decisiones influyen más:  
a) mis emociones,  
b) mis sentimientos y razón por igual,  
c) mis razonamientos.
22. La mayoría de las personas serían más felices si se relacionaran más con sus semejantes e hicieran lo mismo que otros.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
23. Cuando me veo en un espejo, algunas veces confundo cuál es la derecha y cuál es la izquierda.  
a) cierto,                      b) en duda,                      c) falso.
24. Cuando estoy platicando me gusta:  
a) decir las cosas tal y como se me ocurren,  
b) intermedio,  
c) organizar primero mis pensamientos.
25. Cuando algo en verdad me pone furioso, generalmente me calmo rápidamente.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.

(Fin de la Columna ( en la Hoja de Respuestas)

26. Si yo tuviera el mismo sueldo y horario me gustaría más trabajar como:  
a) carpintero o cocinero,  
b) indeciso,  
c) mesero en un buen restaurante.
27. Yo soy apto para:  
a) algunos pocos empleos,  
b) varios empleos,  
c) muchos empleos.
28. "Pala" es a "cavar" como "cuchillo" es a:  
a) afilado,                      b) cortar,                      c) puntiagudo.
29. A veces no puedo dormir porque una idea me da vueltas en la cabeza.  
a) cierto,                      b) dudoso,                      c) falso.
30. En mi vida privada, casi siempre alcanzo las metas que me propongo.  
a) cierto,                      b) dudoso,                      c) falso.
31. Cuando una ley es anticuada debe ser cambiada:  
a) sólo después de una discusión considerable,  
b) intermedio,  
c) rápidamente.

32. **Mé disgusta trabajar en un proyecto en el que se toman medidas rápidas que afectan a otros.**  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
33. **La mayoría de la gente que conozco me considera como un conversador agradable.**  
a) sí, b) indeciso, c) no.
34. **Cuando veo a personas desaliñadas y desaseadas, yo:**  
a) las acepto, b) intermedio, c) me disgusta.
35. **Me siento un poco apenado si de repente me convierto en el centro de atención en una reunión social.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
36. **Siempre me gusta participar en reuniones concurridas, por ejemplo: una fiesta, un mitin.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
37. **En la escuela prefiero (o prefiri):**  
a) la música, b) indeciso, c) los trabajos manuales.
38. **Cuando estoy encargado de hacer algo, yo insisto en que se sigan mis instrucciones o bien renuncio:**  
a) sí, b) a veces, c) no.
39. **Para los padres es más importante:**  
a) ayudar a sus niños a desarrollar sus afectos,  
b) intermedio,  
c) enseñar a sus niños cómo controlar sus emociones.
40. **En una tarea de grupo, yo más bien trataría de:**  
a) imponer acuerdos,  
b) intermedio,  
c) hacer apuntes y ver que se obedezcan las reglas.
41. **De vez en cuando siento la necesidad de realizar actividades físicas rudas o pesadas.**  
a) sí, b) indeciso, c) no.
42. **Preferiría juntarme con gente bien educada a juntarme con individuos toscos y rebeldes.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
43. **Me siento muy afligido cuando la gente me critica en público.**  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
44. **Cuando el jefe (o el maestro) me llama:**  
a) veo una oportunidad para hablar de cosas que me interesan,  
b) indeciso,  
c) temo haber hecho algo mal.
45. **Lo que este mundo necesita son:**  
a) ciudadanos firmes y serios,  
b) no sé,  
c) "idealistas" con planes para mejorarlo.
46. **En todo lo que leo, estoy siempre pendiente de las intenciones propagandistas.**  
a) sí, b) indeciso, c) no.
47. **De adolescente participé en los deportes escolares.**  
a) pocas veces,  
b) frecuentemente,  
c) muy frecuentemente.
48. **Yo conservo mi cuarto bien arreglado, con cada cosa en su lugar.**  
a) sí, b) algunas veces, c) no.
49. **A veces me pongo tenso e inquieto cuando pienso en los sucesos del día.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
50. **A veces dudo que la gente con la que hablo se interesa realmente en lo que digo.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
- (Fin de la Columna 2 en la Hoja de Respuestas)
51. **Si tuviera que escoger, preferiría ser:**  
a) guardabosques,  
b) indeciso,  
c) maestro de escuela.
52. **En santos y cumpleaños:**  
a) me gusta hacer regalos personales,  
b) indeciso,  
c) creo que es un poco molesto comprar regalos.
53. **"Cansado" es a "trabajo" como "orgullo" es a:**  
a) sonrisa, b) éxito, c) felicidad.
54. **¿Cuál de las siguientes palabras es de clase distinta a las otras dos?**  
a) vela, b) luna, c) luz eléctrica.
55. **He sido abandonado por mis amigos:**  
a) casi nunca,  
b) ocasionalmente,  
c) muy a menudo.
56. **Yo tengo algunas cualidades por lo que me siento superior a la mayoría de la gente.**  
a) sí, b) dudoso, c) no.
57. **Cuando me enojo, yo me esfuerzo por ocultar mis sentimientos a los demás.**  
a) cierto, b) a veces, c) falso.
58. **Me gusta asistir a espectáculos, o ir a fiestas:**  
a) más de una vez a la semana (más de lo normal),  
b) una vez a la semana (lo normal),  
c) menos de una vez a la semana (menos de lo normal).
59. **Pienso que suficiente libertad es más importante que las buenas costumbres y el respeto a la ley.**  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
60. **En presencia de personas de mayor experiencia, edad o posición, tiendo a permanecer callado.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
61. **Se me hace difícil hablar o recitar frente a un grupo numeroso.**  
a) sí, b) intermedio, c) no.
62. **Cuando estoy en un lugar extraño, tengo un buen sentido de la orientación (encuentro fácilmente donde está el Norte, Sur, Este y Oeste).**  
a) sí, b) intermedio, c) no.

