



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

MEDICION DE LIDERAZGO COMO  
DIMENSION EN CENTRO DE EVALUACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

CARMONA LOPEZ KARINA REBECA  
CAUDILLO ZAMBRANO MA. DEL CARMEN

ASESOR: MAESTRO FELIPE URIBE PRADO

MEXICO D.F. 1999

27/11/22

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen María, quienes me han permitido cumplir parte de la vocación a la que me han llamado.

Con mucho cariño a mis papas Pepe y Conchita, a quienes les debo todo lo que soy y tengo, y a mis hermanos: Lulú, Carlos, Rafa, Fatima y Paco por su paciencia y amor.

A mi gran y único amor y amigo Goyo.

A toda mi familia: abuelitas, tíos, primos y a mis grandes amigos: Margarita, Lety, Nora, Susi, Angélica, Bety, Claudia, Arturo, Pépe, Ricardo por todo el cariño y ejemplo que siempre me han brindado; y por supuesto a Karina Carmona y Felipe Uribe sin quienes este trabajo no sería lo que ahora es.

Ma. Carmen Caudillo.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la oportunidad que me ha dado de concluir un eslabón importante en mi vida profesional.

Dedico esta tesis a mis padres. A tí papá aunque ya no estés aquí, gracias por haberme exigido tanto y haber depositado toda tu confianza en mí. A tí mamá mil gracias por tú amor, cuidado, apoyo, confianza y ejemplo.

A tí Javier por tú amor y por compartir este triunfo que también es tuyo.

A Katy y Nalleli *por su comprensión y cariño* que siempre me han demostrado.

A mis queridas amigas: Ma. Carmen, Margarita, Bety, Claudia, Susi., Angélica, Nora, Lety ¡ Gracias por su profesionalismo y amistad !. Así mismo agradezco el apoyo incondicional de mis amigos Meche, Lupita, Elo, Eduardo y Gabriel.

A nuestro maestro Felipe Uribe por su paciencia, entrega y apoyo en la realización de este trabajo.

Karina Carmona

## RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio no experimental cumpliendo con un carácter exploratorio y encontrando relaciones entre la habilidad de liderazgo, factores sociodemográficos:

Con los resultados se lograron los siguientes objetivos:

1. Realizar una investigación que sume en su conjunto el marco teórico de lo que es el liderazgo, para lo que ayudó a contar con los elementos cognoscitivos para el manejo de dicha dimensión.
2. Elaborar la dimensión de liderazgo en un Centro de Evaluación con validez concurrente.
3. Elaborar y aplicar ejercicios para medir la dimensión de liderazgo en un Centro de Evaluación, buscando confiabilidad y estandarización.
4. Aplicación de una escala actitudinal de medición de liderazgo tipo Likert, que sustentó la validez concurrente de la investigación.

Se evaluaron nueve habilidades de liderazgo a través del método de Centros de Evaluación. Los sujetos evaluados fueron alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (n=57). Se utilizaron modelos de 6 X 3 X 8 X 4 (seis sujetos, tres evaluadores, ocho dimensiones y cuatro ejercicios). La información obtenida fue analizada en el paquete estadístico SPSS, utilizando análisis de varianza entre grupos con las pruebas "t" de student y "One-Way ANOVA" así como análisis de correlación "Pearson" para conocer el grado de asociación entre algunas variables. Al encontrarse que sí existe relación entre la aplicación de la escala de Likert y el Centro de Evaluación se rechazó la hipótesis en la que se afirma que no existe relación entre la aplicación de la escala de Likert y el Centro de Evaluación, aceptándose la hipótesis en la que se afirma que sí existe relación entre la escala de Likert y el Centro de Evaluación, así mismo la segunda hipótesis en donde se dice que no existe relación del liderazgo con el factor X sociodemográfico fue rechazada debido a que sí se encontró relación del liderazgo con el factor X sociodemográfico. Los resultados obtenidos fueron altamente significativos ( $p=.001$ ) en factores sociodemográficos como la edad, el promedio mensual de ingresos, el promedio de licenciatura y el pasatiempo, estos cuatro factores determinaron las calificaciones más altas en las diferentes dimensiones que midieron al liderazgo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I</b>	<b>El Método de Centro de Evaluación</b>	<b>PAGINA</b>
1.1	Antecedentes históricos de la Psicología Industrial	11
1.2	Antecedentes históricos del Método de Centro de Evaluación	15
1.3	Explicación de la técnica observacional y sus aplicaciones a un Centro de Evaluación	19
1.4	Descripción del Método de Centros de Evaluación	21
1.4.1	Definición	21
1.4.2	Elementos que integran un Centro de Evaluación	22
1.4.3	Metodología para el consenso	24
<b>CAPITULO II</b>	<b>Las dimensiones en un Centro de Evaluación</b>	
2.1	Antecedentes y descripción de las dimensiones	28
2.2	Elementos de las dimensiones	28
2.3	Concepto de validez y confiabilidad	29
2.4	Validez y confiabilidad de las dimensiones en un Centro de Evaluación	30
2.5	Descripción de Análisis de Puestos	32
2.5.1	Definición y Análisis de Puestos	33
<b>CAPITULO III</b>	<b>Liderazgo</b>	
3.1	Antecedentes del liderazgo	34
3.2	Descripción general de liderazgo	35
3.2.1	Definición y características	35
3.2.2	Tipos de liderazgo	37
3.2.3	Teorías de liderazgo	41
3.3	Investigaciones de liderazgo	46
3.4	El liderazgo como dimensión	51
<b>CAPITULO IV</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	
4.1	Planteamiento del Problema	57
4.2	Objetivos	57
4.3	Hipótesis	58
4.4	Definición de las variables	58
4.5	Tipo de Estudio	58

## ÍNDICE

4.6	Instrumentos	59
4.7	Población, muestra y escenario	60
4.8	Procedimiento	60
4.9	Procesamiento de datos y modelos estadísticos	66
4.10	Resultados	66
	4.10.1 Estadística Descriptiva	66
	4.10.2 Estadística Inferencial	71
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>		
	1 Cuestionario Sociodemográfico	108
	2 Manual para el observador de las dimensiones de liderazgo para un	111
Centro	de Evaluación	
	3 Ejercicios de liderazgo para un Centro de Evaluación	115
	4 Reporte para clasificación de dimensiones	122
	5 Reporte de consensos	124
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	PAGINA
3.2.1	Características del líder autocrático	39
3.2.2	Características del líder democrático	39
3.2.3	Características del líder Laissez Faire	40
3.4.1	Cuadro ilustrativo de dimensiones de un centro de Evaluación	52
4.8.1	Designación de observadores a evaluados	64
4.10.1	edad	67
4.10.2	sexo	67
4.10.3	lugar de nacimiento	67
4.10.4	estado civil	67
4.10.5	vive con	68
4.10.6	número de hijos	68
4.10.7	vive en	68
4.10.8	tiene auto	68
4.10.9	promedio de licenciatura	69
4.10.10	idioma	69
4.10.11	ha trabajado	69
4.10.12	actividad desempeñada	69
4.10.13	puesto desempeñado	70
4.10.14	gente a cargo	70
4.10.15	promedio mensual de ingresos	70
4.10.16	pasatiempo	71
4.10.17	frecuencia pasatiempo	71
4.10.18	se considera líder	71
4.10.19	variable: edad - seguridad en sí mismo	72
4.10.20	variable edad - perseverancia	72
4.10.21	variable edad - ecuanimidad	73
4.10.22	variable edad - logro de objetivos	73
4.10.23	variable edad - persuasión	73
4.10.24	variable edad - manejo de grupos	74
4.10.25	variable edad - dirección	74
4.10.26	variable edad - total centro evaluación	74
4.10.27	variable edad - total prueba liderazgo	75
4.10.28	variable estado civil - perseverancia	75
4.10.29	variable estado civil - total prueba liderazgo	75
4.10.30	variable vive con - perseverancia	76
4.10.31	variable vive con - logro de objetivos	76
4.10.32	variable vive con - manejo de grupos	76
4.10.33	variable vive con - total centro de evaluación	77
4.10.34	variable vive con - total prueba de liderazgo	77
4.10.35	variable promedio licenciatura - perseverancia	77
4.10.36	variable promedio licenciatura - logro de objetivos	78



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	PAGINA
4.10.37	variable promedio licenciatura - persuasión	78
4.10.38	variable promedio licenciatura - manejo de grupos	78
4.10.39	variable promedio licenciatura - dirección	78
4.10.40	variable promedio licenciatura - total prueba variable liderazgo	79
4.10.41	variable ha trabajado - logro de objetivos	79
4.10.42	variable actividad desempeñada - logro de variable objetivos	79
4.10.43	variable actividad desempeñada - persuasión	80
4.10.44	variable actividad desempeñada - dirección	80
4.10.45	variable actividad desempeñada - total centro evaluación	80
4.10.46	variable promedio mensual de ingresos - seguridad en sí mismo	81
4.10.47	variable promedio mensual de ingresos - perseverancia	81
4.10.48	variable promedio mensual de ingresos - ecuanimidad	82
4.10.49	variable promedio mensual de ingresos - logro de objetivos	82
4.10.50	variable promedio mensual de ingresos - persuasión	83
4.10.51	variable promedio mensual de ingresos - manejo de grupos	83
4.10.52	variable promedio mensual de ingresos - dirección	84
4.10.53	variable promedio mensual de ingresos - total centro de evaluación	84
4.10.54	variable promedio mensual de ingresos - total prueba de liderazgo	85
4.10.55	variable pasatiempo - seguridad en sí mismo	85
4.10.56	variable pasatiempo - perseverancia	86
4.10.57	variable pasatiempo - ecuanimidad	86
4.10.58	variable pasatiempo - logro de objetivos	86
4.10.59	variable pasatiempo - persuasión	87
4.10.60	variable pasatiempo - manejo de grupos	87
4.10.61	variable pasatiempo - dirección	87
4.10.62	variable pasatiempo - total centro de evaluación	88
4.10.63	variable pasatiempo - total prueba de liderazgo	88
4.10.64	variable frecuencia del pasatiempo - seguridad en sí mismo	88
4.10.65	variable frecuencia del pasatiempo - perseverancia	89
4.10.66	variable frecuencia del pasatiempo - ecuanimidad	89
4.10.67	variable frecuencia del pasatiempo - total centro de evaluación	90
4.10.68	variable frecuencia del pasatiempo - total prueba de liderazgo	90
4.10.69	variable tabla de análisis de correlación	91

## INTRODUCCIÓN

Sin duda el tema del liderazgo es uno de los puntos principales a considerar en muchos ámbitos y situaciones y organizaciones en la actualidad. En todas y cada una de las organizaciones se encaran decisiones, las cuales van desde aprender cómo hacer frente a los mercados que cambian rápidamente hasta comprender las complejas expectativas de su gente. La forma como se enfoca la solución de éstos y otros problemas da una clara visión de la necesidad de un claro concepto y ejecución de liderazgo.

Pocos temas en Psicología de la organización han recibido tanta atención como el de liderazgo; entre los científicos sociales que han hecho hincapié en el concepto de liderazgo no hay acuerdo respecto a la definición conceptual o, inclusive a la significación teórica, de los procesos del mismo. Por otra parte, el determinismo cultural enfoca la historia en base a pautas sociales relativamente libres de toda intervención de líderes. En los últimos años varios autores han tratado de dar sentido a las diferencias, proponiendo algún esquema o paradigma que las abarque.

El método de Centros de Evaluación puede ser de utilidad para medir diferentes conductas llamadas dimensiones, tal es el caso de el Liderazgo, definido como “el grado de influencia que se ejerza o tenga ante un grupo de personas en búsqueda de un objetivo en común”.

Los Centros de Evaluación son en la actualidad una alternativa para las organizaciones en el sentido de que, como instrumento de medición de la conducta, reúne las características metodológicas necesarias en lo que a confiabilidad y validez se refiere mediante el uso de diversas técnicas, entre ellas la de la observación.

Los Centros de Evaluación ofrecen una alternativa antigua, y poco conocida que contribuye a romper algunos paradigmas. Dicho método podría ser una de las principales herramientas que auxilien al Psicólogo Industrial, siendo un método poco utilizado en nuestros días y el cual puede ser explotado, ya que a través de éste se lleva a cabo la observación y manejo directo de conductas.

La investigación y la difusión del Método de Centros de Evaluación en nuestro país es escasa: además de que dentro de las Universidades son contadas las publicaciones o documentos editados sobre dicho aspecto hasta el momento.

En la presente investigación se analizará la relación que existe entre el grado de liderazgo existente en estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y las características sociodemográficas.

En el capítulo 1 se presenta una reseña histórica de lo que ha sido el método de Centros de Evaluación, sus antecedentes, su definición y la explicación general del método.

Durante el capítulo 2 se analizan lo que son las dimensiones en un Centro de Evaluación, los elementos que la conforman, su concepto, así como la vinculación de los Análisis de puestos con las mismas.

En el capítulo 3 se retoman varias aproximaciones al estudio de liderazgo que representan *formas diferentes de enfocar* los problemas de liderazgo, recopilándose información en relación a las principales teorías que se presentan de liderazgo, y detallándose resultados obtenidos en diversas investigaciones relacionadas con el tema.

Es durante el capítulo 4 donde se plantea la metodología de la investigación, para conocer la relación de las dimensiones del liderazgo con las características sociodemográficas de la población muestra, *utilizando el método de Centros de Evaluación*. La investigación realizada aporta resultados significativos.

**EL MÉTODO DE CENTROS DE EVALUACIÓN**

En su uso establecido, un paradigma es un modelo o patrón aceptado. Los Paradigmas obtienen su *status* como tales, debido a que tienen más éxito que sus competidores; los hombres cuya investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y normas para la práctica científica (Kuhn, 1962). Partiendo de esta afirmación, consideramos que en la actualidad las empresas viven en constantes paradigmas, como son: la implementación de una nueva estrategia empresarial, la exploración de nuevas técnicas de venta, la inversión en programas de desarrollo o el estancamiento en las técnicas para la selección, capacitación, planeación de carrera y evaluación del desempeño, quedándose únicamente en la restauración y optimización de las técnicas ya existentes. Todo lo anterior debido al temor de fijarse nuevos retos, aunado a la búsqueda de caminos que aún no han sido explorados y que podrían brindar más y mejores oportunidades de alcanzar el éxito empresarial.

Los Centros de Evaluación ofrecen una alternativa antigua, y poco conocida que contribuye a romper algunos paradigmas. Dicho método podría ser una de las principales herramientas que auxilien al Psicólogo Industrial. Es por esto que, a continuación, hacemos una reseña de los antecedentes históricos de la Psicología Industrial y de los Centros de Evaluación (C.E.), siendo éste último un método poco utilizado en nuestros días y el cual puede ser explotado, ya que a través de éste se lleva a cabo la observación y manejo directo de conductas

1.1 Antecedentes históricos de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial utiliza los métodos prescritos en la disciplina de la Psicología general puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial, ésta formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas. La Psicología Industrial reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido (Ballesteros P. 1982).

La Psicología Industrial es una consecuencia de la industrialización, en su nacimiento coinciden dos hechos: por una parte el nacimiento de la psicología como ciencia experimental y por otra, la incorporación de Europa y E.U. a los procesos de industrialización intensiva. (Ballesteros, op.cit.).

Por otro lado, dicha disciplina trataba de estudiar los fenómenos mentales del hombre mediante la introspección, pero no mediante la observación y la experimentación, que iniciaría en el último tercio del siglo pasado, cuando trata de construir sus teorías con procesos experimentales. Se acostumbra considerar al padre de la Psicología científica a

Guillermo Wundt, puesto que en 1879 construyó el primer laboratorio de psicología en Leipzig, Alemania. En su desarrollo podemos considerar la existencia de tres períodos:

1. La Psicotécnica, que se da de 1879-1918, durante este período la psicotécnica trató de buscar para cada tipo de trabajo la persona que tuviera las aptitudes más adecuadas, circunstancia que intentó realizar aplicando en el medio industrial, las pruebas que la incipiente experimentación psicológica poco a poco proporcionaba, ya que dicha experimentación se caracterizaba por la creación de instrumentos capaces para medir las aptitudes de las personas y que entonces tomaron el nombre de test. Durante este período se intentó medir primero la inteligencia y seguidamente otras aptitudes mentales, para luego tratar de delimitar las aptitudes que el hombre podía tener. A esta circunstancia actuó el avance de la Estadística, que logró los métodos precisos de investigación, siendo de destacar la utilización del análisis factorial, que deslindó y midió objetivamente una serie de factores aptitudinales que antes sólo se conocían de forma global.

La Psicotécnica avanzó rápidamente, intentando resolver principalmente el problema de seleccionar a los hombres más adecuados, teniendo en cuenta las exigencias aptitudinales de cada puesto de trabajo, pudiéndose pronosticar hasta cierto punto, el éxito que en trabajo tendría el hombre. Pero la Psicotécnica tenía una falla esencial en el concepto del hombre, al considerarle como una suma de aptitudes, cuando es en realidad algo más complicado. (Ballesteros. op.cit).

La obra trascendental de Taylor hizo que surgiera la Organización Industrial como ciencia, al ser el primero que de una manera científica estudió analíticamente el trabajo, sus métodos y los tiempos, presupuestos necesarios para poder determinar las aptitudes que el trabajo exigía al hombre, dando lugar a que estas exigencias se plasmasen en un impreso, convenientemente cuantificado que desde aquel tiempo se llama profesiografía, estudio básico para poder hacer la selección profesional.

2. La Psicología Industrial, que se da de 1918-1945, la cual fue marcada por Elton Mayo. Es gracias a esta época que se produce un auténtico cambio de perspectiva en el estudio de la conducta del hombre en la empresa. En 1924 Mayo es llamado para que analizara unos problemas de bajo rendimiento en una fábrica. Mayo comenzó realizando su trabajo considerando las relaciones entre ambiente de trabajo y productividad.

Su trabajo consistió en montar una línea de trabajo experimental, aislada del taller general, en la que pudiera controlar variables que se creía intervenían principalmente en el trabajo de los obreros (luz, humedad, temperatura, etc.). Sus primeros estudios no dieron los resultados que se esperaban, por lo que introdujo otros cambios hasta entonces no considerados tales como el horario, la elección de compañero de trabajo, pausas de trabajo, etc. observándose cambios considerables en el rendimiento que hicieron se replanteara lo conocido anteriormente sobre estímulos en el trabajo.

Como consecuencia de su estudio, llegó a la conclusión de que los factores ambientales físicos como luz, calor, humedad, etc. no eran motivacionales. Por el contrario, había una

serie de factores que hasta entonces no se tenían en cuenta, casi todos ellos de orden psicológico, que eran altamente motivacionales.

En esta segunda etapa del desarrollo histórico, los estudios principales que se realizaron fueron encaminados al análisis de la conducta del trabajador y a la búsqueda de las condiciones psicológicas de adaptación, estudiándose con detalle la actuación y dinámica del grupo laboral. Por otra parte, la Organización Industrial sin abandonar los estudios de tipo tayloriano, aborda otros nuevos que se caracterizan por el análisis de las funciones principales de la empresa. Fayol y posteriormente Ulik, son los máximos representantes de esta tendencia organizativa que se a venido llamando Organización Administrativa. Como consecuencia de ésto. los estudios que predominan en esta etapa son los de organigramas, actos de empresa, factores que condicionan las funciones empresariales, etc.

Por otra parte, persiste el estudio del hombre en cuanto a sus aptitudes como una suma de las mismas y no se considera todavía al mando intermedio como pieza fundamental de la empresa. Por lo que se refiere a la Organización Industrial, la Escuela Administrativa realiza el estudio de la Empresa con una mentalidad todavía estática, es decir, sin tener en cuenta el dinamismo de las diversas secciones de la empresa. (Ballesteros, op.cit).

3 La Psicología de la Organización, que se presenta desde 1945 hasta la actualidad, durante la cual, poco a poco, se van introduciendo ideas estructurales dando lugar a una auténtica Psicología de la Organización.

Con motivo de la Segunda Guerra Mundial se producen una serie de ecos que cambian la panorámica empresarial; por una parte, durante la contienda, los beligerantes tuvieron que transformar la industria de paz en industria de guerra a la vez que incorporaban nuevos trabajadores por otra, se plantearon importantes problemas en cuanto a la formación industrial de los mismos. También se planteó la necesidad de que la productividad de las empresas aumentara. Todo ello exigió nuevas soluciones, que se han caracterizado por las siguientes notas:

- La empresa empieza a ser considerada como estructura organizada y dinámica, en el sentido de que cualquier acción que se realice sobre una de sus partes va a provocar una reacción tanto en la parte sobre la que se actúa como sobre el total de la misma.
- Como consecuencia de lo anterior, se comienza a dar la necesidad de interdisciplinariedad, pues las decisiones que se tomen van a repercutir en otros sectores o áreas de la empresa.
- Se han aprovechado las experiencias organizativas que se produjeron en el ejército durante la última guerra, sobre todo en el norteamericano, desplazándose muchas técnicas a la vida empresarial cuando terminó el conflicto y otras que en el ámbito militar se hicieron en tiempo de paz.

- En cuanto al trabajador se le ha dejado de considerar como una suma de aptitudes y rasgos de personalidad. para hacerlo como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica, lo que hace que tengamos que comprenderle mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras. como son el grupo laboral y los grupos sociales en los que desarrolla su vida. Como consecuencia se han ido acercando las posiciones de la Organización Industrial y la Psicología de la Empresa.

La Organización Industrial así evolucionada, y que fue propugnada en 1946 por Weber, ha tenido continuación en nuestros días, con los trabajos de Simon y Croziell y a tomado el nombre de Escuela Burocrática o Social. Por otra parte, la Psicología de la Empresa a llegado a ser una Psicología de la Organización.

Entre la temática que actualmente aborda la moderna Psicología de la Empresa, aparte de los temas clásicos como puede ser el de la selección profesional, destacan los siguientes:

- La dinámica del grupo laboral y la influencia que en él tiene su mando.
- La motivación de los grupos laborales.
- Los problemas de información dentro de la empresa.
- La formación industrial.
- La dinámica de los grupos de dirección y el estilo de mando.
- Las interpelaciones que hay entre estructura formal de la empresa y reacciones del grupo laboral.
- La seguridad en el trabajo.
- Los problemas de promoción.
- El trabajo de minusválidos y personal incapacitado. (Ballesteros P. 1982).

Según Gilmer (1973) han sido muchos los progresos de la Psicología Industrial después de la Segunda Guerra Mundial, pero las tendencias más nuevas todavía no han recibido el certificado de garantía de la perspectiva histórica. Algunos de los nuevos enfoques de la conducta humana en la industria moderna que podríamos considerar son: *Las dinámicas de grupo*, cuyas investigaciones en este sentido han despertado el interés por los problemas de la motivación y de la productividad en la medida en que se relacionan con la estructura de grupo. *El estudio de las organizaciones*, siendo a partir de los años setentas cuando los técnicos en administración industrial han prestado atención a los problemas de organización y comunicación en las empresas. El psicólogo se ha dedicado a determinar en qué zona de la red de comunicación el individuo encaja en el grupo, el grupo en el departamento, el departamento en la fábrica, la fabrica en la empresa y cada una de éstas en la comunidad. *Estudios sobre la dirección*, anteriormente la labor del psicólogo se centraba en su inmensa mayoría en las aptitudes del trabajador. Así pues, el inicio del estudio de los niveles más altos de la dirección data de muy poco tiempo. La investigación del desarrollo de la dirección precisamente ha comenzado a llevarse a cabo de forma organizada en nuestros días. (Gilmer 1973)

Dada la variedad tan amplia de tópicos que se manejan dentro de la Psicología Organizacional se han ido presentando innumerables métodos que contribuyen a mejorar y modificar a las empresas, tal es el caso de el Centro de Evaluación, método alternativo con validez y confiabilidad que a continuación procedemos a describir.

## 1.2 Antecedentes históricos del Método de Centro de Evaluación

La mayoría de los autores coinciden en que el desarrollo de los Centros de Evaluación se inició durante la II Guerra Mundial (Cascio, 1991 y Awad, 1981; Beach, 1985), ya que durante este período en que pasa de ser una metodología para seleccionar militares a una para evaluar empleados en la industria. Otros autores coinciden en que su inicio se da con el desarrollo de los test psicométricos después de la I Guerra Mundial con la labor de psicólogos Alemanes (Gatewood y Feild, 1990; More y Unsinger, 1987; Thornton III y Byham, 1982).

Debido a la gran diversidad de opiniones con respecto a la época en que realmente surgen los Centros de Evaluación daremos una reseña histórica con respecto a los orígenes del mismo.

El desarrollo del CE comenzó con los Alemanes, Británicos, Norteamericanos, Australianos y Canadienses, antes, durante y después de la II Guerra Mundial. Hoy en día es un método que se practica en todo el mundo, como se puede apreciar en una investigación realizada por Wieby y Martin (1991), donde se revela que en los países bajos el CE es el tercer método de selección más frecuentemente utilizado.

Thornton y Byham (Op. cit) pueden considerarse como unos de los principales aportadores, ya que realizaron una investigación documental histórica muy completa, la cual detallamos a continuación:

Al término de la I Guerra Mundial los psicólogos alemanes comenzaron a desarrollar múltiples procedimientos de evaluación de selección, capacitación, organización y construcción moral de lo militar. Estos procesos fueron basados en técnicas desarrolladas en laboratorios psicológicos, estaciones de administración postal, ferroviaria, una escuela de aviación comercial, una agencia de empleo, el departamento de estadística y varios departamentos de policía. Estos trabajos tuvieron impacto en las áreas de psicología social de la organización militar, pruebas de aptitudes, estudios de caracterología (personalidad), capacitación y ética, moral, propaganda, psicología de combate y conducción de guerra, esto fue criticado, pero sin duda sirvió de modelo para los Británicos y Norteamericanos.



Los Alemanes durante esta época estaban muy influenciados por la Teoría General de Sistemas y en lo que a Psicología se refiere por la corriente Gestáltica y Holística, por lo que según los autores fueron los programas de alemanes los primeros en utilizar múltiples técnicas de evaluación para analizar la conducta compleja. Su gran preocupación por los líderes los llevó a la observación de la conducta aunque sin administración estandarizada y sin un registro sistemático.

La Oficina de Selección de Guerra Británica, durante la II Guerra Mundial, preocupados por detectar el potencial de los oficiales, hasta 1942 evaluaban a sus egresados de escuelas de entrenamiento oficial con entrevistas de 20 minutos. Pero Andrey Thorne, quien había observado los programas de selección alemanes en Berlín, animó a dos psiquiatras a desarrollar programas similares en la Comandancia Escocesa, incluyendo entrevistas psiquiátricas, pruebas de inteligencia y pruebas muy similares a los modelos alemanes.

Según los autores de la investigación, los programas militares Británicos hicieron algunos avances sobre los esfuerzos alemanes, aunque todavía subjetivos, ya que no fueron holísticos como la aproximación alemana. Presentaron a sus candidatos situaciones más realistas, incluyendo grupos de discusión y actividades físicas. La responsabilidad de las decisiones de evaluación la delegaban a personal militar. Psicólogos y Psiquiatras administraban los programas e iniciaron operaciones estadísticas, lo que dio confiabilidad y validez a los estudios.

Por las cuestiones históricas de relación entre Australia y Canadá se comenzó a aplicar el método Británico en sus oficinas de selección militar, desarrollándose un fenómeno de difusión del método, derivado de la libertad que tuvieron estos dos países por la extensión de sus territorios.

Tanto en Australia como en Canadá daban más importancia a la entrevista que los Británicos, por lo que incluyeron tres entrevistas, conducidas por un sargento, un psicólogo y un psiquiatra. Fue en estos países donde se llevó a cabo una aplicación no militar, ya que en 1948 se adaptó como un método observacional de grupos en la selección de ejecutivos en entrenamiento en una planta manufacturera Australiana con grupos de jóvenes entre 17 y 19 años.

Según los investigadores, Vernon en 1950, reporta la primer evidencia de validez del C.E. no militar. Comenzando en 1945 en el British Civil Service Commission, donde se desarrolló un complejo procedimiento de evaluación para seleccionar servidumbre utilizado por miembros del gobierno de los niveles medios y altos, así como personal para puestos en el extranjero.

El Civil Service Selection Board realizó una batería de ocho técnicas de evaluación, que incluía test verbales, cognitivos no verbales, mediciones proyectivas de personalidad, información escolar, reportes (provenientes de maestros, oficiales de la armada, empleadores, etc.), entrevistas, resultados de exámenes de calidad y ejercicios situacionales de grupo e individuales. La administración de los programas incluyeron dos administradores del servicio civil y un psicólogo.

En estos programas se encontraron predictores válidos para los cursos de entrenamiento, la ejecución en el trabajo de posiciones administrativas y evaluación de éxito en el servicio extranjero. Aunque según Vernon los criterios de correlación eran cuestionables por sus criterios básicos. Sin embargo al parecer lo más importante de esta etapa histórica fue la aplicación del concepto de validez, un elemento indispensable de la medición conductual.

La Office of Strategic Service (OSS) durante la II Guerra Mundial formó las bases para muchas futuras aplicaciones de múltiples procesos de evaluación en Estados Unidos. El propósito de la OSS fue el de desarrollar un proceso para evaluar la personalidad de candidatos para diferentes posiciones; para puestos tales como: agentes secretos de inteligencia, saboteadores, expertos en propaganda, secretarías y trabajadores de oficina, donde la intención fue obtener una predicción efectiva y confiable en el campo de operaciones. Muchos de los problemas confrontados eran comunes a cualquier situación de selección de personal, pero la naturaleza del campo de trabajo de la OSS incrementó la importancia de esos problemas.

Una gran aportación de la OSS fue su excelente combinación de la teoría de evaluación y la práctica, así lo demuestran los siguientes pasos de actividades realizadas: Análisis de puestos, listas de determinantes de personalidad de éxitos y fracasos en la ejecución de un puesto para seleccionar las variables para ser evaluadas (el grupo de variables generalmente evaluadas fueron motivación, energía e iniciativa, inteligencia efectiva, estabilidad emocional, relaciones sociales, liderazgo y seguridad, sumando las variables de habilidad física, observación y reporte y variables de propaganda); definiciones de medidas de escala para cada variable de la personalidad en la lista seleccionada, así como una variable adecuada al puesto; diseño de un programa de procedimientos de evaluación para valorar la fortaleza de las variables seleccionadas (incluían procesos de evaluación con una matriz social compuesta de oficiales y candidatos, incluían tests situacionales similares al campo; construían una formulación suficiente de la personalidad de cada evaluación antes de hacer calificaciones específicas, predicciones y recomendaciones; utilizaban un lenguaje de la personalidad no técnico; al final de cada evaluación mantenían una reunión para determinar la propuesta de revisión o corrección de la descripción de personalidad y la decisión de la calificación y recomendación de cada evaluación; construcción de diseños experimentales para evaluar procesos de evaluación, reuniendo información necesaria para la solución de problemas estratégicos.

La OSS no contó con una retroalimentación efectiva por parte de los evaluados debido a su población heterogénea (compuesta por trabajadores extranjeros), además de sumarle los problemas de validación estadística, ya que sus resoluciones eran en base a juicios, sin embargo la experiencia y convivencia de los evaluadores con los candidatos durante tres días seguidos, les permitía obtener interacciones informales, conversaciones breves para realizar observaciones importantes.

Después de la II Guerra Mundial un número de psicólogos, quienes habían participado en la OSS fueron invitados a colaborar para el "Institute for Personality Assessment and Research- IPAR" en la Universidad de California en Berkeley. El propósito del IPAR fue conducir investigación básica en la estructura de la personalidad y funcionamiento de adultos normales. Con el paso de los años el IPAR evaluó una amplia variedad de grupos ocupacionales, incluyendo artistas, oficiales de la fuerza aérea, arquitectos, gerentes, escritores, etc.

El trabajo del IPAR tuvo dos significativas contribuciones a la metodología de evaluación. La primera, fue el esfuerzo con el análisis del criterio de éxito en la ocupación bajo estudio (retroalimentación). El propósito de este análisis fue identificar las características de la ejecución efectiva en el campo y servir como base para la selección de técnicas de evaluación. La segunda, fue la conducción de la aproximación empírica de la investigación en evaluación. Una amplia variedad de técnicas de evaluación fueron usadas y correlacionadas con el criterio identificado, proporcionando detalles de los predictores más efectivos en cada caso. Esta aproximación también confirmó la necesidad de determinar la relación entre las técnicas de evaluación y la medición de la ejecución en el puesto.

Algunas limitaciones del trabajo de IPAR fueron que sólo se interesaron por la estructura de la personalidad y no por la predicción efectiva de la ejecución en un puesto. Los procesos del IPAR no incluían una sesión de discusión de evaluación. Finalmente los evaluadores fueron psicólogos profesionales excluyendo la opinión de no psicólogos expertos de los requerimientos ocupacionales.

Para Thornton y Byham (Op. cit.), la American Telephone and Telegraph Company's Management Progress Study (MPS) representa un parteaguas en la historia de los múltiples procesos de evaluación. Esto fue a la vez la culminación de años de investigación y práctica en campos militares e industriales.

El director de dicha investigación longitudinal fue el doctor Douglas W. Bray. Su estudio evaluó a 422 hombres, dos terceras partes eran recién graduados del college evaluados inmediatamente después de contratarse con una de las seis compañías de la Bell System. El resto fueron no graduados, originalmente contratados para puestos no gerenciales pero que habían tenido movilidad hacia puestos gerenciales relativamente temprana en sus carreras. Los hombres fueron evaluados en grupos de 12 en un período de 4 años entre 1956 y 1960.

Las características evaluadas en el estudio de Bray incluían funciones gerenciales (Organización, Planeación y Toma de decisiones); relaciones interpersonales (Habilidades

de comunicación, impresión personal, sensibilidad); habilidades generales (habilidad intelectual, adaptabilidad) y valores y actitudes (relacionados al trabajo y sociales).

Los evaluadores fueron personas profesionalmente entrenadas generalmente psicólogos clínicos o industriales, otros investigadores universitarios o consultores, más tarde se incluyó a gerentes de línea provenientes de las compañías de Bell.

En general, podemos afirmar que el método se inicia propiamente alrededor de 1920, enlazado al desarrollo de la Psicometría en Europa. Posteriormente las necesidades de evaluación en las áreas clínica, militar e industrial en países como Alemania, Inglaterra, Canadá y Estados Unidos, principalmente llevan a dicho método por diversos caminos en cuanto a su uso y aplicación. Al finalizar la II Guerra Mundial ya existe una investigación y aplicación importante que empieza a transformar al C.E. como un método útil en la evaluación gerencial.

A partir de las investigaciones realizadas por Bray se inicia una nueva etapa de la metodología tanto dentro del ámbito de la investigación como del de la aplicación del mismo.

### 1.3 Explicación de la técnica observacional y sus aplicaciones a un Centro de Evaluación.

Los C.E. se distinguen de otros métodos por el uso múltiple de técnicas. Una evaluación puede contener técnicas tales como: entrevistas, observaciones, test proyectivos, ejecución de ejercicios o ejercicios situacionales (grupos de discusión, juegos, etc.). Dado que las observaciones realizadas por los evaluadores son un elemento importante dentro del proceso del método (como se verá más adelante en la descripción del método) procedemos a continuación a dar una descripción general de dicha técnica.

La medición de la conducta es en la psicología uno de los campos que más aportaciones tiene hacia otras áreas del conocimiento. Es por esto que han sido creadas diversas metodologías e instrumentos de medición, siendo una de ellas el método de C.E., el cual cuenta con las características metodológicas de confiabilidad, validez y estandarización, dicho método presenta la posibilidad de la medición controlada mediante diversas técnicas, contando entre ellas la de la observación.

La realización de inferencias en la vida cotidiana es llevada a cabo, en su mayoría, por el proceso de la observación. Según Kerlinger (1988), también una parte integral del trabajo del científico consiste en realizar observaciones y recoger datos. Esto se debe hacer con gran cuidado para que los investigadores tengan seguridad de que las relaciones que examinan no estén "contaminadas" por otras variables que no sean las del estudio. Existe una gran cantidad de métodos de observación.

La observación es un término general que significa cualquier tipo de dato obtenido al anotar eventos, controlarlos, medirlos o registrarlos. Los métodos de observación son procedimientos sistemáticos y estandarizados cuyo propósito es obtener datos. Casi todos los métodos tienen como propósito técnico el permitirle al investigador obtener medidas de variables. Por lo tanto, el objetivo principal de "realizar observaciones" es el de medir variables. En ciencia, el hacer observación significa algo más que sólo ver las cosas, también significa cualquier recurso empleado para medir variables.

A los métodos de observación se les puede considerar como extensiones de la teoría y de los métodos de medición. Su característica esencial nos la da la definición de medición: asignación de números a objetos, según reglas determinadas. En último término, casi todos los métodos tienen la finalidad técnica de habilitar al investigador para hacer observaciones que le permitan asignar símbolos o números a los objetos o a los conjuntos de objetos bajo estudio. Expresado en otras palabras, le ayudan a obtener mediciones de las variables para aplicar pruebas empíricas a las preguntas planteadas.

Básicamente hay dos modos de observación: podemos mirar con atención a la gente hacer y decir cosas, podemos interrogarla acerca de sus actos y del comportamiento ajeno. Las principales formas de captar información son la experiencia directa con una cosa o interrogar a alguien sobre lo sucedido.

Para Kerlinger (Op.cit.) , el problema central de la observación de la conducta es sin duda el observador mismo, ya que éste debe asimilar la información derivada de sus observaciones y después sacar conclusiones acerca de sus construcciones hipotéticas. De alguna manera el observador a de dirigir la información derivada de las observaciones y después hacer inferencias acerca de los constructos. Él observa cierto comportamiento, por ejemplo un niño que molesta a otro niño. De algún modo, debe procesar esta observación e inferir que el comportamiento es una manifestación del constructo "agresión" o "comportamiento agresivo", o aun hostilidad. Sus poderes deductivos constituyen la fuerza y la debilidad de este procedimiento. La fuerza estriba en que puede relacionar el comportamiento con los constructos o variables del estudio: es decir, los reúne conjuntando. Uno de los problemas constantes de la medición radica en llenar la brecha que existe entre el comportamiento y el constructo.

La desventaja básica del observador es que puede hacer inferencias muy incorrectas de las observaciones. Según el autor, la observación del comportamiento humano requiere de un conocimiento competente del comportamiento y de su significado. Los observadores competentes y las observaciones bien hechas ayudan a resolver este problema.

La primera y más importante consideración en cualquier sistema de esta índole, consiste en determinar con exactitud lo que se va a observar, por lo que hay que definir con precisión y sin ambigüedades lo que se va a observar. Si queremos medir la curiosidad, hemos de decir al observador en qué consiste esa conducta. Si pretendemos medir la cooperación, hay que decirle en qué se distingue esta conducta de las demás. En otras palabras, tenemos que proporcionarle alguna definición operacional de la variable que se desea medir; debemos definir la variable en términos conductuales

No cabe duda que la observación objetiva del comportamiento humano dejó ya la etapa rudimentaria. Los adelantos han sido sorprendentes, al igual que los logrados durante el último decenio en la metodología y en la medición. El mayor progreso y perfeccionamiento de la psicometría y de la estadística ha tenido repercusiones en la observación y en la estimación de la conducta real y evocada. Cabe señalar que la observación directa es muy útil para la investigación básica y aplicada, en especial para la que se ocupa de procesos y decisiones de grupo. También puede utilizarse en los estudios de campo, en experimentos de campo y laboratorio.

#### 1.4 Descripción del Método de Centro de Evaluación

##### 1.4.1 Definición

Al llevarse a cabo una revisión minuciosa de la literatura relacionada con Centros de Evaluación, nos hemos dado cuenta que cada autor lo define en una forma diferente, así que creemos conveniente mencionar algunas de ellas:

Byham W. 1976 “Un Centro de Evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas, establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular”.

Cohen. Moses y Byham, 1977 “El centro de evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera”.

“Los Centros de Evaluación son conocidos como la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática para la obtención de información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona en relación a un puesto determinado” (Assesment Design Inc. En Mouret, E. 1990)

“El método es un procedimiento donde diferentes tipos de técnicas de evaluación son aplicadas y una evaluación final es hecha mediante los juicios continuados de varios asesores acerca de la conducta de los sujetos fuera de la situación de prueba” (Bray, sin fecha).

“Un C.E. es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial” (Gómez, 1981).

“Es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones que debe tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos “. (Uribe P, 1996).

Después de analizar cada una de las definiciones anteriores, concluimos que un Centro de Evaluación es un método empleado para la evaluación de conductas o habilidades mediante diversas técnicas de medición, dichas conductas son observadas por personas externas (observadores), éstas registran ordenadamente ciertas características o rasgos previamente establecidos y estudiados para finalmente llegar a un consenso numérico que arroje resultados realistas y objetivos.

La definición anterior está fundamentada en la recopilación bibliográfica y la metodología de esta investigación y que fue reforzada con anterioridad al participar directamente en la aplicación de un CE para medir comunicación y posteriormente al entrenar a los observadores y coordinar la aplicación del CE que sustenta esta investigación.