63. Si alguien se enoja conmigo, yo:  
a) trato de calmarlo, b) indeciso, c) me irrito.
64. Cuando leo un artículo tendencioso o injusto en una revista tiendo a olvidarlo, más que a sentir ganas de "devolverles el golpe".  
a) cierto, b) dudoso, c) falso.
65. Tiendo a olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, como nombres de calles o de tiendas.  
a) sí, b) algunas veces, c) no.
66. Me gustaría llevar la vida de un veterinario, curando y operando animales.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
67. Yo como mis alimentos con placer, aunque no siempre tan cuidadosa y apropiadamente como algunas personas.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
68. Algunas veces no tengo ganas de ver a nadie:  
a) raras veces, b) intermedio, c) muy frecuentemente.
69. A veces las personas me dicen que muestro de manera demasiado clara mi excitación.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
70. De adolescente, si mi opinión era distinta a la de mis padres, yo por lo general:  
a) la mantenía, b) indeciso, c) aceptaba la autoridad de mis padres.
71. Me gustaría tener una oficina para mí, que no fuera compartida con otra persona.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
72. Preferiría disfrutar la vida discretamente a mi manera, más que ser admirado por mis éxitos.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
73. Me siento maduro en la mayoría de mis actos:  
a) verdadero, b) dudoso, c) falso.
74. Cuando la gente me critica me enoja, en vez de sentirme ayudado:  
a) frecuentemente, b) ocasionalmente, c) nunca.
75. Estoy dispuesto a expresar mis sentimientos sólo bajo mi estricto control.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

(Fin de la Columna 3 en la Hoja de Respuestas)

76. Al inventar algo útil, preferiría:  
a) perfeccionarlo en el laboratorio, b) indeciso, c) venderse a la gente.
77. "Sorpresa" es a "estrano" como "miedo" es a:  
a) valiente, b) ansioso, c) terrible.