#### 1.4.2 Elementos que integran un Centro de Evaluación

El administrador.

La parte que evalúa se encuentra integrada por el administrador y los observadores. Por la propia naturaleza del trabajo que desarrolla el administrador, describir su tarea es describir el centro mismo en su funcionamiento. Aún cuando es una redundancia, administrativamente hablando, el hombre clave es el administrador. Con esto queremos enfatizar que en el caso específico de los centros, esto más que una simple denominación o cargo es una función clave dentro de la marcha del mismo (Rebollar, ...).

Un administrador es designado usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer centro o si se prefiere se podrá iniciar el funcionamiento de un centro aproximadamente dos meses después de que se ha designado al administrador. En ese tiempo el administrador tendrá que pasarse la mayor parte del tiempo preparándose, entrenándose, hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro.

El administrador es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la correcta marcha del centro y sus resultados.

Para Rebollar, si bien la participación del equipo determinará los resultados del centro, éstos deben centralizarse en el trabajo específico del administrador. Sin embargo, es importante que la línea no piense o sienta que el trabajo es de ellos, sino que tiene una directa participación en plan de apoyo y de conocimientos en la toma de decisiones, ya que son los más indicados por su conocimiento y manejo de situaciones específicas del trabajo.

Así mismo, el administrador participa directamente en la selección del personal que va a trabajar con él y el entrenamiento del mismo.

Entre otras cosas también ayudará en la selección del espacio de trabajo, al diseño de muebles, en la elaboración y reproducción de las formas necesarias y algo muy importante, participará en la introducción o presentación del programa a la línea de la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo.

En resumen, el responsable del buen funcionamiento y desarrollo del centro, es el administrador y sus funciones son:

1. Programación del centro.
2. Programación del ejercicio.
3. Vigilar que tanto el equipo, los materiales y la papelería estén en óptimas condiciones y que exista una cantidad suficiente de material.
4. Aclarar dudas de los observadores
5. Elaborar el reporte final de los resultados del centro.

#### Los observadores

La labor y la acción que se espera de las personas que se designen para ese papel no podría ser mejor calificado que con el término “observar”, en su más amplia connotación.

Al seleccionar tanto al administrador como a los observadores, cabe tener en cuenta un concepto que parafraseamos a continuación y que encierra el espíritu que debe seguirse al elegir a estos elementos. “No puede esperarse que la calidad de la evaluación exceda la calidad misma de los miembros del personal a los que se asigna a esa labor. Este punto no puede ser infravalorado. El personal de evaluación debe ser del calibre más alto posible”. (Cabot J. S/F).

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Esto significa que los observadores estarán identificando gente en la cual se encuentran los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado. Development Dimensions Administering and Assesment Center. Manual Development dimensions.



Es recomendable, de ser posible mezclar observadores expertos con inexpertos en el personal de un centro. Los observadores inexpertos aprenden más rápidamente de los experimentados, ya que conocen la función.

Resumiendo las funciones de un observador son:

1. Registrar los hechos, las conductas de sus observadores sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio.
2. Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo a la clasificación previa que tiene para ello.

Los participantes

Son la parte que es evaluada, a quienes podemos identificar como candidatos, participantes o evaluados. son las personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y queremos confirmar. La selección de tales personas puede variar, pero en general se pide a los jefes o supervisores que propongan a quienes consideren los mejores elementos para esta oportunidad.

No obstante, tal criterio tiene la desventaja de ser subjetivo y fácilmente influenciable. Es recomendable que además de la preselección que nos den los jefes, nos vayamos a fuentes directas de información como son los especialistas del departamento de personal, las opiniones mediante encuestas con sus compañeros de trabajo o bien con los subordinados.

Es importante aclarar que los candidatos casi siempre son personal que se encuentra próximo al nivel de supervisores, que deseamos proyectar hacia la media y alta gerencia en el plazo de uno a tres o cinco años y a quienes se les da la oportunidad de integrarse a la situación simulada del centro para demostrar sus habilidades.

Por lo general se preseleccionan con cinco semanas de anticipación, y el número usual de los mismos es de 6 o múltiplos es éste que puedan ser atendidos a la vez. (Grados, 1988)

Quiénes conformar de manera activa un CE, son en términos generales: los participantes, los observadores y el administrador.

Las características de cada elemento se pueden definir de manera práctica de la siguiente forma:

#### 1.4.3 Metodología para el consenso.

Los CE se distinguen de otros métodos, por el uso múltiple de técnicas, y pueden realizarse hasta en tres o más días. Una evaluación puede contener técnicas tales como: entrevistas, observaciones, tests proyectivos, ejecución de ejercicios, etc.

Muchos investigadores de la personalidad como Edwards y Abbott, 1973, Thornton III y Byham argumentan que no es posible medir la personalidad, sin embargo Cronbach, 1972, dice que partiendo de los siguientes 3 postulados:

a) La conducta es consistente, b) la gente varía en grado o frecuencia de algún tipo de conducta y que c) la personalidad tiene algo de estabilidad; la conducta puede ser reflejo de la personalidad, por lo que la observación es un mecanismo útil, Esta afirmación desde luego puede ser sometida a controversia, sin embargo su importancia radica en convertirlo también en un foco de investigación.

Lo que es necesario aclarar y que no es tan controvertido como el caso de la personalidad es que el método sirve para detectar a nivel conductual, habilidades, destrezas y conocimientos y otras características como: análisis de problemas, resistencia al stress, toma de decisiones bajo presión, relaciones interpersonales, liderazgo individual y de grupos. Aunque sin duda algunas de las conductas señaladas tienen un alto contenido de rasgos de personalidad, aspecto, que como ya se mencionó debe investigarse.

Para poder comprender el proceso de CE primero se ejemplificará un modelo hipotético para proporcionar un panorama general, posteriormente se realizará una explicación detallada de las diferentes etapas del proceso.

Los CE pueden ser descritos en tres etapas:

- 1.- Las observaciones y clasificación de los ejercicios.
- 2 - Incluye el reporte de la información de los ejercicios y la derivación de clasificación de las dimensiones por el staff de discusión.
- 3.- El consenso de la clasificación de dimensiones para elaborar el reporte final de evaluación.

## PARA CADA EJERCICIO

### 1. Observación de conducta:

Cada evaluador observa y registra la conducta de uno a dos participantes, lo que deben realizar con el mayor detalle posible, con un registro objetivo en términos de cosas específicas, es decir lo que el participante dice y hace. El participante debe ser observado por un diferente evaluador en cada ejercicio. Por ejemplo: el observador A es el responsable en el primer grupo de ejercicios, el evaluador B es responsable de las observaciones en el ejercicio del siguiente grupo. La rotación debe ser cuidadosamente asignada, sobre todo para los ejercicios individuales, en los ejercicios grupales los evaluadores observarán a los individuos en una variedad de ejercicios y tareas. La asignación debe comprender que cada evaluador haya sido expuesto a todos los participantes. Los observadores deben observar únicamente conductas relevantes para las dimensiones observables en cada ejercicio.

## 2. Clasificación de conducta:

Inmediatamente después de cada ejercicio el evaluador debe analizar y clasificar las observaciones conductuales en las dimensiones. Las dimensiones son escogidas si son esenciales al puesto y observables en los ejercicios. Usualmente son listadas en un formato de reporte de ejercicio.

- 5 Mucho más que aceptable, significa arriba del criterio requerido para el éxito en la ejecución de un puesto.
- 4 Más que aceptable, excede el requerimiento relativo a la calidad y cantidad de conducta requerida.
- 3 Aceptable, reúne un criterio requerido de calidad y cantidad de conducta.
- 2 Menos que aceptable, generalmente no reúne el criterio requerido relativo a calidad y cantidad de conducta.
- 1 Mucho menos que aceptable, significativamente por abajo del criterio requerido de éxito en la ejecución de un puesto.
- 0 No existió oportunidad para la dimensión de ser mostrada.

### DISCUSION DE EVALUADORES O ASESORES:

Thornton y Byham (Op. cit.), manejan una parte de sus comentarios en lo que al proceso del método se refiere. El método de CE tiene como uno de sus fundamentos para la confiabilidad la Metodología para el consenso. Posteriormente a las observaciones de la(s) conductas registradas para cada participante los observadores realizarán una discusión en la que todas y cada una de las informaciones sobre cada participante deben ser integradas y reportadas antes de evaluar al siguiente participante. Cada evaluador lee el reporte de ejercicio preparado previamente. El reporte incluye una breve narración del rol del individuo en el ejercicio clasificado en dimensiones y conductas observadas relevantes para cada dimensión. El orden de los ejercicios reportados debe ser constante para todos los evaluados. Frecuentemente la entrevista de antecedentes (background) es reportada primero, seguida por los reportes de ejercicios de grupo y ejercicios individuales. Muchas organizaciones dejan el ejercicio IB para el final, por considerar que el poder de su información afecte a otros ejercicios en su interpretación.

Mientras un evaluador comenta su reporte, los otros registran conductas significativas que ellos no observaron en forma complementaria e independientemente de las calificaciones ya otorgadas al participante en cada dimensión. Los evaluadores pueden hacer preguntas para clarificar pero no debe discutir, no se debe influir con comentarios a quien lee su reporte.

Cada evaluador considera las conductas reportadas en todos los ejercicios para proporcionar una calificación preliminar de la dimensión. Es importante que considere que existen ejercicios que permiten una mejor medición de ciertas dimensiones, por lo que el evaluador debe someter a juicio el peso de las conductas en cada ejercicio. No debe repetirse un simple promedio de las dimensiones.

Posteriormente se procede a hacer una lista de las dimensiones en una gráfica y se observan las áreas de acuerdo y desacuerdo. Los evaluadores discuten sus calificaciones hasta que un consenso es obtenido. Lo ideal es discutir discrepancias hasta llegar al acuerdo, no se recomienda promediar. La participación de todos es importante para lograr el consenso. En la mayoría de los casos la evaluación global es realizada de manera independiente por cada evaluador y entonces en grupo se discute y asigna una clasificación final.

Dependiendo del propósito del programa, otra discusión puede tomar lugar, se pueden proponer sugerencias, retroalimentación, comentarios a los jefes, supervisores, u otros involucrados, etc. de manera escrita u oral.

Como se puede observar, las dimensiones son uno de los elementos principales dentro del Centro de Evaluación, ya que son éstas las conductas que van a ser observadas para su medición. A través de dicha observación se obtendrán calificaciones que interpretarán cada una de las dimensiones de la presente investigación.

## CAPITULO II

### LAS DIMENSIONES EN UN CENTRO DE EVALUACIÓN

#### 2.1 Antecedentes y descripción de las dimensiones

More y Unsinger (1987), retoman una definición de *Dimensión* proporcionada por Turner en 1978: "Una dimensión puede ser definida como una parte discreta y medible de conducta individual que es asociada con éxito o fracaso en un puesto o en un nivel de puesto". Los puestos contienen dimensiones de manera constante y estos no varían, ya que son las habilidades o cualidades que necesita una persona para desarrollarse en un puesto.

Todos los individuos deben manifestar estas dimensiones en algún grado. Pero una persona, no necesariamente debe tener una calificación alta en las aptitudes, habilidades o cualidades requeridas para un puesto específico, cada individuo va a tener una medición específica para cada dimensión, es decir las dimensiones son capaces de mostrar diferencias entre la gente

Las diferencias en las dimensiones pueden ser el éxito o fracaso, por lo que es importante afirmar que un adecuado Análisis de Puestos puede determinar correctamente las dimensiones para un puesto.

El análisis de las tareas provee guías o sugerencias para la selección y el desarrollo de los ejercicios del CE. Los CE en las empresas habrán ido más allá de la tarea y del acercamiento en los rasgos para identificar las conductas dimensionales del trabajo empresarial.

Por dimensiones nosotros entendemos un grupo de conductas que son específicas, observables y verificables que no requieren de constructos personales; estas pueden ser confiables y lógicamente clasificadas.

Algunos ejemplos de las dimensiones más usadas son la comunicación, el liderazgo, resolución de problemas, planeación y organización, tenacidad, motivación al puesto, delegación, control, sensibilidad, análisis, juicios, creatividad, etc.

#### 2.2 Elementos de las dimensiones

Thornton y Byham (Op. cit) mencionan que una de las partes fundamentales de un CE, se encuentra en la determinación de las dimensiones que serán evaluadas. Como primer paso tendremos la capacitación a los observadores, es decir ellos deberán de estar completamente familiarizados con las dimensiones a observar y además todos deberán entender de la misma manera cada dimensión a evaluar.

Después de que los observadores se han familiarizado con las dimensiones que serán usadas en el CE, es necesario tratar de observar y registrar las conductas durante un ejercicio y posteriormente discutirán la conducta del participante y sacarán un consenso de las calificaciones asignadas.

En resumen la primera parte se les explica a los observadores a detalle las diferencias existentes entre registrar una conducta y hacer juicios. Algunas veces se separa una lista de las características y definiciones de cada una de las dimensiones y los observadores preguntarán para indicar el informe, reflejado en la conducta de juicio.

Las dimensiones usadas en un CE pueden determinarse mediante el estudio y análisis de la variable dependiente; esto es: en base al objeto de estudio se podrán ir investigando los elementos que lo componen y que son indispensables para determinarlo en su esencia, que lo definen y caracterizan como tal.

De la confiabilidad y validez con que estén determinadas las dimensiones a observar, se podrán obtener a su vez resultados confiables y válidos del CE, es por esto que es de vital importancia el definir adecuadamente las dimensiones para que los resultados representen una visión objetiva y molecular del objeto de estudio.

### 2.3 Conceptos de Confiabilidad y Validez.

Kerlinger (Op. cit.), en términos del sentido común, confiabilidad significa estabilidad, capaz de predecirse, que se le tiene confianza, que es consecuente. Parte de la esencia de la confiabilidad es la variabilidad. En general, si la ejecución varía mucho de un momento a otro, la categorizamos como no confiable.

La confiabilidad es la carencia de "error" en un conjunto de medidas. En efecto, "error" aquí significa fluctuaciones aleatorias o al azar. El "error" es la variabilidad, las fluctuaciones de las mediciones, que no se deben a lo que está siendo medido, sea lo que sea. Al grado en que un conjunto de medidas posea tal variabilidad éstas no serán confiables.

Las medidas de las variables deben ser confiables. Por ejemplo, debemos saber que estamos midiendo en forma exacta la competencia, porque de nada serviría medir una variable, de no obtener las calificaciones "reales" de los sujetos u objetos que están siendo medidos. Esa es una de las razones principales para realizar la medición: es necesario poder confiar en las calificaciones. Por ejemplo, debemos saber que si medimos la competencia o creatividad o dominancia o inteligencia de un grupo de individuos, obtendremos calificaciones iguales o semejantes en mediciones posteriores de los mismo individuos. Esto significa, entre otras cosas, que obtendremos iguales o semejantes ordenamientos por rango de las calificaciones.

Por otro lado, la confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento, si las pruebas y las escalas son confiables, las predicciones que hagamos con ellas - ya que son

instrumentos predictivos a la vez que medidas de variables- son inútiles porque pueden alterar nuestras conclusiones acerca de las habilidades y los atributos de los individuos que estamos midiendo. así como las relaciones entre habilidades y atributos (Kerlinger, Op. cit).

Desde el punto de vista más elemental y fundamental del significado de la palabra, para que una prueba sea válida, debe medir lo que el creador de la prueba quiere medir y piensa que está midiendo.

Existen diferentes tipos de validez. Una prueba es válida si predice con éxito de acuerdo a cierto criterio. A esta validez se le suele llamar *validez predictiva*, aunque recientemente se le ha denominado *validez relacionada con un criterio*. Otra forma de validez se llama *validez de contenido*, que se refiere a la substancia o al contenido, de lo que está moviéndose. Un tercer tipo de validez, llamada *validez de construcción hipotética*, cuando los investigadores indagan la validez de construcción de una medida, están interesados en la propiedad o propiedades psicológicas que mide el instrumento. Se ocupan de la variable en cuestión, o quizá con mayor exactitud, en la construcción o construcciones hipotéticas que subyacen a la variable; ésta se encuentra inmersa en el marco de referencia científico de la investigación y su metodología (Kerlinger, Op. cit).

#### 2.4 Validez y confiabilidad de las dimensiones en un Centro de Evaluación (Validez y confiabilidad de la observación).

Kerlinger (Op. cit.), menciona que nada parece más natural cuando se está observando el comportamiento que pensar que se está midiendo lo que se dice que se está midiendo. Sin embargo, cuando se coloca una carga interpretativa sobre el observador debe sacrificarse la validez (así como la confiabilidad). Cuanto mayor sea la carga interpretativa que se impone al observador, más difícil será el problema de la validez (pero esto no significa que deba prescindirse de ella).

Un aspecto simple de la validez de las medidas de observación es su poder predictivo. ¿Predicen los criterios relevantes en forma confiable? Como siempre el problema radica en los criterios. Al parecer, el punto clave de la validez de un estudio sobre la observación de la conducta es la validez de construcciones hipotéticas (constructos). Si las variables que se miden por los procedimientos observacionales forman parte de un marco teórico, habrá ciertas relaciones. Si trabajamos con marco teórico y se demuestra la veracidad de las relaciones existentes con los resultados obtenidos, tendremos entonces una prueba de la validez de las construcciones hipotéticas del sistema de observación.

La confiabilidad de estas medidas es una cuestión un poco más sencilla- Se la define como la concordancia entre observadores (lo que equivaldría a objetividad). Así pues, en la práctica se correlacionan las observaciones de dos o más personas para estimar la confiabilidad de sus apreciaciones. Cuando se valora la confiabilidad de la asignación de conductas y categorías, suele utilizarse el porcentaje de concordancia entre jueces.

La primera y principal característica de la observación consiste en determinar con exactitud lo que se va a observar, definiendo con bastante precisión y sin ambigüedad lo que se va a observar. Así, si queremos medir "curiosidad", hemos de decir al observador en qué consiste esa conducta, y en qué se distingue dicha conducta de las demás mediante la definición operacional de la variable que se desea medir; debemos definir la variable en términos conductuales.

Por otra parte, Kerlinger manifiesta que aún no se ha resuelto el problema de precisar cuáles unidades deben utilizarse en la medición de la conducta humana. Tal problema a menudo crea un conflicto entre las exigencias de validez y confiabilidad. En teoría, se alcanza un alto grado de confiabilidad por medio de unidades pequeñas, de fácil observación y registro. Se puede intentar definir el comportamiento en términos operacionales, *enumerando para ello una gran cantidad de actos conductuales*; de esta manera se adquirirá un alto grado de precisión y confiabilidad. Pero es posible que al hacerlo la conducta quede tan especificada, que no describa a la que se deseaba observar; con ello la investigación pierde validez.

Por otra parte, si se recurre a definiciones "naturales" amplias, quizá se logre un alto grado de validez, ya que la misma amplitud puede permitir al observador captar en toda su riqueza el tipo de conducta que desea observar. Pero su gran ambigüedad también da lugar a distintas interpretaciones, lo cual probablemente aminora la confiabilidad.

Nos hallamos ante el problema molar-molecular de todos los procedimientos de medición en las ciencias sociales. El método molar toma totales de conductas como unidades de observación. Unidades íntegras de interacción se especifican como objetivos de la observación; por ejemplo, la conducta verbal se dividirá en intercambios completos entre dos o más personas, o en párrafos y oraciones. En cambio, el método molecular toma fragmentos más pequeños de conducta como unidades de observación. Se anota cada intercambio o cada intercambio parcial. Las unidades de conducta verbal pueden ser palabras o frases cortas. El observador molar comenzará con una variable definida en términos generales, como la dada antes; luego examinará y registrará varias conductas bajo la misma rúbrica. Confía en su experiencia y en la interpretación de los significados de las acciones que observa. El observador molecular procura prescindir de su experiencia e interpretación personal en la observación. Se limita a registrar lo que contempla.

Por otro lado, cabe señalar que los observadores tienden a interpretar de manera diferente la misma conducta. Si bien las categorías demasiado particularizadas disminuyen la ambigüedad y la incertidumbre, tienden a ser excesivamente rígidas e inflexibles y hasta triviales. Lo mejor que puede hacer un observador es estudiar diversos sistemas eficaces,



fiándose en especial en las categorías conductuales y en las definiciones (instrucciones) que se anexan para orientarlo.

## 2.5 Descripción de análisis de puestos

El análisis de puestos, en el caso concreto de los CE puede cumplir una doble función: por un lado el poder definir cuáles serán las dimensiones a observar dependiendo de la actividad(es) o conducta(s) que sean objeto de estudio, y por otro, el que mediante los CE se complementen y validen en las empresas los perfiles obtenidos a través de los análisis de puestos ya existentes o, lo que es mejor, que se obtengan a través de esta técnica análisis de puestos confiables y exactos de los puestos existentes en la empresa.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “desatar”: por lo tanto, es la distinción o separación de las partes de uno todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este.

Ahora bien, en psicología la palabra “análisis” se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos. La palabra puesto proviene del latín “psitu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.

Es importante conocer la etimología de las palabras clave para así poder ubicarlas dentro de un contexto, en este caso. La psicología del trabajo y la administración de recursos humanos. Sin embargo, también debemos conocer las definiciones que nos dan otros autores acerca de la misma palabra.

Es así que Reyes (1984) y Arias (1976) definen al puesto como: el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Según Reyes Ponce el conjunto de operaciones se refiere a todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual. Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas o intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea, las responsabilidades son las que todo individuo asumen en toda actividad laboral y las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo. La ocupación según Reyes Ponce, es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí una íntima relación funcional.

La especificidad del trabajo se refiere a que el trabajo es una unidad específica que difiere de otros puestos tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cubrirse en cada uno de ellos, por lo tanto el puesto es impersonal es decir que cada uno de los puestos es independiente del individuo que lo desempeña.

### 2.5.1 Definición de Análisis de puestos.

Según Reyes A. (1988), es un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Es la determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás. La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.

Para Arias F. (1989), el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizarán en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan el sistema donde se encuentra enclavado.

Para Chuden (1980) es la información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.

Según Reyes (Op.cit.) es un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren.

Chiavenato (1983) afirma que son estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.

Según la definición de Gama, (1991) es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.

Una vez que se ha revisado las características e importancia de las dimensiones y entendiendo la validez y confiabilidad como parte fundamental en la medición de un CE, a continuación presentamos el estudio de una de las dimensiones que por sus características es la preocupación de muchas empresas que están conscientes de la trascendencia que tiene el contratar a la persona idónea para el Liderazgo de su Empresa.

## CAPITULO III

### LIDERAZGO

#### 3.1 Antecedentes del liderazgo

Pocos temas en Psicología de la organización han recibido tanta atención como el de liderazgo. Cualquier análisis que se haga de la naturaleza y motivación humanas nos lleva inevitablemente a considerar la forma como un líder y/o un dirigente debe manejar a sus subordinados. Por tanto, el liderazgo es en cierto sentido lo contrario de la motivación. Mientras que en el análisis de la naturaleza y motivación humanas nos concentramos más en el subordinado (Schein, 1982)

Entre los científicos sociales que han hecho hincapié en el concepto de liderazgo no hay acuerdo respecto a la definición conceptual o, inclusive a la significación teórica, de los procesos del mismo; por otra parte, la escuela de los “grandes hombres considera a la historia un estudio de biografías (por ejemplo, la Reforma Protestante es la historia de Lutero). Por otra parte, el determinismo cultural enfoca la historia en base a pautas sociales relativamente libres de toda intervención de líderes. En los últimos años varios autores han tratado de dar sentido a las diferencias, proponiendo algún esquema o paradigma que las abarque.

Buena parte de las primeras investigaciones le dieron toda su atención a las “características” del líder en un intento por identificar aquellas que claramente ayudarían a distinguir el buen líder como por ejemplo, su inteligencia, su agresividad, juicio, etc. Los resultados mostraban casi siempre, que una característica correlacionada altamente con el éxito en una situación no lo era en otra o que la que parecía funcionar con un líder no funcionaba con otro. Fue el fracaso de estos primeros esfuerzos de investigación el que llevó a una redefinición de liderazgo como una relación entre líder, sus seguidores y las características situacionales de la tarea (Gibb, 1969). De todas maneras, muchos autores e investigadores todavía le dan importancia a las características básicas del líder.

A continuación se retomarán varias aproximaciones al estudio de liderazgo que representan formas diferentes de enfocar los problemas de liderazgo.

## 3.2 Descripción general de liderazgo

### 3.2.1 Definición y características

Katz (1966), comenta que en la bibliografía sobre ciencia social el término *liderazgo* tiene tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. Ser supervisor de primera línea es ocupar una posición de liderazgo; ser presidente de una compañía implica ocupar una posición de liderazgo; ser presidente de una compañía implica ocupar una posición de liderazgo todavía más elevada. Aún así, a veces un cierto supervisor ejerce considerable grado de liderazgo y el presidente de alguna compañía, muy poco; además, liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida. Sin seguidores no hay líder, por ello, concebir al liderazgo como una habilidad es algo peligroso, pues depende demasiado de propiedades de la situación y de la gente a la que se “guiará”. Si se pusiera en la oficina del presidente a un supervisor con mucha capacidad de liderazgo ¿seguiría manifestándose su capacidad de liderazgo? Y de no poder funcionar como presidente ¿qué pasaría con esa capacidad?.

Un método común de definir el liderazgo es hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que se ejerza; de este modo, no se hablaría de un líder en un grupo donde todas las personas fueran igualmente capaces o incapaces para influirse entre sí en todos los campos donde el grupo funcione. Incluso cuando un individuo afecta más a sus compañeros que otro, no suele hablarse de liderazgo si dicha influencia deriva casi por completo de la posición que la persona tenga en la estructura social y no del especial uso que haga de ésta.

Cuando se compara el liderazgo con una ejecución rutinaria de un papel, nos interesan en particular los tipos de conducta individualizada que van más allá de lo que exige la ejecución y que llevan a cabo, más a fondo, el potencial de influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Katz (Op.cit.) comenta que se han sugerido cinco tipos de poder: legítimo, de recompensa, de castigo, referente y de conocimientos (Poder referente es aquella influencia basada en la identificación con otra persona o en el gusto que ésta suscita en alguien).

La organización proporciona igual poder legítimo a todos los supervisores que se encuentran en el mismo nivel y tienen el mismo acceso a las recompensas y castigos otorgados por la organización; pero un supervisor usará su poder legítimo de modo adecuado y significativo para llevar al máximo su influencia en la estructura; mientras que otro fracasará rotundamente en usar la estructura organizacional para que se realice el trabajo.

Una persona experta en cuestiones técnicas y en conocimientos organizacionales también logra que se acepten mejor sus sugerencias y órdenes.

El concepto de aumento de influencia es importante para la efectividad organizacional por varias razones: primero, en tanto se desarrollan dentro de un grupo, el poder de conocimientos y el referente incrementan el otorgado por las recompensas y castigos que dé la organización y por aceptar como legítima la política organizacional. Literalmente hablando, aumenta el total control que tal grupo puede ejercer sobre sus miembros, y se ha demostrado que éste es un factor persistente cuando se incrementa la ejecución organizacional. Puede considerarse que todas las relaciones humanas en el liderazgo organizacional son un intento por usar el poder referente, además del basado en recompensas, castigos y la aceptación de la ley organizacional; en ciertos grado, constituye un sustituto de todos ellos. Las nuevas pautas, de Likert; la teoría Y, de MacGregor y la competencia interpersonal, de Argyris tienen eso en común<sup>1</sup>.

Se han identificado cuatro características que los líderes tienden a tener. No todos los líderes las poseen; en cambio algunos otros miembros de la sociedad sí llegan a tenerlos. A continuación se describen algunas de estas características:

1. Inteligencia: Los líderes tienden a tener una mayor inteligencia que sus seguidores.
2. Madurez social y diversidad de intereses. Los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses.
3. Motivación interna y deseos de logro: Los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. No habrían de depender primordialmente de las fuerzas externas para su motivación.
4. Actitudes respecto a relaciones humanas: Los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tales tareas deben ser considerados de los demás (Katz, op.cit.).

Se han descubierto correlaciones positivas entre los rasgos anteriores y un buen liderazgo. Sin embargo, se pueden citar muchos ejemplos de personas que no poseen ninguno de ellos y no obstante son líderes muy eficaces. Las diferencias en las situaciones a las que se enfrentan los líderes, podrán tener efectos significativos respecto a qué rasgos puedan o no ser significativos. El liderazgo por tanto, se estudia más en términos de actividades y comportamientos que en cuanto características personales.

Una forma de analizar el comportamiento de liderazgo es en términos de habilidades que el líder podría mostrar. Dentro de estas habilidades se incluyen el técnico, el humano y el conceptual (Katz, op.cit.).

---

<sup>1</sup> Al respecto se recomiendan los siguientes textos originales: Likert, R. *New patterns of management*. N.Y. McGraw-Hill, 1961. MacGregor, D. M. *The human side of enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill, 1960. Argyris, C. *Integrating the individual and the organization*. N.Y. Wiley, 1964.

### 3.2.2 Tipos de liderazgo

Según Katz (Op.cit.), la forma típica en la que un líder se comporta respecto a los miembros del grupo, se puede clasificar como “estilo de liderazgo”; cabe señalar que no existe ningún enfoque de liderazgo que se pueda ajustar hábilmente a cualquier situación. Dentro de los principales tipos de liderazgo se encuentran:

#### **Liderazgo autocrático**

El enfoque conocido como “liderazgo autocrático” da como resultado que toda la autoridad se centre en el administrador. El administrador hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. La comunicación tiende a ser primordialmente en un sentido, del administrador a sus seguidores. La conformidad y la obediencia de parte de los seguidores son sugeridas por este modelo. Las recompensas se atribuyen a quienes hacen lo que se les dice dentro de las restricciones que se les imponen (Kossen, 1995).

Una ventaja del liderazgo autocrático es la velocidad con la cual se toman las decisiones. Un líder no tendrá que obtener la aprobación de los miembros de los grupos antes de tomar decisiones. Una posible desventaja podría ser el efecto dañino del liderazgo autocrático sobre la moral del grupo. Los miembros podrán no estar de acuerdo con la forma como se toman las decisiones y por tanto brindar el menor apoyo posible. Sin embargo, los trabajadores que en cierto modo son sumisos o prefieren no ser responsables de participar en la planeación y toma de decisiones, responden positivamente a un liderazgo concentrado en un jefe: también un liderazgo más directivo, con frecuencia es recibido con beneplácito por los empleados cuyas responsabilidades de trabajo no son definidas claramente o que no tiene suficiente conocimiento o adiestramiento para realizar sus trabajos sin apoyo.

#### **Liderazgo democrático o participativo**

Para Kossen (Op. cit), en contraste con el estilo autocrático, el liderazgo democrático o participativo toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final. Se busca la participación para fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de la calidad de la misma.

Las ventajas del liderazgo participativo incluyen una moral más elevada de miembros y apoyo de la decisión final, así como mejores decisiones gracias a compartir información e ideas entre los miembros del grupo. Las desventajas potenciales comprenden decisiones más lentas, una responsabilidad más diluida respecto a decisiones y posibles convenios encaminados a agradar a todos, pero que no constituyen la mejor decisión.

El procedimiento de liderazgo participativo es muy efectivo en numerosas situaciones. A los trabajadores les gusta sentir que sus ideas son importantes y tienen la sensación de un mayor compromiso a las modificaciones en las que han participado; también desarrollan un gran sentimiento de autoestima. Los problemas elaborados en colectividad, a menudo dan por resultado el nacimiento de nuevas ideas, creadas como consecuencia del intercambio interpersonal (Kossen, op. cit.).

### **Liderazgo laissez-faire**

Aún más alejado del liderazgo autocrático se encuentra el de estilo laissez-faire (significa "permitir(les) hacer"). Aquí el líder intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo. A un miembro se le señala una meta y casi se le deja solo para que la alcance. El líder funciona básicamente como miembro de grupo, proporcionando, tanto asesoramiento como dirección, según se le solicita (Kossen, Op. cit.).

Una ventaja del liderazgo laissez-faire es la oportunidad que se les ofrece a los miembros del grupo para su desarrollo individual. A todas las personas se les brinda la oportunidad de expresión y de acción en una forma relativamente independiente. Una desventaja que podrá surgir es la falta de cohesión de grupo y unión hacia los objetivos organizacionales. Sin tener líder, el grupo podrá tener poca dirección y falta de control. El resultado será tal vez ineficiencia y, peor aún, el caos.

El líder de este tipo debe trabajar a través de metas organizacionales. Sin embargo, en este enfoque, se les presenta una tarea a los miembros del grupo y por lo general dan buen resultado sus propias técnicas hacia el cumplimiento de las metas, dentro del sistema de políticas y objetivos organizacionales. El líder actúa primordialmente como un enlace entre fuentes externas del grupo. Algunos ejemplos claros en los que se aplica el liderazgo laissez-faire podrían ser los directores de una clínica, ya que no tiene que estar involucrado en cada decisión que toman los médicos, los directores administrativos de planteles educativos, donde los métodos para llevar a cabo los objetivos de la institución, por lo general, lo deciden los profesores (Kossen, op. cit.).

TABLA 3.2.1

**Autocrático**

1. El líder es quien determina la política.
2. Las técnicas y los pasos de las actividades son señalados por la autoridad, uno por uno, de manera que los futuros pasos son siempre inciertos hasta cierto punto.
3. El líder por lo general señala la tarea o trabajo específico y compañero de trabajo para cada miembro.
4. El líder tiende a actuar de una forma muy "personal" para alabar y criticar el trabajo de cada miembro; se mantiene ajeno de participación activa de grupo, excepto cuando haga una demostración.

TABLA 3.2.2

**Democrático**

1. Todas las políticas son cuestiones de discusión y decisión en grupo orientadas y animadas por el líder.
2. Perspectiva de actividad adquirida durante el período de discusión. Se trazan los pasos generales para alcanzar metas del grupo, y cuando se requiere asesoramiento técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de donde se elige.
3. Los miembros están libres para trabajar con quien prefieran, y la división dependerá de la decisión del grupo.
4. El líder es "objetivo" o "basado en hechos" cuando alaba o critica y trata de incorporarse al grupo en cuanto a espíritu, pero sin realizar gran parte del trabajo.



TABLA 3.2.3

**Laissez-faire**

1. Completa libertad para la decisión de grupo o individual, con un mínimo de participación del líder.
2. Diversos materiales proporcionados por el líder que aclara que él o ella habrán de dar información cuando se les pida. Mínima participación en discusión de trabajo.
3. Muy poca participación de parte del líder para determinar trabajos y compañeros de trabajo.
4. Comentarios espontáneos y poco frecuentes respecto a actividades de miembros, salvo que se le pida, haciendo muy poco intento de evaluar y regular el curso de los eventos.

Kossen (Op cit.), afirma que no existe necesariamente el “mejor estilo de liderazgo”. Algunas veces se deber alentar a los seguidores a participar en ciertas decisiones, sobre todo las que afecten al logro de los objetivos de la organización. En otros casos, sin embargo, un enfoque decisivo y directo es preferible, como consecuencia de la premura del tiempo o la naturaleza del grupo de trabajo.

El mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores principales:

- 1 La situación
- 2 El tipo de seguidores
3. El tipo de líder

Por tanto, para ser un líder efectivo, se deberá adaptar su estilo a estas variantes. Este tipo de liderazgo es el llamado de “contingencia” o “situacional”.

La conducta de un líder durante una emergencia, puede variar considerablemente en condiciones normales de trabajo. De esta forma, los líderes pueden usar técnicas de liderazgo en algunas ocasiones, ya sean positivas o negativas. Los líderes efectivos pueden encontrar que en ciertas situaciones, una forma de dirección autocrática es más eficaz y en otras, el enfoque participativo o incluso hasta el de libre albedrío, llegan a ser más útiles.

### 3.2.3 Teorías de liderazgo

#### La teoría de apareamiento de líderes de Fiedler

Una de las teorías y programas de investigación sobre líderes de grupos orientados pro tareas, más viejas y más discutidas, es la teoría de apareamiento de líderes de Fiedler<sup>2</sup>.

Schein (op. cit.), hace notar que dicha teoría pone más énfasis en el líder y en la cual Fiedler (1985) desarrolló primero una medida de la orientación básica del líder llamada LPC (Colega de trabajo de menor preferencia). Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione la persona con la que tendría "más dificultad para trabajar bien". Luego se le pide que describa a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares tales como "agradable-desagradable", "confiable - no confiable". Al líder con bajo LPC (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como un líder esencialmente orientado hacia la tarea.

En los primeros estudios Fiedler mostró que a pesar de que los puntajes LPC absoluto se correlacionaban con el rendimiento de equipo, la tendencia general de las correlaciones era muy baja. Gradualmente, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado, lo mismo que la naturaleza de la tarea influían en la correlación y el descubrimiento lo llevó a proponer la teoría de contingencia:

1. Si (a) el líder sostiene una buena relación con los miembros del grupo, según el grado de aceptación que tenga (b) el líder, debido a la naturaleza de su cargo, está investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados y (c) la tarea es una tarea altamente estructurada gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarla y criterios claros de éxito, entonces se dice que el líder se encuentra en una situación altamente favorable. Bajo estas condiciones, Fiedler (op. cit.) consistentemente encontró correlaciones negativas entre LPC y el rendimiento. En otras palabras, las situaciones altamente favorables al líder, producen los mejores resultados con líderes de bajo LPC (altamente orientados por la tarea).

2. Si la situación es tan sólo moderadamente favorable porque no hay tanta situación por parte de los miembros del grupo o porque no existe tanto poder investido en el cargo o porque la tarea no es tan estructurada, entonces la correlación entre el rendimiento y el LPC tiende a ser considerablemente positiva. Esto sugiere que las situaciones favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto LPC (orientado por la relación).

---

<sup>2</sup> Se recomienda consultar, Fiedler, F. E. A theory of Leadership effectiveness. N.Y.: MacGraw-Hill, 1967. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. Psychological bulletin, 1971, 76, 128-148.

3.- Si la situación no es favorable al líder porque los niveles de aceptación de poder investido en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las correlaciones tienden a ser de nuevo negativas. Esto sugiere que las situaciones favorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en LPC (orientados por la tarea).

El punto fuerte de este modelo es que le presta atención al líder, a los subordinados y a la tarea. Le ayuda al líder a ser un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder no es tan flexible. Al contrario, el problema del líder es como encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere (Schein, op.cit ).

Los puntos más débiles del modelo son: que las categorías del diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar en la práctica puede ser difícil determinar qué tan buenas deben ser las relaciones entre el líder y los subordinados, qué tan estructurada debe ser la tarea y qué tanto poder por cargo debe estar investido en el líder. Fiedler no le presta mayor atención al diagnóstico de las características del subordinado, no se tiene en cuenta la competencia técnica real del líder o del subordinado. La teoría asume que ambos la poseen en forma adecuada. La evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia es muy pobre. El concepto mismo de LPC es vago y las características de la gente con LPC alto o bajo apenas se empiezan a entender.

### La Teoría de contingencia de Vroom.

Vroom (1973) pone énfasis en la tarea-situación. Sus investigaciones mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad involucrado en cierto tipo de tareas prefiere tener un líder autócrata. Este descubrimiento cuestionó el énfasis normativo de los estilos de liderazgo democrático y participativo<sup>3</sup>.

Basado en esta idea Vroom propuso que el líder tiene habilidad para variar su comportamiento en un continuo que va de un estilo altamente autocrático a uno altamente participativo, de tal manera que el problema del liderazgo puede, en realidad, reformularse, como el desarrollo de unos criterios de diagnóstico que le permitirían al líder decidir en que situaciones puede mostrar un determinado tipo de comportamiento. Vroom distingue cinco puntos básicos a lo largo de esta dimensión, cada uno de los cuales refleja una opción conductual del líder:

Al Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.

---

<sup>3</sup> Al respecto se recomiendan los siguientes textos originales: Likert, R. New patterns of managment. N.Y. McGraw--Hill, 1961. The human organization. N.Y. MacGraw-Hill, 1967.

AII. Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cuál es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cuál es el problema al tratar de recoger la información que ellos le van a suministrar. El papel que juegan en la toma de la decisión sólo el de proveer la información que usted requiere y no el de generar o evaluar alternativas de solución.

CI. Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

GIII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de "cabeza" de grupo. No trata de influir para que el grupo adoptó "su solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo.

Esta dimensión de decisión se acerca mucho al continuo del comportamiento de liderazgo propuesto inicialmente por Tannenbaum y Schmidt<sup>4</sup>, pero va más allá al sugerir una forma específica de analizar problemas por medio de ocho preguntas de criterio ordenadas que un líder se puede hacer a sí mismo y un conjunto de reglas de decisión que lleva a la opción más deseable que se pueda emplear. Por medio de estos conjuntos de reglas y del árbol de decisión. Vroom proporciona una base lógica y clara para diagnosticar la situación de una tarea.

---

<sup>4</sup> Consultar originales: Tannenbaum, R., & Schmidt, H. W. How the choose a leadership pattern. Harvard Business Review. 1958.