78. ¿Cuál de las siguientes fracciones es distinta a las otras dos?  
a)  $3/7$ , b)  $3/9$ , c)  $3/11$ .
79. Yo no sé por qué, pero algunas personas como que me ignoran o me evitan.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
80. Las personas me tratan con menos consideración de lo que merecen mis buenas intenciones.  
a) a menudo, b) en ocasiones, c) nunca.
81. En un grupo, me molesta que se digan albures o groserías aun cuando no haya mujeres delante.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
82. Yo tengo indudablemente menos amigos que la mayoría de la gente.  
a) sí, b) en duda, c) no.
83. Detestaría estar en un lugar donde no hubiera muchas personas con quien platicar.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
84. Las personas dicen que soy descuidado a veces, aunque ellas me consideren simpático.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
85. En distintas ocasiones de mi vida social, he experimentado miedo al público.  
a) frecuentemente, b) en ocasiones, c) casi nunca.
86. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada permanecer en silencio y mejor dejar que otros hablen.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
87. Yo 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 imponerse, yo hago exactamente lo contrario de lo que ellas quieren.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
89. Es una regla que mis jefes o los miembros de mi familia me consideren culpable sólo si existe una razón real.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
90. Me desagrada la manera como algunas personas observan con descaro o sin recato a otras, en las calles o en las tiendas.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
91. En un viaje largo, preferiría:  
a) leer algo serio pero interesante, b) indeciso, c) platicar con el pasajero de junto.
92. En una situación que puede volverse peligrosa, yo creo conveniente hacer ruido y escándalo, aunque se pierda la serenidad y la cortesía.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
93. Si mis conocidos me tratan mal y me demuestran que les disgusta:  
a) me importa poco, b) intermedio, c) me pongo triste.

94. Las alabanzas y los cumplidos que me dicen, me desagravan.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
95. Me gustaría más bien tener un trabajo con:  
a) un sueldo fijo y seguro,  
b) intermedio,  
c) un sueldo bastante alto, que dependiera de mi constante persuasión a gente que me desagrada.
96. Para mantenerme informado, yo prefiero:  
a) discutir los asuntos con las personas,  
b) intermedio,  
c) leer los reportes noticiosos diarios.
97. Me gusta tomar parte activa en asuntos sociales, comités, etc.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
98. En el desempeño de una tarea, no estoy satisfecho hasta que no se ha realizado con atención el más mínimo detalle.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
99. A veces pequeñas contrariedades me irritan demasiado.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
100. Yo siempre duermo profundo, nunca hablo ni camino durmiendo.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

(Fin de la Columna 4 en la Hoja de Respuestas)

101. Sería muy interesante trabajar en una empresa:  
a) hablando con los clientes,  
b) intermedio,  
c) llevando las cuentas y el archivo.
102. "Tamaño" es a "longitud" como "deshonestidad" es a:  
a) prisión, b) pecado, c) robo.
103. AB es a dc como SR es a:  
a) qp, b) pq, c) tu.
104. Cuando la gente no es razonable:  
a) me quedo callado,  
b) intermedio,  
c) los desprecio.
105. Si alguien habla en voz alta cuando estoy escuchando música:  
a) puedo concentrarme en la música y no me molesta,  
b) intermedio,  
c) acaban con mi placer y me molesto.
106. Creo que soy bien descrito como:  
a) educado y tranquilo,  
b) intermedio,  
c) enérgico.
107. Asisto a reuniones sociales sólo cuando tengo que hacerlo, de otra manera trato de evitarlas.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
108. Ser precavido y esperar poco es mejor que ser optimista y esperar siempre el éxito.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.