Los modelos de Fiedler y Vroom constituyen los programas de entrenamiento en liderazgo más completamente trabajados en este momento. no se tiene aún mucha evidencia comparativa empírica pero sí se pueden identificar algunas de las diferencias conceptuales más obvias. El modelo de Fiedler se ha construido teniendo como base una variedad amplia de situaciones de liderazgo en la que se utilizó un criterio muy estricto de efectividad del grupo. Mientras que los primeros estudios adelantados por Vroom se concentraron en tipos de situación similares, el modelo actual se limita a permitir que el gerente en una organización describa su propia conducta en el contexto de problemas de decisión específicos. Los estudios de Fiedler basados en el comportamiento de liderazgo son, por tanto, mucho más amplios, y sus resultados tienen potencialmente más aplicación, pero como se ha anotado, los conceptos son también mucho más generales y vagos, especialmente en lo que respecta a los criterios utilizados para juzgar cada situación. Vroom, por otra parte, utiliza criterios muy específicos, describe la conducta del líder y ofrece un gama más variada de comportamientos específicos del líder para escoger (Schein, op.cit.).

### Teoría del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Schein describe que dichos autores inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho, se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo<sup>5</sup>. Su proposición básica es entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales.

Definen cuatro estilos básicos de liderazgo:

Persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación), participativo (comportamiento bajo en tarea y alto en relación), delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación) e informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación).

Lo más importante de esta teoría es que es más conceptual que empírica, por otra parte el análisis de los niveles de habilidad y confianza del subordinado es una adición a la teoría del liderazgo.

---

<sup>5</sup> Fleishman, A. E. Twenty years of considerations and structure En Fleishman E.A. & Hunt J. G (Eds.) Current developments in the study of leadership Carbondale Ill. Southern University Press, 1973. Larson, L. L., Hunt, J. G. . & Osborn, R. N The great leader behavior myth. Proceedings of the Academy of Management, 1975, pags. 170-172.

## Modelo I y II de Argyris.

Schein afirma que esta teoría tiene énfasis en el comportamiento del líder. Se preocupa por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización, encontró pruebas de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones tiene la tendencia a asumir que en el empleado existe o se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolo irresponsable y dependiente. Argyris considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente sus valores y esos supuestos que le dificultan al líder o la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica.

Argyris nota que la mayoría de los gerentes y líderes que ha observado funcionan con dos "teorías" diferentes: (a) una teoría que se predica, conformada por los fines, los supuestos y los valores que según lo que la persona dice guían su conducta; (b) una teoría que se practica, conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada<sup>6</sup>. La teorías que se predicadas varían grandemente entre autocráticas y participativas pero cuando al líder se le observa en grupo, resulta que las teorías que practican reflejan casi uniformemente lo que Argyris llama el modelo I: Este modelo de conducta se basa en cuatro supuestos, que él denomina "variables dominantes": (1) que un objetivo se debe lograr tal y como uno lo ve; (2) que uno debe ganar en lugar de perder; (3) que uno debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se pueden presentar en una relación; (4) que uno debe ser racional y minimizar cualquier emotividad.

Estas variables dominantes, según Argyris conllevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, que aumenta al máximo nuestra seguridad y que reduce la posibilidad de confrontar problemas altamente emocionales. Si otras personas lo confrontan a uno, el resultado es que uno se coloca en una posición defensiva. El resultado final es lo que el autor describe como un proceso en el que uno crea la situación para confirmar sus propias premisas, pero sin describir nunca si esas premisas son válidas o no. Si uno parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque al hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de uno aprender a manejar la situación sin ponerse uno o poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen, los supuestos en los que se basa el modelo nunca se podrán comprobar públicamente y por consiguiente, el líder no podrá adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo.

---

<sup>6</sup> Para ampliar la información se recomienda consultar los originales: Argyris, C. & Schon, D. *Theory in practice: Increasing professional affectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974. *Leadership, learning and changing the status quo*. *Organizational Dynamics*, Invierno 1976, págs. 29-43.

### 3.3 Investigaciones de liderazgo

Las investigaciones que se mencionan a continuación, se obtuvieron de Thornton, G. 1982.

Fleishman. En los años de 1940 y 1950, un número considerable de investigadores (Fleishman, Harris & Burt, 1955, Shartle, 1949, Sotgdil & Shartle, 1955) En la Universidad del estado de Ohio condujeron una investigación acerca de la conducta de liderazgo de supervisores. Empezaron con más de 1800 informes identificados por jueces expertos cubriendo una amplia variedad de funciones de liderazgo, fueron obtenidas descripciones de gerentes en varios puntos, así como análisis de correlaciones entre las preguntas reveladas en dos principales factores (el énfasis en la producción y la sensibilidad social. fueron mas tarde desechadas porque eran insignificantes, la mayoría de los factores fueron:

1. Consideración: El gerente sugiere a sus subordinados la operación, los hace sentir tranquilos, es amigable y se acerca a ellos. Estas actitudes son contrastadas con la actuación fuera de consultarlas con los subordinados, tratan que la gente los considere sentimentales.

2. Estructura: el gerente ve que los subordinados están trabajando hasta los límites, insiste que los encargados sigan los métodos estandarizados, proponen nuevas aproximaciones a los problemas. Esta conducta es contrastaste dejando a otros hacer el trabajo por el camino que ellos piensen que es el mejor, esperando que sus subordinados aporten nuevas ideas.

Culturas subsecuentes llevaron al desarrollo del Cuestionario Descriptivo de la Conducta de Liderazgo, el cual es contestado por los subordinados. Por otro lado se encuentra el Cuestionario de Opinión del Liderazgo (Fleishman, 1960), que es contestado por supervisores. Los estudios del estado de Ohio, fueron importantes porque fueron uno de las primeras aproximaciones conductuales estudiando gerentes, y ellos iniciaron dos dimensiones revisadas por la conducta de supervisores, la que permanece predominante en la mayoría de la literatura gerencial.

Flanagan (1951). Como resultado de amplios estudios de incidentes críticos de efectividad y ineffectividad entre los oficiales con puestos administrativos de la Fuerza Aérea, Flanagan identificó seis categorías amplias de conducta administrativa:

1. Mandando instrucciones administrativas: Entender instrucciones, programas de trabajo, obtención de información de registros.

2. Supervisión de personal: Unir al personal y al trabajo, delegando autoridad, dando ordenes e instrucciones.

3. Planeación y dirección de la acción: Tomando responsabilidad, resolviendo problemas, haciendo uso de la experiencia.

4. Aceptar responsabilidad organizacional: Completando con ordenes y directrices, aceptando procedimientos organizacionales, subordinando intereses personales.
5. Aceptar responsabilidad personal: Atendiendo obligaciones, reportando nombramientos, cumpliendo compromisos.
6. Habilidad en especialidad militar ocupacional. Teniendo un entrenamiento, eficacia, estando bien informado en su especialidad.

Entre los ejemplos de incidentes que conciernen cerca de 3000 oficiales de todos los niveles, el más largo porcentaje de distribución con responsabilidad de aceptación personal (36%) y demostrando eficiencia en planeación y dirección de las acciones de otros (17%). Incidentes distribuidos con detalles administrativos fueron mencionados por lo menos (7%). Para los 412 oficiales con mayor rango por ejemplo coroneles y generales, el 40% de los incidentes concierne a planeación y dirección otros, y el 30% detallado con supervisión de personal subordinado.

En otro estudio Flanagan (op. cit.) obtuvo reportes de incidentes críticos incluyendo eficacia de 20 investigaciones administradas en 20 investigaciones de laboratorio. En la investigación ocho extensas áreas fueron identificadas y la frecuencia de los tipos de incidentes de nivel medio y alto fueron encontradas iguales en:

1. Formulación de problemas e hipótesis: Identificando y explorando problemas, definiéndolos y planteando hipótesis.
2. Planeación y proyección de la investigación: Recolectando antecedentes de la investigación, planteando hipótesis, identificando y controlando variables importantes.
3. Conduciendo la investigación: Desarrollando métodos, materiales o equipo, aplicando métodos y técnicas: modificando procedimientos establecidos.
4. Interpretación de los resultados de la investigación: Evaluando conclusiones, indicando datos implicados.
5. Preparando reportes: Describiendo e ilustrando el trabajo, resumiendo procedimientos y conclusiones, organizando reportes.
6. Administración de proyectos de investigación: Seleccionando y entrenando personal. distribuyendo con los subordinados, planeando y coordinando el trabajo de equipo.
7. Aceptando responsabilidad organizacional: Llevando a cabo su trabajo, supervisando el trabajo de otros, subordinando intereses personales.
8. Aceptando responsabilidad personal: Adaptando con asociaciones, la demanda de trabajo y las juntas con el personal.

El trabajo de Flanagan es muy importante, porque lo introduce a incidentes críticos, que es un método de estudio de trabajo gerencial. Con modificaciones, los métodos han sido usados en numerosos CE. Adicional refinamiento son sugerencias en el proceso analítico del trabajo.



Hemphill (1959). Un trabajo analítico de posiciones gerenciales fueron reportados por Hemphill. Trabajo con 5 compañías en la Conferencia de Estudios Ejecutivos por el Servicio de Cuestionarios de la Educación, Hemphill identificó 575 trabajos elementales incluyendo actividades, responsabilidades, demandas, restricciones y características. Cada uno de los 93 ejecutivos fue cuestionado para indicar que tan extensos eran los elementos que formaron parte de este trabajo.

Análisis estadísticos fueron usados para identificar grupos comunes de los elementos del trabajo. Esto llevo a seguir 10 dimensiones de trabajos gerenciales:

1. Previendo de un equipo servicio en áreas no operacionales.
2. Supervisando trabajo
3. Dando un control interno de negocios
4. Definiendo aspectos técnicos de productos
5. Participando en asuntos personales, de comunidad y sociales
6. Iniciando planeación a largo plazo
7. Ejerciendo un amplio poder y autoridad
8. Impulsando la reputación del negocio
9. Demandando buena conducta
10. Mantener ventaja

Hurley, y Ketai (1992) de la Universidad del Estado de Michigan, realizaron una investigación llamada Un grupo pequeño de miembros líderes: Cambios conflictivos en puntajes de la conducta dados y recibidos, en donde después de 45 horas de interacción con los grupos pequeños de 37 individuos en proporción a cada grupo similar de participantes dentro de un grupo de aceptación de sí mismo y de los demás. Después de 10 semanas de intervención de entrenamiento en liderazgo, ambas medidas fueron repetidas en grupos nuevos que fueron co-lidereadas por los miembros de grupos anteriores. Como líderes novatos, recibieron puntajes más altos que en sus grupos iniciales tanto de otros miembros y de ellos mismos, sin embargo sus puntajes demostraron substancial información cruzada e intergrupual consistente a cada proporción. Sin embargo, líderes novatos también midieron sus nuevos grupos de participantes bajos en ambas escalas, que ellos hubieran medido en sus grupos iniciales, confirmando los notables diseños mezclados en sus grupos subsecuentes. (Hurley, Feintuch & Mandell, 1991). De todas maneras sus combinaciones de elevados puntajes recibidos y puntajes bajos dados a otros, reflejan que nuevos líderes aumentaron cada vez más en comprensión y operaciones interpersonales, en sus altos riesgos de traslado, y en apoyo de posiciones menores constructivas interpersonales, u otras consideraciones que requieren mas estudios.

Tjosvold y Andrews (1990) de la Universidad Simon Fraser en Canadá, realizaron una investigación llamada la Influencia del Liderazgo: Meta de la Interdependencia y el Poder, éstos como meta podrían afectar las clases de esfuerzos para influenciar a aquellos líderes que se hacen, y esto podría también afectar el éxito de esta influencia en los esfuerzos. 143 empleados canadienses indicaron la extensión para la cuales evaluaron los recursos de sus gerentes y sus usos de dirección y colaboración en la influencia de los esfuerzos. Los resultados sugieren que los gerentes con metas cooperativas y relegación de poder sobre la influencia colaborativa, influyó efectivamente, y contribuyó para el trabajo y obligaciones de empleados. Estos resultados soportaron teorías recientes en donde afortunadamente los gerentes autorizaron a sus empleados; sin embargo, los resultados son consistentes con la perspectiva de contingencia en que el éxito de la estrategia en la influencia del líder depende de la relación entre gerente y empleado.

Koh, Steers y Terborg (1993), realizaron una investigación de los efectos de la transformación del liderazgo de actitudes de los maestros y el desarrollo de los estudiantes de Singapur.

Teorías de la transformación y liderazgo carismático recientemente han generado considerables trabajos teóricos y empíricos (p.e. Bass, 1985, House, 1977; Hater and Bass, 1988). En particular, enfocados a aproximaciones transformacionales de liderazgo en donde han intentado improvisar en teorías tempranas para enfatizar ambas bases la racional y la emocional de la motivación y conducta subordinada. Por ejemplo, Bass (1985) ha sugerido que hay un abismo entre los tres componentes transformacionales del liderazgo (el líder carismático, considera la individualidad y la estimulación intelectual), un líder siempre es capaz de transformar la motivación de sus subordinados y mejorar la unidad personal. Los avances obligan a los argumentos del porque muchas teorías de E.U. probablemente no aplican en otras culturas. Como por ejemplo el objetivo de este estudio fue examinar la validez externa de la teoría básica en un contexto Asiático.

La teoría de la Transformación de Liderazgo fue examinada en 89 escuelas de Singapur usando la "técnica de dividir el ejemplo" (N=846 teachers). El estudio buscó examinar la influencia de la transformación de la conducta del líder en las principales escuelas a fin con la obligación organizacional, con la conducta de la ciudadanía organizacional y la satisfacción del maestro. Los datos conductuales y actitudinales fueron ambos, recabados por maestros y jefes; el desarrollo académico de los estudiantes fue recabado a través de archivos escolares. El nivel de análisis escolar mostró que la transformación del liderazgo ha significado más sobre los efectos para la transformación del liderazgo en predicción de la obligación, la conducta organizacional de la ciudadanía y la satisfacción del maestro. Además, se encontró que el liderazgo transformacional puede tener efectos indirectos en los resultados académicos de los estudiantes, así como un incremento en la predicción de los resultados. Las implicaciones y direcciones para investigaciones futuras son discutidas.

Putti (1991), de la Universidad Nacional de Singapur, realizó un estudio para examinar el estilo de liderazgo de los gerentes divisionales y cómo impactaba esto en la satisfacción de los subordinados. Es una evidencia considerable que la satisfacción de los subordinados es afín con el estilo de liderazgo de los jefes (Schriesheim, 1982; Valenzi & Dessler, 1978). El ejemplo de este estudio consistió en 54 gerentes divisionales y el staff de un banco en Singapur. Los resultados mostraron que no es una variable de liderazgo lo que funciona como un buen predictor de satisfacción en una unidad pequeña de trabajo. Los gerentes divisionales que desarrollan bien su papel, son considerados tolerantes a la incertidumbre y representan los intereses de su grupo.

Sin embargo los resultados confirman que los descubrimientos de Schriesheim (1982) y Valenzi y Dessler (1978), están en desacuerdo con Stogdill's (1974) observación que a consideración es el mejor estilo que conduce a pequeñas unidades de trabajo. Los resultados sugieren que un estilo es complicado cuando un gerente actúa como una unidad-hebilla entre el director y la sucursal.

En 1995, Richer, y Vallerand, realizaron una investigación, acerca de los efectos de los estilos de supervisión en subordinados, motivaciones intrínsecas y extrínsecas fueron examinados en 2 estudios. En el primer estudio, estudiantes graduados de Canadá reaccionaban a situaciones hipotéticas que involucraban 3 tipos de liderazgo: soporte autónomo, control no punitivo y control punitivo. Los resultados de la experiencia de los participantes, indicaron el más alto y el más bajo nivel de la motivación intrínseca en las condiciones de soporte autónomo y control punitivo respectivamente.

Un grupo control fue incorporado en el segundo estudio fue explorado el potencial moderador de los efectos de un elevado vs un bajo perfil motivacional de autodeterminación en las relaciones entre el estilo del supervisor y la motivación extrínseca.

Los resultados indican que el estilo de soporte autónomo y control punitivo de los supervisores mantienen y disminuyen la motivación intrínseca y extrínseca de los participantes respectivamente.

Sólo en la condición de soporte autónomo con alto perfil motivacional de autodeterminación (SDMP), los participantes percibieron en mayor medida al supervisor con soporte autónomo y consecuentemente sintieron más autodeterminación que los participantes con bajo SDMP mientras en la condición controlada, los participantes con alto SDMP percibieron al supervisor más controlador y sintieron menos autodeterminación que los participantes con un bajo SDMP.

En 1991, Hartman, y Harris realizaron una investigación llamada "El papel de la influencia parental en liderazgo". Este estudio examina como la influencia parental puede formar el proceso de liderazgo.

Estudiantes de un Colegio Americano especialista en administración utilizaron el cuestionario de Descripción de la Conducta de Liderazgo para describir el estilo de dirección. Posteriormente utilizaron el mismo instrumento para describir sus percepciones del estilo de dirección de un individuo, al cual denominaron como una persona con influencia temprana en el desarrollo de su estilo de liderazgo.

Finalmente, el sujeto que ellos eligieron completaba el instrumento, las correlaciones entre las escalas que fueron utilizadas para examinar cómo la influencia temprana afecta los puntajes de subescala de los estudiantes. Los resultados sugirieron que la influencia temprana es importante y que operaban algunas relaciones de género. Esto aparenta que la influencia temprana opera con mayor fuerza a través de las percepciones, que en individuos modelados de forma diferente de dicho estilo, y los procesos operaban más fuertemente en mujeres estudiantes y en aquellos en que la influencia temprana fueron mujeres.

### 3.4 El liderazgo como dimensión

Thornton y Byham (op. cit.) elaboraron un “Cuadro ilustrativo de dimensiones de un centro de evaluación”, en el cual se distinguen tres columnas o listas; en la primera lista se ilustran dimensiones para una identificación temprana del programa que es relativamente corta y consiste en dimensiones que no presuponen ningún tipo de experiencia a priori. La lista es apropiada para identificar individuos que pueden ser benéficos para programas acelerados de entrenamiento. Por otra parte elaboro una segunda lista de dimensiones con propósitos de promoción, la cual es mucho más larga y diversa. Esta incluye dimensiones personales, interpersonales, administrativas y comunicativas. Estas dimensiones proveen una evaluación más detallada que es apropiada para juzgar si una persona es buena para ser un director efectivo. Un estilo diferente de lista, para un diagnóstico del desarrollo de los planes y programas para experiencia de primero y segundo nivel directivo está mostrado en la última columna. Toma de decisiones está dividida en más redefinidas dimensiones. el análisis, el juzgar y la decisión. Delegación y control directivo fueron agregadas. Estas no son dimensiones personales que sean difíciles de desarrollar. La lista esta restringida a dimensiones que pueden se desarrolladas en programas de entrenamiento y en la misma preparación en el trabajo.

CUADRO ILUSTRATIVO DE DIMENSIONES DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN  
 TABLA 3.4.1

Temprana identificación	Promoción	Plan de Desarrollo
Habilidades de comunicación	Comunicación oral Comunicación escrita	Comunicación oral Presentación oral Comunicación escrita
Energía	Energía	
Motivación para el trabajo (obtenida en una entrevista)	Motivación para el trabajo (obtenida en una entrevista)	
Ambición en su carrera (obtenida en una entrevista)	Ambición en su carrera (obtenida en una entrevista)	
Iniciativa	Iniciativa Creatividad (obtenida en una entrevista)	Iniciativa
Sensibilidad	Sensibilidad	Sensibilidad
Liderazgo	Liderazgo Tolerancia al estrés	Liderazgo individual Liderazgo grupal Flexibilidad Negociación
Planeación y organización	Planeación y organización Delegación Control directivo	Planeación y organización Delegación Control directivo
Toma de decisiones	Toma de decisiones	Análisis Juicio Decisión

En el orden de obtener una clara ilustración de los tipos de dimensiones requeridas para una dirección exitosa, la lista de dimensiones evaluadas en numerosas organizaciones fueron examinadas y clasificadas. Los trabajos fueron categorizados en tres niveles: primer nivel supervisión, medio dirección y nivel alto ejecutivos. Suficientes casos de primer nivel existen para favorecer la clasificación entre grupos representados por manufacturación, gobernantes, clericales y vendedores. La lista de mandos medios fue agrupada en ventas versus manufacturación y puestos de oficina, y la lista del último nivel directivo fue agrupada dentro de ventas versus cualquier otra posición. En dicha lista Thornton realiza una asignación de letras a cada una de las dimensiones dentro de cada nivel; en donde A significaba que la dimensión era requerida en el nivel más del 80% del tiempo, B significaba que era requerida cerca de un 50% y C sugería que se presentaba sólo la tercera parte del tiempo.

Es en esta investigación donde se muestra a la dimensión de liderazgo y de supervisión con la letra A en todos y cada uno de los niveles, lo que simboliza que es requerida en más de un 80% del tiempo para el desempeño adecuado de las funciones del puesto. Las habilidades de supervisión son requeridas por todos los directores que deben tratar con éxito a la gran variedad de personas, el típico capataz y el director tienen un contacto indispensable con subordinados, semejantes, supervisores y personal de staff y servicio. La importancia del liderazgo como dimensión es mostrado en los resultados obtenidos por McCall y colaboradores (1978) donde “del 26 al 28% del tiempo de contacto fue empleado con los subordinados...; 32 a 46% del tiempo de contacto fue empleado con los subordinados...”; y los subordinados representaban el 60-70% de contactos internos del supervisor (Thornton, Op.cit.).

Es por esto que consideramos, dentro de esta investigación el estudio del liderazgo, ya que esta es una dimensión importante y determinante para el manejo y funcionamiento de organizaciones. sean estas de tipo formal o informal. El liderazgo debe ser considerado como un factor fundamental

Podríamos continuar examinando la diversidad de los contextos y los modos en que los individuos con las condiciones apropiadas a esos contextos acceden a ser líderes. El juego mutuo entre el contexto y las condiciones apropiadas es fácil de entender y la gente lo acepta con bastante prontitud. Pero luego vuelve a su insaciable curiosidad sobre las características de los líderes (Gardner, 1989).

Para Gardner, no hay por qué no atender a esa curiosidad. Hay, en realidad, mucho que decir. Es muy posible que los líderes en una situación dada sean líderes en otra situación. No hay una razón para no discutir, con la prudencia adecuada, las condiciones que muchas veces son asociadas con una u otra clase de liderazgo. Las condiciones que siguen no están presentes en cada líder. La importancia de la condición para el liderazgo efectivo varía con la situación. Es por esto que a continuación se describirán cada una de las conductas que consideramos caracterizan a un líder.

Toma de decisiones: La decisión consiste en la habilidad para combinar datos ciertos, datos dudosos e intuiciones para llegar a la conclusión cuya corrección es corroborada por los hechos. Decidir mientras se actúa incluye resolver los problemas de una manera efectiva, diseñar estrategias, establecer prioridades y decidir tanto de manera intuitiva como racional. Más importante, tal vez, incluye la capacidad de apreciar las potencialidades de los compañeros de trabajo y de los opositores. Esta condición es el impulso para ejercitar la iniciativa en la situaciones sociales, para llevar la carga de tener que decidir, de dar un paso adelante cuando nadie ya lo da. Un educador británico Eric Ashby, ha señalado: “La indecisión es contagiosa”. Los líderes deben decidir, y deben desempeñar cada tanto una u otra de las tareas tradicionales de la administración: formular metas, establecer prioridades, delimitar un curso de acción, elegir colaboradores, delegar, etc (Gardner, op.cit.).

**Seguridad en sí mismo:** Hay una noción romántica según la cual los mejores líderes no se adelantan, sino que son buscados. En realidad, casi todos los líderes jóvenes se nominan a sí mismos, una y otra vez si resulta necesario. Ganan el reconocimiento a través de una serie de actos de presunción. Es decir, tienen la seguridad de ejercer influencia positiva, la confianza de que los otros van a reaccionar afirmativamente. Se necesita confianza para arriesgarse como lo hacen los líderes y confianza para manejar la hostilidad que los líderes deben absorber (Gardner, op.cit.).

**Perseverancia:** Evidentemente, un líder necesita coraje; no sólo el valor del momento, sino coraje a través del tiempo; no sólo la voluntad de arriesgarse, sino de arriesgarse una y otra vez, de funcionar bien bajo el estrés prolongado, para sobrevivir a la derrota y seguir andando.

Como dijo de los líderes un observador: “ellos nunca se dan por vencidos”, el valor de la constancia en cuanto al liderazgo es primordial. Los individuos y grupos que desean alinearse con un líder encuentran difícil hacerlo si este cambia erráticamente de posición, ya sea debido a su inestabilidad emocional, su duplicidad o una voluntad desfalleciente. Los líderes pueden simbolizar muchas cosas, entre ellas la capacidad de todo el grupo para mantenerse en un mismo rumbo (Gardner, op.cit.).

**Ecuanimidad:** Según el Diccionario del uso del español, la ecuanimidad es una actitud equilibrada, serena, no propensa a apasionarse o perder la tranquilidad. Se aplica al que obra de acuerdo con la razón y la justicia y no por impulsos afectivos, así como de sus actos o palabras.

**Logro de objetivos:** Los individuos exitosos en los papeles de liderazgo son proclives a tener un impulso bastante fuerte a hacerse cargo de las cosas. Su asertividad no necesariamente se adecua al estereotipo del líder visiblemente dominante, algunos son callados y poco espectaculares pero, sea cual fuere su estilo exterior, su impulso es dejar sus huellas sobre los eventos a través del cumplimiento de objetivos y el alcance de sus metas.

**Persuasión:** Más que cualquier otra condición, ésta se halla en el núcleo de la noción popular de liderazgo; la capacidad para lograr que la gente actúe, para comunicar persuasivamente, para fortalecer la confianza. La comunicación es el principal instrumento del líder motivador y todos los líderes toman con suma seriedad su tarea de comunicarse. Los líderes deben de entender y conocer a los distintos seguidores con los que trabajan para obtener lo mejor de ellos mismos.

**Manejo de grupos:** Para Gardner (Op.cit.), en el centro de la habilidad para tratar con la gente está la perceptividad social, la habilidad para apreciar correctamente la prontitud o la resistencia de los seguidores a moverse en una dirección determinada, de conocer cuando la confusión están minando la voluntad de acción del grupo, y de aprovechar todo lo posible los motivos ahí expuestos, y comprender las sensibilidades.

Según Fiedler (op. cit.) con fines de análisis, podemos pensar en términos de la definición de Schein de una organización como “una coordinación racional de las actividades de varias personas para el cumplimiento de algún propósito o meta común y explícito, por medio de la división del trabajo y su función y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. Esta definición resume en forma adecuada muchas de las afirmaciones que hemos hecho ya:

- a) Los grupos tienen metas que por lo regular establecen las organizaciones de las cuales forman parte.
- b) La división y la función del trabajo en dirigentes y seguidores facilita la consecución de las metas de grupo.
- c) Todo el concepto de dirigentes, grupos y organizaciones implica el ejercicio de autoridad del poder de influencia.

Desde el punto de vista teórico, así como desde otro intuitivo, la relación interpersonal entre el líder y los miembros de su grupo probablemente sea la variable aislada más importante que determina su poder y su influencia. La autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo (Fiedler, op.cit.).

Dirección: Planear, organizar y controlar el trabajo de otros teniendo contacto con trabajadores y con máquinas; esto concierne con el uso eficiente de equipo, la motivación de los subordinados, la eficiencia de la operación, y el mantenimiento de la fuerza de trabajo. Determinación de metas, políticas y cursos de acción, programas de trabajo, presupuestos, establecer procedimientos, metas, estándares y preparar agendas y programas (Gardener, op.cit.).

Uno podría extender la lista de las condiciones de liderazgo. Los estudios realizados sugieren otras cualidades importantes. En cualquier caso, la investigación ha demostrado una y otra vez que no debemos pensar rígida o mecánicamente sobre las cualidades de los líderes. Las capacidades requeridas dependen de la clase de liderazgo que se va a ejercer, el contexto, el tipo de seguidores y demás.

El método de C.E. por sus características meteorológicas, éticas y principalmente de observación, se presenta como una herramienta de medición con las cualidades suficientes para medir una variable tan importante y delicada por dos razones:

- 1) El liderazgo es difícil de medir por su complejidad. El CE permite la observación de conductas complejas.
- 2) El impacto social del liderazgo requiere de un método que reúna la posibilidad de medirlo considerando su complejidad. El CE metodológicamente permite una evaluación responsable.



Por lo anterior se presenta la siguiente investigación en donde profundizamos en los comentarios anteriores, con el objetivo de ser una investigación que marque el camino hacia nuevas investigaciones a través del CE, con otras dimensiones ya que en este tema existe mucho campo sin investigar.

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Planteamiento del problema

El liderazgo en la actualidad es un factor determinante para el éxito de cualquier empresa. El cumplimiento de los objetivos de una organización dependerá en gran parte de las características y actitudes de liderazgo de cada uno de los integrantes de la misma.

Es por esto que se llevará a cabo la evaluación de la dimensión de liderazgo en una parte del sector poblacional de una institución educativa superior, considerando de antemano que los académicos no ejercen una función directiva como tal dentro de la organización pero sí ejercen un control directo sobre los alumnos.

Por otra parte, el contribuir a la investigación de la técnica de CE es uno de los principales objetivos de la misma, ya que en la actualidad existen pocas investigaciones acerca de esta técnica, lo que nos lleva a plantear la siguiente pregunta:

¿Qué grado de liderazgo tienen los alumnos dentro de una institución de enseñanza de educación superior en su comportamiento general y cómo influyen algunos factores sociodemográficos en éste?

#### 4.2 Objetivos

- \* Elaborar y aplicar ejercicios para medir la dimensión de liderazgo a través de un CE, buscando confiabilidad y estandarización.
- \* Aplicar la escala actitudinal de medición de liderazgo tipo Likert elaborada por el Profesor Rodolfo Gutiérrez (1993), que sustente la validez concurrente de la investigación.
- \* Realizar una investigación no experimental exploratoria a una muestra poblacional de alumnos de un institución educativa a nivel superior, mediante la utilización de una metodología que contenga característica de validez, confiabilidad y estandarización. La finalidad de dicha investigación es contribuir al campo del conocimiento relacionado con el liderazgo, la aplicación y aportaciones de la técnica de CE.

### 4.3 Hipótesis

- H0: No existe relación entre la aplicación de la escala de Likert y el Centro de Evaluación.
- H1: Sí existe relación entre la aplicación de la escala de Likert y el Centro de Evaluación.
- H0: No existe relación del liderazgo con el factor X sociodemográfico
- H1: Sí existe relación del liderazgo con el factor X sociodemográfico

### 4.4 Variables

La variable operacional asigna significado a una construcción hipotética o a una variable mediante la especificación de las actividades operaciones necesarias para medirla. En resumen define o confiere significado a una variable al especificar lo que el investigador debe hacer para medirla.

VARIABLE DEPENDIENTE: Las calificaciones obtenidas de la escala de Likert y del Centro de Evaluación.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Las características individuales de los evaluados (factores sociodemográficos).

### 4.5 Tipo de estudio

Con base en las características planteadas y a la clasificación proporcionada por Kerlinger se puede definir como un estudio no experimental o ex-post-facto, ya que es una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

#### 4.6 Instrumento

El instrumento consta de dos partes:

1) Escala de actitud tipo Likert de Rodolfo Gutiérrez (Op. cit.), donde cada afirmación ofrece cinco opciones de respuesta:

- T.A. Totalmente de acuerdo
- A. Acuerdo
- I. Indeciso
- D. Desacuerdo
- T.D. Totalmente en desacuerdo

2) Escala evaluativa y referencial, tipo diferencial semántico, consistente en un conjunto de 32 pares de adjetivos bipolares de 7 puntos y que considera 3 versiones:

- I) Primer nivel: A) "Yo como director soy"
- II) Cuerpo directivo y referencial:
  - B) " Yo como funcionario soy "
  - C) " El director es "

El instrumento de trabajo para este proyecto está constituido por 43 reactivos y comprende las dimensiones psicológica, sociológica y administrativa y esta compuesta por seis subescalas que evalúan simultáneamente los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez-faire y autocrático-democrático.

En cada subescala se incluyeron reactivos positivos y negativos, es decir, los sujetos altos en una característica obtienen calificaciones altas, de acuerdo al contenido de cada afirmación. En cuanto a las características técnicas la escala de actitudes empleada (Gutiérrez, 1982) se tiene, con las seis dimensiones aglutinadas, un Alfa de Cronbach global de 0.912 de .853 para reactivos noes y de .813 para los pares. La correlación "split-half" arrojó .879; la de Spearman Brown .935; dado lo homogéneo de las puntuaciones se puede asumir una alta consistencia de la escala.

La correlación (producto-momento de Pearson), de los reactivos con las subescalas, encontró que todos los reactivos tuvieron una correlación significativamente alta (de .083 para n=560) con la subescala respectiva. (Macnemar, 1969).

La versión final del instrumento quedó conformada por 43 afirmaciones, agrupadas en seis subescala.

Subescala	No. de reactivos	
	Puros	Compartidos
Liderazgo autocrático	9	
Liderazgo democrático	9	
Laissez-faire	9	
Liderazgo autocrático-democrático	5	
Satisfacción-pertenencia	8	1
Comunicación	1	8

La subescala de comunicación resultó ser de tipo "híbrido", ya que ocho de sus nueve reactivos son compartidos con alguna otra subescala.

#### 4.7 Población, muestra y escenario

La aplicación de la presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Como muestra poblacional se tomará a un sector de 60 alumnos de la carrera de Contaduría de la UNAM, dicha muestra fue de tipo accidental.

#### 4.8 Procedimiento

##### ETAPAS

##### ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- |   |   |
|---|---|
| 1. Análisis y descripción de dimensiones                        | Se definieron ocho dimensiones de liderazgo para ser evaluadas con el método de CE, obteniéndose un manual con las definiciones de las dimensiones.   |
| 2. Elaboración de dos ejercicios para medir liderazgo           | Se llevó a cabo un análisis de diferentes dinámicas de grupo conformándose un ejercicio denominado "Las Torres" y otro ejercicio llamado "El Desempleo". Estos ejercicios fueron piloteados con personal que labora en GLG Ingeniería Internacional. S.A. de C.V.   |
| 3. Modelos, procesos de CE, capacitación y control de variables | Se llevó a cabo la planeación de los modelos de CE a utilizarse para conocer el número de sujetos, el número de evaluadores, el número de dimensiones y ejercicio. Se planeó el control de algunas variables durante los procesos para homogeneizar los procesos de evaluación como sugieren algunos autores y según el Task Force de 1979. |
| 4. Evaluaciones   | Previo a la evaluación se aplicó el cuestionario sociodemográfico. Se llevó a cabo la aplicación y utilización de lo planeado y preparado para las evaluaciones.  |

Al finalizar estas cuatro etapas se procedió al análisis estadístico de los resultados y a su interpretación

## ETAPA 1

### Análisis y descripción de dimensiones

#### Dimensiones de liderazgo para un CE

En base al capítulo de liderazgo se desarrolló una clasificación de las diferentes conductas de liderazgo, contemplando los requisitos de medición establecidos por un CE, con el objetivo de detectar las características de liderazgo durante dos ejercicios mediante la técnica de observación y el análisis de lo observado.

Considerando la observación de Kerlinger se elaboraron 8 dimensiones en una clasificación de tal forma que se puedan detectar durante la observación del comportamiento, pero considerando un contexto organizacional para conservar la validez y utilizando comportamientos operacionalmente identificables con el objeto de mantener la confiabilidad

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
1. Toma de decisiones	Determinar cursos de acción tendientes a solucionar a un problema y/o problemas.
2. Seguridad en sí mismo	Mostrar características de firmeza, confianza, lealtad, certeza e indubitable.
3. Perseverancia	Mantenerse constante y firme en el propósito, o la prosecución de lo comenzado.
4. Ecuanimidad	Mantener igualdad y constancia de ánimo. Actitud serena e inalterable.
5. Logro de objetivos	Obtener los resultados deseados o planteados en la planeación de una tarea. Alcance y cumplimiento de un resultado mediante la realización de metas preestablecidas.

## DIMENSIONES

## DEFINICIÓN

### 6 Persuasión

Forma de influencia positiva en el cambio de actitudes para la obtención de resultados.

Dentro de esta definición se sugiere observar:

- \* Si el líder fue participativo o autoritario
- \* Qué tanto se interesó en la tarea de sus subordinados
- \* Dio dirección continuamente o sólo cuando fue necesario
- \* Motivó a sus empleados
- \* Transmitió confianza en el mensaje dado
- \* El mensaje tuvo la fuerza suficiente como para convencer a los subordinados

### 7. Manejo de grupos

Dirigir o conducir a un grupo de personas a la aceptación mutua, la comunicación, la toma de decisiones, la productividad, el control y la organización para el cumplimiento de un objetivo.

### 8. Dirección

Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin.

Una vez definidas las dimensiones se elaboró el manual de dimensiones de liderazgo para un CE. en el asignan los puntajes correspondientes a las diferentes características de liderazgo que se observaron. Las calificaciones utilizadas estuvieron en una escala de cero a cinco. siendo cero cuando la dimensión no fue observada, 1 la más baja calificación y 5 la más alta.

El manual de dimensiones de liderazgo para un CE fue utilizado para la capacitación de los observadores, y como apoyo durante los procesos de evaluación y consenso.

## ETAPA 2

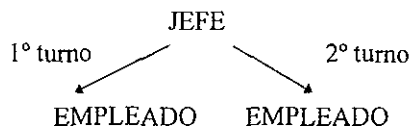
### Elaboración de dos ejercicios para medir liderazgo

Se realizó una búsqueda bibliográfica de diferentes dinámicas de grupo, así como de juegos vivenciales en donde se decidió utilizar el ejercicio denominado “Las torres” cuyo objetivo es analizar el estilo de los líderes y los efectos que se dan en la producción de los estilos autocrático, democrático, laissez-faire, dicha dinámica consiste en:

Formar un equipo de tres personas, en donde cada uno de los participantes construirán torres, con cubos de madera.

La tarea, para aquellos encargados de la construcción, consiste en edificar una torre, tan alta como sea posible, usando solamente su mano *no dominante* (la mano izquierda para los que son derechos y viceversa), estando totalmente cubiertos sus ojos con un pañuelo de ambos participantes.

Cada equipo se integrará por tres personas, y se asignará un observador. El equipo estará integrado de la siguiente manera: uno de los participantes será el jefe y los dos restantes jugarán el papel de empleados. La actividad del jefe será coordinar y dirigir la edificación de la torre con los cubos durante 3 minutos por un empleado a la vez, mientras el otro permanece inactivo. Al término de los 3 minutos el turno corresponderá al empleado que se encontraba inactivo.



Esta organización será mantenida hasta que cada uno de los empleados haya cubierto su turno: posteriormente el participante que representó el papel del Jefe ascenderá a su puesto a un empleado, pasando así a ser éste un empleado.

Con esta nueva organización el equipo trabajará los turnos correspondientes a ambos empleados, con tiempo limitado a tres minutos por vuelta por cada empleado. Una vez terminados nuevamente los dos intentos, el empleado restante pasará a ser el Jefe, repitiéndose una vez más el proceso como en las dos veces anteriores.

Al principio de cada vuelta, el Jefe del equipo reportará al observador la meta que ha señalado para cada uno de sus empleados; dicha información será dada al final y esas metas se anotarán en la hoja de "Registro de Construcción de Torres".

Los cubos deberán amontonarse uno sobre otro y no se permite poner bases de dos o más cubos.

Así mismo, de acuerdo a la investigación realizada se elaboró un juego vivencial llamado "El Desempleo", el cual tiene como objetivo el permitir el surgimiento y análisis de diferentes tipos de liderazgo.

Los participantes tendrán 5 minutos para la lectura del instructivo y del proyecto que le sea asignado, y para hacer alguna pregunta o duda acerca de lo que dice el mismo.

Los 40 minutos restantes se dedicarán a la presentación y discusión de cada uno de los proyectos, en donde cada sujeto defenderá el suyo, tratando de convencer al que funge como Director de la Asociación de que su proyecto es el mejor.



Los ejercicios, tal y como se proporcionaron a los participantes se muestran en el anexo 3.

#### ETAPAS 3 Y 4

##### Modelos, proceso de CE, capacitación y control de variables. Evaluaciones

Se realizaron en total nueve evaluaciones de CE, las cuales fueron con un modelo de 6 X 3 X 8 X 4 (seis sujetos, tres evaluadores, ocho dimensiones y cuatro ejercicios).

#### FASE A:

El proceso de evaluación con el método de CE, se llevó durante la aplicación de los ejercicios de Liderazgo descritos en la etapa 2, utilizándose como marco de referencia para calificar dimensiones de liderazgo el "Manual de dimensiones de Liderazgo para un CE", descrito en la Etapa 1.

En esta etapa se utilizó el método de observación por parte de los observadores, cada evaluador otorgó una calificación en la escala de 0 a 5 a cada sujeto observado.