109. Cuando pienso en las dificultades de mi trabajo:  
a) trato de planearlas anticipadamente,  
b) intermedio,  
c) supongo que podré manejarlas cuando se presenten.
110. Para mí, es fácil incorporarme con las personas en una reunión social.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
111. Cuando un poco de diplomacia y persuasión son necesarias para que la gente actúe, yo generalmente soy el primero en fomentarla.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
112. Sería muy interesante ser:  
a) orientador vocacional de muchachos que tratan de encontrar su carrera,  
b) indeciso,  
c) ingeniero mecánico industrial.
113. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o es egoísta, se lo digo, aunque me traiga problemas.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
114. A veces yo hago observaciones tontas en broma, sólo para que las personas se sorprendan y ver qué es lo que dicen.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
115. Me gustaría ser reportero de teatro, ópera, conciertos.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
116. Yo nunca siento la necesidad de hacer garabatos ni ponerme nervioso cuando estoy en una reunión.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
117. Si alguien me dice algo, que sé que es falso, yo muy probablemente me diga:  
a) "El es un embustero",  
b) intermedio,  
c) "Aparentemente él está mal informado".
118. Yo siento que me van a castigar, aun cuando no halla hecho nada malo:  
a) a menudo, b) ocasionalmente, c) nunca.
119. La idea de que las enfermedades tienen causas tanto físicas como mentales es muy exagerada.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
120. La pompa y el esplendor de cualquier ceremonia estatal son cosas que deben conservarse.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
121. Me molesta que las personas piensen que soy demasiado diferente o muy poco convencional.  
a) mucho, b) algo, c) nada.
122. En la elaboración de alguna cosa, más bien yo trabajaría:  
a) en equipo,  
b) indeciso,  
c) por mi propia cuenta.
123. En algunos momentos me es difícil evitar un sentimiento de lástima hacia mí mismo.  
a) a menudo, b) en ocasiones, c) nunca.

124. A menudo me siento perturbado al estar con la gente.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

125. Yo puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad, y sin volver a ellos.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

(Fin de la Columna 5 en la Hoja de Respuestas)

126. Si los salarios fueran los mismos, 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. ¿Cuáles de las siguientes letras deben ir al final de esta lista: xooooxooooxxx?  
a) oxxx, b) oxxx, c) xooo.

129. Cuando se llega la hora de algo que yo había planeado o anticipado, a veces no siento ganas de ir.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.

130. Yo puedo trabajar con cuidado en muchas cosas, sin ser molestado por las personas que hacen ruido a mi alrededor.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

131. A veces platico a personas desconocidas, cosas que me parecen importantes aunque no me las pregunten.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

132. Yo paso mucho de mi tiempo libre platicando con amigos sobre reuniones sociales en las que nos divertimos en el pasado.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

133. Me agrada hacer cosas temerarias y atrevidas nada más por gusto.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

134. La escena de un cuarto desarreglado me molesta.  
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 mi trato social:  
a) demuestro mis emociones como quiero,  
b) intermedio,  
c) me guardo mis emociones.

137. Me gusta la música:  
a) alegre, ligera y animada,  
b) intermedio,  
c) emotiva y sentimental.

138. Yo admiro más la belleza de un hermoso poema que la belleza de un arma bien hecha.  
a) sí, b) indeciso, c) no.

139. Si nadie se da cuenta de una buena observación mía:  
a) no le doy importancia,  
b) indeciso,  
c) repito la frase para que la gente pueda escucharla nuevamente.

140. Me gustaría trabajar como vigilante con criminales que estuvieran en libertad bajo palabra.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

141. Uno debe tener cuidado al mezclarse con toda clase de extraños, por el peligro de una infección.  
a) sí, b) indeciso, c) no.

142. En un viaje al extranjero, yo preferiría ir en un "tour" planeado con un conductor de viajes experimentado, que planear por mí mismo los lugares que desearía visitar.  
a) sí, b) indeciso, c) no.

143. Me consideran, acertadamente, como una persona trabajadora y de mediano éxito.  
a) sí, b) indeciso, c) no.

144. Si las personas abusan de mi amistad, no lo resiento y lo olvido pronto.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.

145. Si se desarrolla una discusión acalorada entre los miembros de un grupo, yo:  
a) quisiera ver a un "ganador",  
b) intermedio,  
c) desearía que se calmaran rápidamente.

146. Me gusta hacer mis planes yo solo, sin que nadie me interrumpa para aconsejarme.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

147. A veces dejo que mis acciones se vean influidas por mis celos.  
a) sí, b) intermedio, c) no.

148. Yo creo firmemente que "el jefe pudiera no tener la razón, pero siempre tendrá la razón por ser el jefe".  
a) sí, b) indeciso, c) no.