Cada sujeto recibió 4 calificaciones, una por los primeros tres minutos del primer ejercicio por un evaluador y la siguiente por los tres minutos por otro evaluador. En el segundo ejercicio se distribuyó de igual forma obteniendo 2 calificaciones, una por los primeros 20 minutos del ejercicio y la segunda por los siguientes 20 minutos por otro evaluador, dando en total 4 calificaciones.

En esta fase cada evaluador utilizó el formato denominado "Reporte para clasificación de dimensiones de liderazgo", donde además se realizaron comentarios específicos de parte de los evaluadores en cada periodo de observación.

La asignación de los observadores fue de acuerdo a la siguiente combinación de éstos con los sujetos como se muestra en la siguiente tabla :

TABLA 4.8.1	1er EJERCICIO	2 <sup>no</sup> o. EJERCICIO
EVALUADO (1,2,3,4,5 y 6)	OBSERVADORES (A,B,C) TIEMPO (* PRIMEROS 3 MIN.) (** SEGUNDOS 3 MIN)	OBSERVADORES (A,B,C) TIEMPO (* PRIMEROS 20 MIN ) (** SEGUNDOS 20 MIN)
UNO	A * B **	A * B **
DOS	B * A **	B * A **
TRES	A * B **	C * A **
CUATRO	B * A **	A * C **
CINCO	A * B **	B * C **
SEIS	B * A **	C * B **

En esta etapa no hubo consenso, sólo se registró una calificación de acuerdo al observador y a la escala establecida en el manual. El consenso se inició en la segunda fase.

#### FASE B

Después de haber otorgado calificaciones de acuerdo a la fase A, cada evaluador expuso sus razones para haber asignado una calificación al observador que calificó a su mismo evaluado en los otros 20 minutos.

Cada evaluador escuchó sin discutir las razones de su compañero y tuvo la opción de reconsiderar la calificación otorgada para cada dimensión.

En esta fase se trata de escuchar otras apreciaciones sobre el mismo sujeto y tener la opción de reconsiderar libremente la calificación asignada. Se trata de un primer consenso sin discusión. Además se otorga una calificación final por cada evaluador a cada sujeto. La exposición de calificaciones se realizó de acuerdo a la misma combinación utilizada para la fase A.

#### FASE C

En esta tercera fase se inició el proceso de discusión y consenso. Los 3 observadores tuvieron que ponerse de acuerdo para otorgar una sola calificación a cada dimensión y una calificación final. Hubo oportunidad de discutir los 3 diferentes puntos de vista para cada uno de los 6 sujetos evaluados. Estas calificaciones son las que se consideraron definitivas.

En esta etapa se utilizó el "Reporte de consensos", tanto el cuestionario sociodemográfico como la escala tipo Likert fueron aplicados de forma indistinta al final o al principio de los ejercicios en el CE.

Durante esta etapa, con el objetivo de homogeneizar las evaluaciones se planteó el control de algunas constantes tales como:

La capacitación de los observadores fue realizada en un periodo de una semana al mismo tiempo y en el mismo lugar, explicando el procedimiento a ejecutar con ejemplos y utilizando el manual previamente elaborado así como los ejercicios a utilizarse. Hubo un ejercicio piloto ejecutado en una firma de Ingeniería.

Se procuró que toda la aplicación cumpliera con los estándares publicados en el Task Force de 1979, según More y Usinger (1987).

## 4.9 Procesamiento de datos y modelos estadísticos

Los datos obtenidos del cuestionario, de la prueba de liderazgo y la calificación obtenidas en las dimensiones evaluadas y que fueron observadas con el método de Centros de Evaluación se vaciaron en un formato de filas y columnas para facilitar el manejo de los mismos.

Toda la información obtenida fue capturada en el paquete Microsoft Excel para su revisión y posterior exportación al paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows, en el centro de cómputo de la Facultad de Psicología de la UNAM.

Se utilizaron dos tipos de estadística: la descriptiva con el fin de describir y analizar la información que se obtuvo y la inferencial con el objetivo de encontrar indicadores que expliquen estadísticamente las respuestas a las hipótesis que se plantearon.

Los factores sociodemográficos evaluados a través de la encuesta fueron de tipo nominal, ordinal e intervalar, la variable dependiente fue de tipo intervalar por lo que se utilizó la prueba T de Student, el Análisis de Varianza ONE-WAY y la prueba de Scheffé.

### 4.10 Resultados

#### 4.10.1 Estadística Descriptiva

En esta sección se hace referencia en primer lugar a las estadísticas descriptivas; primero de las variables independientes y posteriormente a las variables dependientes. Todas fueron descritas con la información de su distribución en términos de frecuencia, utilizándose tablas para las correspondientes variables del área personal por considerarse necesario en la descripción de la muestra y en los casos de variables que se presentaron como factores para rechazar nuestras hipótesis nulas fueron complementadas con información de tendencia central y de dispersión. Lo anterior fue una decisión sustentada en la importancia de las variables como resultado de la investigación.

La estadística descriptiva de las variables independientes se presentan de acuerdo a las áreas de exploración contenidas en el cuestionario.

## ÁREA PERSONAL

La mayor parte de los sujetos investigados se encontraron ubicados en los 22 años de edad, esta distribución se puede observar en la siguiente tabla:

EDAD (Tabla 4.10.1)		
RANGO DE EDAD	f	%
21 años	3	5%
22 años	32	56%
23 años	11	19%
24 años	9	16%
25 años	2	4%
TOTAL	57	100%

En la variable sexo la población femenina predominó en un 79% como lo muestra la siguiente tabla:

SEXO (Tabla 4.10.2)		
RANGO	f	%
femenino	45	79%
masculino	12	21%
TOTAL	57	100%

Un 84% de los sujetos nacieron en D.F. y un 16% en algún otro estado de la República

LUGAR DE NACIMIENTO (Tabla 4.10.3)		
RANGO	f	%
D.F.	48	84%
Otro Estado de la República	9	16%
TOTAL	57	100%

El estado civil de los sujetos se dividió en 2 opciones en las cuales predominaron el rango de los solteros representando el 91% del total de la muestra.

EDO CIVIL (Tabla 4.10.4)		
RANGO	f	%
Soltero	52	91%
Casado	5	9%
TOTAL	57	100%

## ÁREA FAMILIAR

Como se aprecia en la siguiente tabla el 88% de los sujetos vive con sus padres y sólo el 3% de los sujetos vive con sus hermanos o cónyuge como a continuación se muestra.

VIVE CON (4.10.5)		
RANGO	f	%
Padres	44	88%
Hermanos	3	6%
Cónyuge	3	6%
Otros	7	14%
TOTAL	50	100%

Del total de los sujetos investigados solo el 3% de los sujetos tiene de 3 a 4 hijos como lo muestra la siguiente tabla:

NUM DE HIJOS (tabla 4.10 6)		
RANGO	f	%
0-2	54	95%
3-4	3	5%
TOTAL	57	100%

El 81% de los sujetos vive en casa o departamento propio y el 19% viven en casa o departamento rentado. :

VIVE EN (tabla 4.10.7)		
RANGO	f	%
Casa o Depto. propio	46	81%
Casa o Depto. rentado	11	19%
TOTAL	57	100%

La variable tiene auto demostró que sólo el 19% de los sujetos posee auto, como se presenta a continuación:

TIENE AUTO (Tabla 4.10 8)		
RANGO	f	%
No	46	81%
Sí	11	19%
TOTAL	57	100%

## ÁREA ACADÉMICA

Los resultados demostraron que el promedio más bajo de licenciatura es de 7, por lo que el 56% de los sujetos tienen un promedio de 7 a 8 y el 44% tienen un promedio de 9 a 10, se muestra a detalle en la siguiente tabla:

PROMEDIO DE LIC (Tabla 4.10.9)		
RANGO	f	%
10-9	25	44%
8-7	32	56%
TOTAL	57	100%

Sólo el 35% de los sujetos habla el idioma inglés, el 61% no habla otro idioma a parte del español y sólo el 4% habla otro idioma como lo muestra la siguiente tabla:

IDIOMA (tabla 4.10.10)		
RANGO	f	%
Inglés	20	35%
Ninguno	35	61%
Otro	2	4%
TOTAL	57	100%

## ÁREA LABORAL:

Ante las preguntas relacionadas con los aspectos laborales; el 74% de los sujetos contestó haber trabajado en el momento de la investigación, como lo demuestra la tabla siguiente:

HA TRABAJADO (tabla 4.10.11)		
RANGO	f	%
No	15	26%
Sí	42	74%
TOTAL	57	100%

En las principales actividades desempeñadas por los sujetos el 51% son actividades de oficina relacionadas con su carrera y un 25% de la muestra no ha trabajado.

ACTIVIDAD DESEMPENADA (tabla 4.10.12)		
RANGO	f	%
Act. de oficina relacionada con su carrera	29	51%
Act. de oficina no relacionada con su carrera	7	12%
Algún oficio	3	5%
Ventas	3	5%
Otros	1	2%
No trabajo	14	25%
TOTAL	57	100%

El puesto desempeñado predominó en el nivel operario representado el 74% y sólo el 14% de los sujetos ocupa mandos medios. Cabe señalar que el 33% no ha trabajado, lo anteriormente expuesto se muestra en la siguiente tabla:

PUESTO DESEMPEÑADO (4.10.13)		
RANGO	f	%
Mandos medios	6	14%
Operario	32	74%
Otro	5	12%
No ha trabajado	14	33%
TOTAL	43	100%

Un 79% de la población no ha tenido gente a su cargo como se muestra a continuación:

GENTE A CARGO (4.10.14)		
RANGO	f	%
No	45	79%
Sí	12	21%
TOTAL	57	100%

El 37% de los sujetos tiene un promedio mensual de ingresos de \$ 0.00 a \$ 1,500.00, sin embargo el 26% de los sujetos ganan de \$ 5,000.00 a \$ 8,500.00 mensuales y sólo el 9% tiene una percepción mensual mayor a \$ 8,500.00 a detalle se puede observar en la tabla siguiente:

PROM MENSUAL DE INGRESOS (4.10.15)		
RANGO	f	%
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	37%
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	11%
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	18%
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	26%
Mas de \$ 8,500.00	5	9%
TOTAL	57	100%

## OTRAS ACTIVIDADES:

El 35% de los sujetos prefiere como pasatiempo la lectura y el 39 % practica algún deporte para mayor detalle consultar la siguiente tabla:

PASATIEMPO (tabla 4.10 16)		
RANGO	f	%
Leer	20	35%
Deporte	22	39%
Actividades Culturales	7	12%
Otras	8	14%
TOTAL	57	100%

La frecuencia en la práctica de los pasatiempos es en un 35% 3 veces a la semana y un 26% una vez al mes.

FRECUENCIA PASATIEMPO (4.10.17)		
RANGO	f	%
Diario	11	19%
3 veces a la semana	20	35%
una vez al mes	15	26%
Otro	11	19%
TOTAL	57	100%

El 56% de los sujetos no se considera líder y el 44% restante sí.

SER CONSIDERA LIDER (Tabla 4 10 18)		
RANGO	f	%
No	32	56%
Sí	25	44%
TOTAL	57	100%

## 4 10 2 Estadística Inferencial

La estadística inferencial fue la herramienta que sirvió para realizar la prueba de hipótesis.

En esta sección se muestran los modelos estadísticos de las pruebas "t" de Student, "ANOVA y correlación de Pearson que fueron utilizados para las pruebas de hipótesis y para conocer grado de asociación entre variables.

Posteriormente se realizó un análisis de la información de acuerdo a las áreas como se utilizaron en el cuestionario.



Se utilizó la prueba "t" para identificar diferencias significativas de varianza con una variable independiente con dos categorías.

Las variables que cumplieron con ese requisito fueron: sexo, lugar de nacimiento, estado civil, número de hijos, vive en, tiene auto, promedio de licenciatura, ha trabajado, gente a cargo y se considera líder.

Se utilizó la prueba de análisis de varianza "One-Way Analysis of Variance" para identificar las diferencias significativas de varianza para variables independientes que tuvieron más de dos categorías.

Las variables que cumplieron con ese requisito fueron: edad, vive con, idioma, actividad desempeñada, puesto desempeñado, promedio mensual de ingresos, pasatiempo y frecuencia del pasatiempo.

### ÁREA PERSONAL

VARIABLE: EDAD

TABLA 4.10.19

ANOVA POR EDAD Y SEGURIDAD EN SI MISMO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.00	3.6118	0.0113 **
22 años	32	3.56		
23 años	11	3.27		
24 años	9	4.22		
25 años	2	4.50		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6942 entre el grupo 1 y el grupo 4 (21 años y 24 años) para la variable de seguridad en sí mismo.

TABLA 4.10.20

ANOVA POR EDAD Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.33	5.4643	.0009 ***
22 años	32	3.37		
23 años	11	3.36		
24 años	9	4.44		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6274 entre el grupo 1 y los grupos 4 y 5 (21 años contra los grupos de 24 y 25 años); así como entre el grupo 2 y el grupo 4 (22 años vs 24 años) para la variable de perseverancia.

TABLA 4.10.21  
ANOVA POR EDAD Y ECUANIMIDAD

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.66	3.4902	.0134 **
22 años	32	3.46		
23 años	11	3.63		
24 años	9	4.44		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.22  
ANOVA POR EDAD Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.00	3.7369	.0095 **
22 años	32	3.09		
23 años	11	3.54		
24 años	9	4.44		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.23  
ANOVA POR EDAD Y PERSUASIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.00	3.1551	0.0214 *
22 años	32	3.21		
23 años	11	3.81		
24 años	9	4.33		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.24

ANOVA POR EDAD Y MANEJO DE GRUPOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	1.00	3.1551	.0032 **
22 años	32	3.21		
23 años	11	3.72		
24 años	9	4.44		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .9701 entre el grupo 1 y los grupos 4 y 5 (21 años contra los grupos de 24 y 25 años) para la variable de manejo de grupos.

TABLA 4.10.25

ANOVA POR EDAD Y DIRECCIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.00	3.0890	.0235 *
22 años	32	3.31		
23 años	11	3.81		
24 años	9	4.55		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.26

ANOVA POR EDAD Y TOTAL DIMENSIÓN DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	2.33	6.0878	.0004 ***
22 años	32	3.43		
23 años	11	3.81		
24 años	9	4.66		
25 años	2	5.00		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6368 entre el grupo 1 y los grupos 4 y 5 (21 años contra los grupos de 24 y 25 años); así como entre el grupo 2 y el grupo 4 (22 años vs 24 años) para la variable del total del centro de evaluación.

TABLA 4.10.27  
ANOVA POR EDAD Y TOTAL PRUEBA DE LIDERAZGO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
21 años	3	145.66	6.3745	.0003 ***
22 años	32	171.78		
23 años	11	177.72		
24 años	9	193.44		
25 años	2	210.00		

- \* p >= .05
- \*\* p >= .01
- \*\*\* p >= .001

En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .12.8402 entre el grupo 1 y los grupos 4 y 5 (21 años contra los grupos de 24 y 25 años) para la variable de total prueba de liderazgo.

VARIABLE: ESTADO CIVIL

TABLA 4.10.28  
PRUEBA T ESTADO CIVIL POR PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Soltero	52	3.46	4.0824	0.0482 *
Casado	5	4.4		

- \* p >= .05
- \*\* p >= .01
- \*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.29  
PRUEBA T POR EDO. CIVIL Y TOTAL PRUEBA DE LIDERAZGO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Soltero	52	174.5	4.55	0.0373 *
Casado	5	195.2		

- \* p >= .05
- \*\* p >= .01
- \*\*\* p >= .001

## ÁREA FAMILIAR

VARIABLE: VIVE CON

TABLA 4.10.30  
ANOVA POR VIVE CON Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Padres	44	3.34	3.6137	0.0190 **
Hermanos	3	3.66		
Cónyuge	3	4.00		
Otros	7	4.57		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

En la ANOVA la prueba de Scheffé anterior, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6748 entre el grupo 1 y el grupo 4 (padres y otros respectivamente) para la variable de perseverancia.

TABLA 4.10.31  
ANOVA POR VIVE CON Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Padres	44	3.09	4.0250	0.0118 **
Hermanos	3	4.00		
Cónyuge	3	4.33		
Otros	7	4.71		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

De igual forma, en la ANOVA anterior, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .9098 entre el grupo 1 y el grupo 4 (padres y otros respectivamente) para la variable de logro de objetivos.

TABLA 4.10.32  
ANOVA POR VIVE CON Y MANEJO DE GRUPOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Padres	44	3.13	3.42	0.0237 *
Hermanos	3	4.00		
Cónyuge	3	4.33		
Otros	7	4.85		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

En la ANOVA anterior, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de 1.0220 entre el grupo 1 y el grupo 4 (padres y otros respectivamente) para la variable de manejo de grupos.

TABLA 4.10.33  
ANOVA POR VIVE CON Y TOTAL DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Padres	44	3.47	3.75	0.0161 **
Hermanos	3	4.00		
Cónyuge	3	4.33		
Otros	7	4.71		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6041 entre el grupo 1 y el grupo 4 (padres y otros respectivamente) para la variable de total dimensión Centro de Evaluación.

TABLA 4.10.34  
ANOVA POR VIVE CON Y TOTAL DE LA PRUEBA DEL LIDERAZGO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Padres	44	171.02	5.34	0.0027 **
Hermanos	3	184.00		
Cónyuge	3	192.00		
Otros	7	199.57		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de 13.6052 entre el grupo 1 y el grupo 4 (padres y otros respectivamente) para la variable de total de prueba de liderazgo.

### ÁREA ACADÉMICA

VARIABLE: PROMEDIO DE LA LICENCIATURA

TABLA 4.10.35  
PRUEBA T POR PROMEDIO LICENCIATURA Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	3.24	4.18	0.0456 *
8-7	32	3.78		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.36

PRUEBA T POR PROMEDIO LICENCIATURA Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	2.88	7.02	0.0105 *
8-7	32	3.81		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.37

PRUEBA T POR PROMEDIO LICENCIATURA Y PERSUASIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	2.96	7.77	0.0073 **
8-7	32	3.93		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.38

PRUEBA T POR PROMEDIO LICENCIATURA Y MANEJO DE GRUPOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	2.84	8.06	0.0063 **
8-7	32	3.93		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.39

PRUEBA T POR PROMEDIO LICENCIATURA Y DIRECCIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	3.12	5.07	0.0283 *
8-7	32	3.96		

\*  $p \geq .05$

\*\*  $p \geq .01$

\*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.40

PRUEBA T POR PROM. LIC. Y TOTAL DE LA PRUEBA LIDERAZGO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
10-9	25	168.11	6.66	0.0125 **
8-7	32	182.46		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

ÁREA LABORAL

VARIABLE: HA TRABAJADO

TABLA 4.10.41

PRUEBA T PARA HA TRABAJADO Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	P
No	15	3.0	0.04 *
Sí	42	3.61	

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

VARIABLE: ACTIVIDAD DESEMPEÑADA

TABLA 4.10.42

ANOVA POR ACTIVIDAD DESEMPEÑADA Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
Act. relacionadas con su carrera	29	3.24	2.79	.026 *
Act. no relacionadas con su carrera	7	4.42	54	3
Oficio	3	4.66		
Ventas	3	4.00		
Otras	1	5.00		
No ha trabajado	14	2.71		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



TABLA 4.10.43  
ANOVA POR ACTIVIDAD DESEMPEÑADA Y PERSUASIÓN

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
Act. relacionadas con su carrera	29	3.31	3.328	.011 **
Act.no relacionadas con su carrera	7	4.57	8	2
Oficio	3	4.66		
Ventas	3	4.66		
Otras	1	5.00		
No ha trabajado	14	2.78		

\* p >= .05  
\*\* p >= .01  
\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.44  
ANOVA POR ACTIVIDAD DESEMPEÑADA Y DIRECCIÓN

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
Act. relacionadas con su carrera	29	3.41	2.474	.044 *
Act no relacionadas con su carrera	7	4.42	8	1
Oficio	3	5.00		
Ventas	3	4.66		
Otras	1	5.00		
No ha trabajado	14	2.92		

\* p >= .05  
\*\* p >= .01  
\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.45  
ANOVA POR ACTIVIDAD DESEMPEÑADA Y TOTAL CENTRO DE EVALUACIÓN

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
Act. relacionadas con su carrera	29	3.58	2.491	.042 *
Act.no relacionadas con su carrera	7	4.42	4	9
Oficio	3	4.66		
Ventas	3	4.00		
Otras	1	5.00		
No ha trabajado	14	3.21		

\* p >= .05  
\*\* p >= .01  
\*\*\* p >= .001

VARIABLE: PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS

TABLA 4.10.46

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y SEGURIDAD EN SI MISMO

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	2.90	6.86	0.0002 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	3.00		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	4.10		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	4.00		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.60		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6348 entre el grupo 2 contra los grupos 4, 3 y 5 (es decir, de \$1,501.00 a \$3,000.00 y de \$3,001.00 a \$5,000.00, de \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00), para la variable de seguridad.