149. Me pongo tenso cuando pienso en todas las cosas que me aquejan.  
a) sí, b) a veces, c) no.

150. No me desconcierta que la gente me grite lo que tengo que hacer cuando estoy jugando.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.

(Fin de la Columna 6 en la Hoja de Respuestas)

151. Preferiría la vida de:  
a) un artista,  
b) indeciso,  
c) secretario de un club social.

152. ¿Cuál de las siguientes palabras no corresponde a las otras dos?  
a) alguno, b) unos, c) muchos.

153. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:  
a) espina, b) pétalo rojo, c) perfume.

154. Tengo sueños tan intensos que me inquietan cuando duermo.  
a) a menudo, b) en ocasiones, c) casi nunca.

155. Aunque las probabilidades de que algo tenga éxito estén completamente en contra, sigo pensando en aceptar el riesgo.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
156. Me agrada saber bien lo que el grupo tiene que hacer para que así sea yo el que manda.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
157. Preferiría vestirme sencilla y correctamente, y no con un estilo peculiar 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. No hago caso a las sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque pienso que debería.  
a) en ocasiones, b) casi nunca, c) nunca.
160. Siempre mi criterio para cualquier decisión se basa en los principios del bien y el mal.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
161. Me disgusta un poco que un grupo me observe cuando trabajo.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
162. Debido a que no siempre es posible obtener las cosas por medio de métodos graduables y razonables, a veces es necesario usar la fuerza.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.
163. En la escuela prefiero (o prefert):  
a) español y literatura,  
b) indeciso,  
c) aritmética y matemáticas.
164. A veces me causa problemas el que la gente hable mal de mí a mis espaldas, sin tener razón.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
165. Platicar con la gente convencional, común y corriente:  
a) es a menudo interesante e importante,  
b) intermedio,  
c) me molesta porque dicen cosas tontas y superficiales.
166. Algunas cosas me enojan tanto que prefiero no hablar de ellas.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
167. Es muy importante en la educación:  
a) dar suficiente afecto a los niños,  
b) intermedio,  
c) que los niños aprendan hábitos y actitudes convenientes.
168. La gente me considera una persona estable, sin perturbaciones, ante las altas y bajas de la vida.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
169. Pienso que la sociedad debe crear nuevas costumbres por razones modernas y eliminar viejas costumbres o simples tradiciones.  
a) sí, b) indeciso, c) no.
170. Yo pienso que en el mundo actual es más importante resolver:  
a) los asuntos sobre moralidad,  
b) indeciso,  
c) las dificultades políticas.
171. Yo aprendo mejor:  
a) leyendo un libro bien escrito,  
b) intermedio,  
c) participando en una discusión de grupo.
172. Prefiero guiarme yo mismo en lugar de actuar según las reglas aprobadas.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
173. Prefiero esperar hasta que estoy seguro que es correcto lo que pienso decir, antes de exponer mis razones.  
a) siempre,  
b) en general,  
c) solamente si es posible.
174. Algunas cosas que no tienen importancia, "me ponen los nervios de punta".  
a) sí, b) intermedio, c) no.
175. Pocas veces digo cosas que pienso sin reflexionar y que después tengo que lamentar grandemente.  
a) cierto, b) indeciso, c) falso.
- (Fin de la Columna 7 en la Hoja de Respuestas)
176. Si me pidieran que trabajara en una obra de caridad:  
a) aceptaría,  
b) indeciso,  
c) diría con cortesía que estoy ocupado.
177. ¿Cuál de las siguientes palabras es distinta a las otras dos?  
a) ancho, b) zigzag, c) derecho.
178. "Pronto" es a "nunca", como "cerca" es a:  
a) nada, b) lejos, c) fuera.
179. Cuando cometo una torpeza social, yo puedo olvidarla pronto.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
180. Me reconocen como un "hombre de ideas" porque siempre se me ocurren algunas cuando hay algún problema.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
181. Yo creo que me muestro más:  
a) animado en reuniones de crítica y protesta,  
b) indeciso,  
c) tolerante a los deseos de otras personas.
182. Me consideran como una persona muy entusiasta.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
183. Prefiero un trabajo con variedad, viajes y cambios aunque tenga riesgos.  
a) sí, b) intermedio, c) no.
184. Soy una persona bastante estricta que insiste siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible.  
a) cierto, b) intermedio, c) falso.

185. Me agradan los trabajos que requieren concentración y habilidades precisas.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.

186. Me considero un tipo enérgico que se mantiene activo.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.

187. Estoy seguro de haber contestado correctamente, y de no haber dejado ninguna pregunta sin contestar.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.

(Fin del cuestionario)

DESCRIPCIÓN DE EFECTIVIDAD Y  
ADAPTABILIDAD DEL LÍDER

PRUEBA DE HERSEY - BLANCHARD

Instrucciones:

Supóngase que USTED se halla involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar.

Lea cada punto cuidadosamente.

Piense sobre lo que usted haría en cada circunstancia.

Luego circule la letra de la acción alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud su comportamiento en la situación que se presenta. Circule sólo una acción.

SITUACION	ALTERNATIVA
<p>1.- Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.</p>	<p>A.- Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.</p> <p>B.- Este disponible para tratar los asuntos, pero no presione para participar en la discusión.</p> <p>C.- Hable con los subordinados y establezca los objetivos.</p> <p>D.- No intervenga de manera intencionalmente.</p>
<p>2.- El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.</p>	<p>A.- Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.</p> <p>B.- No realice ninguna acción determinada.</p> <p>C.- Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.</p> <p>D.- Dé importancia a las tareas y fechas límite.</p>
<p>3.- Los miembros del grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.</p>	<p>A.- Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas juntos.</p> <p>B.- Deje que el grupo resuelva solo.</p> <p>C.- Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.</p> <p>D.- Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.</p>

## SITUACIÓN

## ALTERNATIVA

4.- Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.

- A.- Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
- B.- Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- C.- Permita al grupo que formule su propia dirección.
- D.- Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.

5.- El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ha necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

- A.- Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B.- Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C.- Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
- D.- Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades, pero no sea demasiado autoritario.

6.- Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

- A.- Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B.- Dé importancia a las tareas y a las fechas límite.
- C.- No intervenga intencionalmente.
- D.- Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.

## SITUACION

## ALTERNATIVA

<p>7.- Este lider está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambios. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p><i>Este lider haría lo siguiente.....</i></p> <p>A.- Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.</p> <p>B.- Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.</p> <p>C.- Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos</p> <p>D.- Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.</p>
<p>8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este lider se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	<p><i>El lider haría lo siguiente.....</i></p> <p>A.- Deja al grupo solo.</p> <p>B.- Discutir la situación con el grupo y luego iniciar él mismo los cambios necesarios.</p> <p>C.- Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.</p> <p>D.- Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p>9.- Este lider ha sido nombrado por su superior, jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales, sin embargo. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p><i>El lider haría lo siguiente.....</i></p> <p>A.- Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.</p> <p>B.- Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p> <p>C.- Redefinir los niveles de calidad y supervizar cuidadosamente.</p> <p>D.- Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.</p>

## SITUACION

## ALTERNATIVA

10.- Los subordinados, normalmente son capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.

*Este líder haría lo siguiente.....*

- A.- Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- B.- Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- C.- Evitar la confrontación a través de no aplicar presión, dejar la situación sin intervenir.
- D.- Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11.- Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

*El líder haría lo siguiente.....*

- A.- Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- B.- Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C.- Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D.- Continuar dejando solo al grupo.

12.- Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

*Este líder haría lo siguiente.....*

- A.- Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B.- Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C.- Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D.- Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

### INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) y como en la columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

**COLUMNA I**  
(Amplitud de estilos)

Acciones  
Alternativas

		1	2	3	4
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
SUB- COLUMNAS		1	2	3	4
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

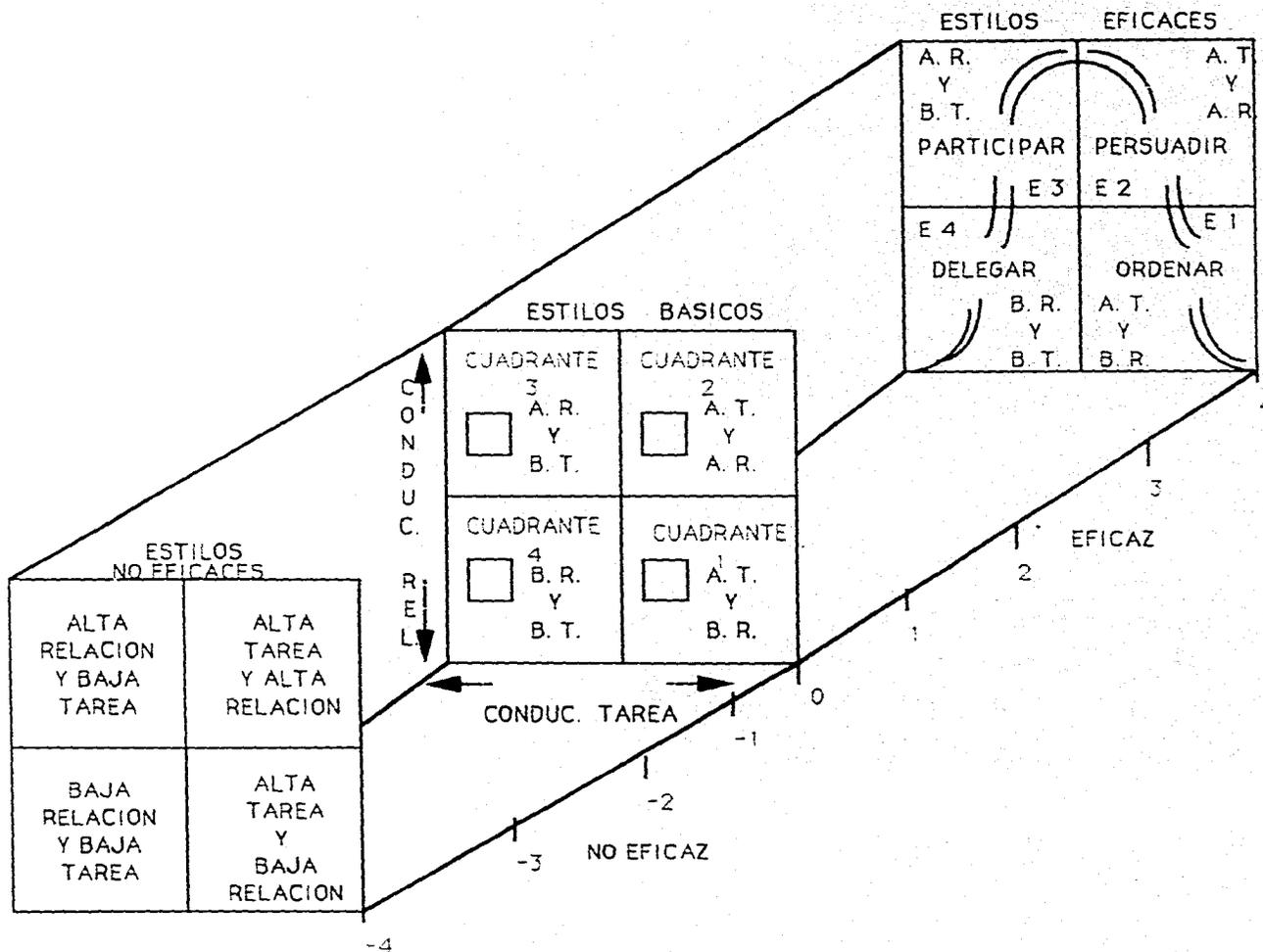
**COLUMNA II**  
(Adaptabilidad de estilos)

Acciones  
Alternativas

		a	b	c	d
	D	B	C	A	
	B	D	C	A	
	C	B	A	D	
	B	D	A	C	
	A	D	B	C	
	C	A	B	D	
	A	C	D	B	
	C	B	D	A	
	A	D	B	C	
	B	C	A	D	
	A	C	D	B	
	C	A	D	B	
SUB- COLUMNAS		a	b	c	d
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>TOTAL</b>
-2	-1	1	2	
<input type="text"/>				
. + . + . + .				

# LIDERAZGO SITUACIONAL



**FICHA DE INFORMACION COMPLEMENTARIA**

FAVOR DE PROPORCIONAR LA INFORMACION SOLICITADA NUM:  
EN CADA UNO DE LOS APARTADOS

A CONTINUACION ENCONTRARA ALGUNOS RUBROS EN LOS  
CUALES SE LE PIDE QUE COMPLEMENTE EN FORMA ABIERTA;  
ASI TAMBIEN EN OTROS. SE LE PIDE QUE PONGA UNA CRUZ A LA  
OPCION MAS ADECUADA QUE CORRESPONDA A SU CASO EN  
PARTICULAR.

*! MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION !*

FECHA:

- 1.- NOMBRE: \_\_\_\_\_
- 2.- EDAD:  
A) MENOS DE 23 AÑOS    B) DE 23 A 26 AÑOS    C) DE 27 A 30 AÑOS  
D) DE 31 A 34 AÑOS    E) DE 35 A 38 AÑOS    F) MAS DE 38 AÑOS
- 3.- SEXO:  
A) MASCULINO                      B) FEMENINO
- 4.- ESTADO CIVIL:  
A) SOLTERO                      B) CASADO                      C) DIVORCIADO
- 5.- NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS:  
A) GRADO DE LICENCIATURA                      B) GRADO DE MAESTRIA  
C) GRADO DE DOCTORADO
- 6.- LICENCIATURA EN: \_\_\_\_\_
- 7.- LICENCIATURA ORIENTADA DIRECTAMENTE CON LAS  
CIENCIAS SOCIALES (POR EJEMPLO: SOCIOLOGIA, PSICOLOGIA,  
PEDAGOGIA, ADMINISTRACION, ETC.)  
A) SI                      B) NO
- 8.- INSTITUCION EDUCATIVA DE LA QUE EGRESO  
DE ESTUDIOS DE LICENCIATURA: \_\_\_\_\_
- 9.- INSTITUCION EDUCATIVA DONDE CURSA ESTUDIOS DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION O EQUIVALENTE: \_\_\_\_\_
- 10.- ¿SE DEDICA A LA DOCENCIA?  
A) SI                      B) NO
- 11.- ¿SE DEDICA A LA INVESTIGACION?  
A) SI                      B) NO
- 12.- SITUACION SOCIOECONOMICA.  
A) SOLO ESTUDIA    B) ESTUDIA Y TRABAJA    C) BECADO

*NOTA: SI TRABAJA, FAVOR DE SEGUIR CONTESTANDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.*

13.- INGRESOS MENSUALES:

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| A) DE \$400.00 A \$800.00    | B) DE \$800.001 A \$1200.00  |
| C) DE \$1200.001 A \$2000.00 | D) DE \$2000.001 A \$4000.00 |
| E) DE \$4000.001 A \$8000.00 | F) MAS DE \$8000.00          |

14.- LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA ES:

- A) PRIVADA B) DE GOBIERNO C) PROPIA

15.- ANTIGUEDAD EN LA ORGANIZACION:

- A) DE 0 A 3 AÑOS B) DE 4 A 7 AÑOS C) MAS DE 7 AÑOS

16.- PUESTO: \_\_\_\_\_

17.- EL NOMBRAMIENTO EN LA EMPRESA ES:

- A) SINDICALIZADO B) CONFIANZA  
C) OTRO (ESPECIFIQUE):

18.- NIVEL JERARQUICO EN LA ORGANIZACION DONDE LABORA ES:

- A) DIRECTIVO B) MANDOS MEDIOS C) OPERATIVO