TABLA 4.10.47

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	3.09	4.34	0.0042 **
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	2.83		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	1.00		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	3.86		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.40		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.48

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y ECUANIMIDAD

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	3.00	6.78	0.0002 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	3.30		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	4.30		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	3.93		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.80		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6292 entre el grupo 2 contra los grupos 3 y 5 (es decir, de \$1,501.00 a \$3,000.00 y \$3,001.00 a \$5,000.00 y más de \$8,500.00), para la variable de ecuanimidad.

TABLA 4.10.49

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	2.66	6.96	0.0001 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	2.33		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	3.80		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	1.13		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.80		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .8212 entre el grupo 1 y el grupo 3 contra los grupos 4 y 5 (es decir, de \$0.00 a \$1,500.00, contra \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00), para la variable de logro de objetivos.

TABLA 4.10.50  
ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y PERSUASIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	2.76	6.4	0.0003 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	2.50		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	4.00		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	4.2		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.80		

\* p >= .05  
\*\* p >= .01  
\*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .8350 entre el grupo 1 y el grupo 5 (es decir, de \$0.00 a \$1,500.00 contra más de \$8,500.00), para la variable de persuasión; y para el grupo 3 contra los grupos 4 y 5 (es decir \$3,001.00 a \$5,000.00 contra \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00) de igual forma para la variable de persuasión.

TABLA 4.10.51  
ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y MANEJO DE GRUPOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	2.66	5.63	0.0008 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	2.50		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	3.80		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	4.2		
Mas de \$ 8,500.00	5	5.00		

\* p >= .05  
\*\* p >= .01  
\*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .9414 entre el grupo 1 contra el grupo 4 y 5 (es decir, de \$0.00 a \$1,500.00 contra \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00) para la variable de manejo de grupos.

TABLA 4.10.52

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y DIRECCIÓN

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	2.95	5.00	0.0017 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	2.50		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	3.80		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	4.4		
Mas de \$ 8,500.00	5	4.80		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .9117 entre el grupo 1 contra el grupo 4 (es decir, de \$0.00 a \$1,500.00 contra \$5,001.00 a \$8,500.00) para la variable de dirección.

TABLA 4.10.53

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y TOTAL CENTRO DE EVALUACIÓN.

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1,500.00	21	3.00	10.79	0.000 ***
\$ 1,501.00 - \$ 3,000.00	6	3.00		
\$ 3,001.00 - \$ 5,000.00	10	4.10		
\$ 5,001.00 - \$ 8,500.00	15	4.26		
Mas de \$ 8,500.00	5	5.00		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .5701 entre los grupo 2 contra los grupos 3, 4 y 5 (es decir, de \$1,501.00 a \$3,000.00 contra \$3,001 a \$5,000.00, de \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00) para la variable de total dimensión centro de evaluación.

TABLA 4.10.54

ANOVA POR PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Y TOTAL PRUEBA LID.

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
\$ 0.00 - \$ 1.500.00	21	162.23	11.02	0.0000 ***
\$ 1.501.00 - \$ 3.000.00	6	161.33		
\$ 3.001.00 - \$ 5.000.00	10	185.30		
\$ 5.001.00 - \$ 8.500.00	15	186.93		
Mas de \$ 8.500.00	5	203.60		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

La anterior prueba t es significativa al .05 con una diferencia entre medias de 11.5298 entre los grupos contra los grupos 4 y 5 (es decir, de \$0.00 a \$1,500.00 contra \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00) para la variable de total prueba de liderazgo; y el grupo 3 contra los grupos 3, 4 y 5 es decir, de \$0.00 a \$1,500.00 contra \$3,001.00 a \$5,000.00 y \$5,001.00 a \$8,500.00 y más de \$8,500.00) para la variable de total de prueba de liderazgo

OTRAS ACTIVIDADES

VARIABLE: PASATIEMPO

TABLA 4.10.55

ANOVA POR PASATIEMPO Y SEGURIDAD EN SI MISMO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	3.05	2.88	0.0442 *
Deporte	22	3.72		
Act Culturales	7	3.85		
Otros	8	4.12		

\* p >= .05

\*\* p >= .01

\*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.56  
ANOVA POR PASATIEMPO Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC	MEDIA	F	P
Leer	20	3.00	4.27	0.0090 **
Deporte	22	3.63		
Act. Culturales	7	4.14		
Otros	8	4.12		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.57  
ANOVA POR PASATIEMPO Y ECUANIMIDAD

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	3.15	3.50	0.0215 *
Deporte	22	3.77		
Act Culturales	7	4.00		
Otros	8	4.37		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .7023 entre el grupo 1 y el grupo 4 (leer y otros respectivamente) para la variable de ecuanimidad.

TABLA 4.10.58  
ANOVA POR PASATIEMPO Y LOGRO DE OBJETIVOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	2.60	4.75	0.0052 **
Deporte	22	3.68		
Act. Culturales	7	3.71		
Otros	8	4.37		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .8948 entre el grupo 1 y el grupo 4 (leer y otros respectivamente) para la variable de logro de objetivos.

TABLA 4.10.59  
ANOVA POR PASATIEMPO Y PERSUASIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	2.70	4.70	0.0055 **
Deporte	22	3.72		
Act. Culturales	7	4.28		
Otros	8	4.25		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .8981 entre el grupo 1 y el grupo 3 (leer y Act. Culturales) para la variable de persuasión.

TABLA 4.10.60  
ANOVA POR PASATIEMPO Y MANEJO DE GRUPOS

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	2.70	3.00	0.0383 *
Deporte	22	3.72		
Act. Culturales	7	3.85		
Otros	8	4.25		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$

TABLA 4.10.61  
ANOVA POR PASATIEMPO Y DIRECCIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	2.85	3.36	0.0252 *
Deporte	22	3.81		
Act. Culturales	7	4.14		
Otros	8	4.37		

- \*  $p \geq .05$
- \*\*  $p \geq .01$
- \*\*\*  $p \geq .001$



TABLA 4.10.62

ANOVA POR PASATIEMPO Y TOTAL CENTRO DE EVALUACIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	3.00	5.93	0.0014 ***
Deporte	22	4.00		
Act. Culturales	7	4.14		
Otros	8	4.25		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6613 entre el grupo 2 contra los grupos 1 y 4 (leer contra deporte otros respectivamente) para la variable de pasatiempo.

TABLA 4.10.63

ANOVA POR PASATIEMPO Y TOTAL PRUEBA LID.

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Leer	20	163.50	5.09	0.0036 **
Deporte	22	180.09		
Act. Culturales	7	184.85		
Otros	8	190.5		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de 13.6795 entre el grupo 1 y el grupo 4 (leer y otros respectivamente) para la variable de total de prueba de liderazgo.

## VARIABLE: FRECUENCIA DEL PASATIEMPO

TABLA 4.10.64

ANOVA POR FREC. DEL PASATIEMPO Y SEGURIDAD EN SI MISMO

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Diario	11	3.27	4.61	0.0061 **
3 veces a la semana	20	3.05		
Una vez al mes	15	4.00		
Otro	11	4.18		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6921 entre el grupo 2 y el grupo 4 (3 veces a la semana y otros respectivamente) para la variable de seguridad en sí mismo.

TABLA 4.10.65  
ANOVA POR FREC DEL PASATIEMPO Y PERSEVERANCIA

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Diario	11	3.09	6.96	0.0005 ***
3 veces a la semana	20	3.05		
Una vez al mes	15	4.26		
Otro	11	3.90		

- \* p >= .05
- \*\* p >= .01
- \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6272 entre los grupos 1 y 2 contra el grupo 3 (es decir: diario y tres veces a la semana contra una vez al mes respectivamente) para la En la ANOVA, la prueba de Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .9701 entre el grupo 1 y los grupos 4 y 5 (21 años contra los grupos de 24 y 25 años) para la variable de manejo de grupos.  
variable de perseverancia.

TABLA 4.10.66  
ANOVA POR FREC DEL PASATIEMPO Y ECUANIMIDAD

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Diario	11	3.09	4.60	0.0061 **
3 veces a la semana	20	3.35		
Una vez al mes	15	4.33		
Otro	11	3.90		

- \* p >= .05
- \*\* p >= .01
- \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6847 entre los grupos 1 y 2 contra el grupo 3 (es decir: diario y tres veces a la semana contra una vez al mes respectivamente) para la variable de ecuanimidad.

TABLA 4.10.67

ANOVA POR FREC. DEL PASATIEMPO Y TOTAL CENTRO DE EVALUACIÓN

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Diario	11	3.45	3.06	0.0357 *
3 veces a la semana	20	3.30		
Una vez al mes	15	4.26		
Otro	11	3.90		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

TABLA 4.10.68

ANOVA POR FREC. DEL PASATIEMPO Y TOTAL PRUEBA LID.

GRUPOS	FREC.	MEDIA	F	P
Diario	11	172.09	3.65	0.0181 *
3 veces a la semana	20	167.25		
Una vez al mes	15	189.00		
Otro	11	179.72		

\* p >= .05  
 \*\* p >= .01  
 \*\*\* p >= .001

La prueba Scheffé es significativa al .05 con una diferencia entre medias de 14.1331 entre el grupo 1 contra el grupo 3 (es decir: diario contra una vez al mes respectivamente) para la variable de total prueba de liderazgo.



## DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se rechazan las hipótesis nulas de la investigación, aceptando las hipótesis alternas planteadas en este trabajo. Por lo anterior se analizó la relación de la escala Likert, de los factores sociodemográficos, así como de los valores obtenidos en el Centro de Evaluación.

Dado que buena parte de las primeras investigaciones le dieron toda su atención a las "características" del líder en un intento por identificar aquellas que claramente ayudarían a distinguir al buen líder, los resultados mostraban casi siempre, que una característica correlacionada altamente con el éxito en una situación no lo era en otra o que la que parecía funcionar con un líder no funcionaba con otro. Fue el fracaso de estos primeros esfuerzos de investigación el que llevó a una redefinición de liderazgo como una relación entre líder, sus seguidores y las características situacionales de la tarea (Gibb, 1969).

Katz (1966), comenta que en la bibliografía sobre ciencia social el término *liderazgo* tiene tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta.

Las nuevas pautas de Likert; la teoría Y, de MacGregor y la competencia interpersonal, de Argyris tienen en común que identifican cuatro características que los líderes tienden a tener. No todos los líderes las poseen. A continuación se describen algunas de estas características:

1. Inteligencia: Los líderes tienden a tener una mayor inteligencia que sus seguidores. En contraposición a esta idea, los resultados obtenidos muestran que las personas que obtienen promedio en la carrera entre 7 y 8, obtuvieron porcentajes más elevados en las características de liderazgo, tales como perseverancia, logro de objetivos, manejo de grupos, persuasión, dirección, así como en la prueba de liderazgo.
2. Madurez social y diversidad de intereses. Los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses. Lo anterior se sustenta en la investigación en el apartado correspondiente a pasatiempos (actividades culturales y otras), en donde los resultados son significativos en todas las dimensiones evaluadas en el Centro de Evaluación, incluyendo a la Prueba de Liderazgo.
3. Motivación interna y deseos de logro: Los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. La investigación refuerza este planteamiento y demuestra la importancia que tienen diversos factores sociodemográficos en el logro de objetivos, ya que el no vivir con padres, cónyuge o hijos si no con otras personas, el tener un promedio regular en la carrera, trabajar obteniendo buenos ingresos y el tener diversos pasatiempos son características muy importantes.

4 Actitudes respecto a relaciones humanas: Los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tales tareas deben ser considerados de los demás (Katz, op.cit.). Dicha afirmación se confirma en los resultados obtenidos para la dimensión de manejo de grupos y persuasión, en donde características sociodemográficas tales como el vivir con otras personas, tener promedio regular, obtener ingresos altos y realizar diversas actividades como pasatiempo salieron muy significativos.

Se han descubierto correlaciones positivas entre los rasgos anteriores y un buen liderazgo. Sin embargo, se pueden citar muchos ejemplos de personas que no poseen ninguno de ellos y no obstante son líderes muy eficaces.

En base a lo expuesto anteriormente se hizo un análisis de cinco áreas sociodemográficas investigadas para conocer bajo un enfoque interactivo exploratorio las características de estudiantes de contaduría de la UNAM, por otro lado se realizó una discusión con el marco teórico. Las dimensiones que resultaron altamente significativas de acuerdo a la probabilidad menor o igual a .05 se detallan a continuación:

Para el área personal las variables de sexo (tabla 4.10.2) y lugar de nacimiento (tabla 4.10.3) no mostraron diferencias significativas, cabe mencionar que la muestra estaba distribuida en donde el 79% de la población era del sexo femenino y un 21% del masculino y por último el 84% de los sujetos era originario del D.F. y un 16% de algún estado de la República. Estas variables parecería que no tienen ninguna relación determinante con el liderazgo.

En caso opuesto, en las estadística inferencial el Estado Civil mostró diferencias significativas (tabla 4.10.28) con una p (probabilidad) significativa al .05, con una media a favor de los casados de 4.4 en comparación con los solteros de 3.46 en la dimensión de perseverancia. Así mismo, se mostraron diferencias significativas en el total de la prueba de liderazgo (tabla 4.10.29) con una media a favor de los casados de 195.2, mientras que los solteros tuvieron una media de 174.5 con una p significativa al .05.

Estos resultados demuestran que, aunque no es determinante, el estado civil parece influir en algún sentido en el liderazgo ya que la situación de responsabilidad y perseverancia para el desarrollo y mantenimiento de una familia son factores importantes hoy en día.

Por otro lado también la edad resultó altamente significativa (tabla 4.10.19) con una p significativa al .01, con una media de 5.00 a favor de las personas de 25 años en comparación de las personas de 21 años con una media de 2.33 en la dimensión de seguridad en sí mismo. La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas entre las personas de 21 años y 24 años de edad.

Así mismo para la dimensión de perseverancia (tabla 4.10.20), con una media de 5.00 a favor de las personas de 25 años de edad, en comparación de las personas de 21 años, con una media de 2.33. La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas.

Para Ecuanimidad (tabla 4.10.21), se obtuvo una  $p$  al .01, en donde la media más alta se encuentra en las personas que tienen 25 años de edad (media de 5.00) con respecto a las personas que tienen 21 años (media igual a 2.66).

También en Logro de objetivos (tabla 4.10.22), se tiene una  $p$  al .01 en donde la media más alta se encuentra en las personas que tienen 25 años de edad (media de 5.00) con respecto a las personas que tienen 21 años (media igual a 2.00).

En persuasión (tabla 4.10.23), con una  $p$  al .05, en donde la media más alta se encuentra en las personas que tienen 25 años de edad (media de 5.00) con respecto a las personas que tienen 21 años (media igual a 2.00).

Así mismo para la dimensión de manejo de grupos (tabla 4.10.24), con una media de 5.00 a favor de las personas de 25 años de edad, en comparación de las personas de 21 años, con una media de 1.00. La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas entre las personas de 21 años y los de 24 y 25 años.

Para Dirección (tabla 4.10.25), la  $p$  fue significativa .05, en donde la media más alta se encuentra en las personas que tienen 25 (media de 5.00) con respecto a las personas que tienen 21 años (media igual a 2.00). La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas.

En el Total de la prueba de liderazgo (tabla 4.10.27), la  $p$  fue significativa al .001, en donde la media más alta se encuentra en las personas de 25 años (media de 210.00) con respecto a las personas que tiene 21 años (media igual a 145.66).

Y por último para el Total de la Dimensión en el Centro de Evaluación (tabla 4.10.26), la  $p$  fue significativa al .001, en donde la media más alta se encuentra en las que tiene 25 años (media de 5.00) con respecto a las personas que tiene 21 años (media igual a 2.00).

Los resultados obtenidos demuestran que a mayor edad mayor liderazgo, indudablemente la edad es una variable significativa en la mayoría de las investigaciones y representa un amplio campo de estudio para futuras investigaciones y resultaría interesante realizar una investigación longitudinal y conocer cual es el alcance del liderazgo, saber si se mantiene o decrementa paulatinamente.

En el área familiar las variables del número de hijos (tabla 4.10.6), el lugar donde viven (tabla 4.10.7) y si poseen auto (tabla 4.10.8), no se encontraron diferencias significativas.

Contrario a lo anterior, resultó muy significativa la variable de la persona con quien se habite, debido a que muestra diferencias significativas con una  $p$  (probabilidad) al .01 en la dimensión de logro de objetivos (tabla 4.10.31) con una media a favor de cuando Vive con otras personas de 4.71, en comparación de cuando vive con el cónyuge de 4.33, cuando vive con los hermanos 4.0 y cuando vive con los padres 3.09. La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas entre vivir con los padres y otras personas.

Así mismo para la dimensión de manejo de grupos (tabla 4.10.32), con una media a favor de cuando vive con otras personas de 4.85, en comparación a cuando vive con el cónyuge de 4.33 o con sus hermanos de 4.0 y finalmente con sus padres de 3.13. La prueba de Scheffé resultó significativa entre el grupo de padres y otras personas.

Por otro lado la variable de vive con indicó diferencias significativas al .01 en el total de la prueba de liderazgo ( tabla 4.10.34) con una media a favor de cuando vive con otras personas de 199.57, en comparación a cuando vive con el cónyuge de 192.00 o con sus hermanos de 184.00 y finalmente con sus padres de 171.02. La prueba de Scheffé es significativa al .05 entre el grupo de padres y otras personas.

Dentro de la misma variable de vive con muestra diferencia significativa al .01 para el total del Centro de Evaluación ( tabla 4.10.33) con una media a favor de cuando vive con otras personas de 4.71, en comparación a cuando vive con el cónyuge de 4.33 o con sus hermanos de 4.0 y finalmente con sus padres de 3.47. La prueba de Scheffé es significativa al .05 entre el grupo de padres y otras personas.

De acuerdo al cuestionario, los resultados obtenidos en la variable vive con muestra diferencias significativas con una p (probabilidad) igual a .01 en la dimensión de perseverancia (tabla 4.10.30), con una media a favor de vivir con otras personas de 4.57, en comparación de cuando vive con el cónyuge, con una media de 4.0, cuando vive con sus hermanos de 3.66 y finalmente cuando vive con sus padres de 3.34. La prueba de Scheffé mostró diferencias específicas entre padres y otras personas.

Tal parecería que el vivir con personas que no son nuestros padres, hermanos, cónyuge e hijos, impulsa el desarrollo de ciertas características o habilidades importantes para el desarrollo del liderazgo, como por ejemplo la perseverancia, el logro de objetivos y el manejo de grupos; pero también resulta interesante el valor de la probabilidad obtenido en la prueba de liderazgo y el total del Centro de Evaluación, ya que en ambos casos la probabilidad p fue de .01, un valor por demás representativo.

En lo que respecta al área académica, el idioma (tabla 4.10.10) no resultó significativo, sin embargo en esta investigación fue muy importante el promedio de la carrera ya que resultó significativa en varios casos como se muestra a continuación:

La Perseverancia (tabla 4.10.35) fue significativa con una p al .05, con una media a favor de las personas que tienen un promedio de 7 a 8 de 3.78, en comparación con las personas con promedio de 9 a 10 de 3.24.

En el caso de la dimensión de Persuasión (tabla 4.10.37 ) fue significativa con una p al .01, con una media a favor de las personas que tienen un promedio de 7 a 8 de 3.93, en comparación con las personas con promedio de 9 a 10 de 2.96.



La dimensión de Dirección ( tabla 4.10.39) fue significativo con una p al .05, con una media a favor de las personas que tienen un promedio de 7 a 8 de 3.96, en comparación con las personas con promedio de 9 a 10 de 3.12.

En el Logro de objetivos ( tabla 4.10.36) resultó significativo con una p al .05, con una tendencia de medias donde a mayor promedio menor capacidad para el logro de objetivos.

El total de la prueba de Liderazgo ( tabla 4.10.40) resultó significativo con una p al .01, con una media a favor de las personas que tienen un promedio de 7 a 8 de 182.46, en comparación con las personas con promedio de 9 a 10 de 168.11

El manejo de grupos (tabla 4.10.38) resultó significativo con una p al .01, con una tendencia de medias donde a mayor promedio menor capacidad para el manejo de grupos.

Resulta interesante la relación de a mayor promedio obtenido durante la carrera, menor capacidad en alguna habilidad. Lo anterior podría suponer que los líderes, no son necesariamente los más “inteligentes” o bien los que sacan las mejores calificaciones, ¿será que los líderes desarrollan sus habilidades relacionándose con las personas?.

Para el área laboral las variables de puesto desempeñado (tabla 4.10.13) y si han tenido gente a su cargo (tabla 4.10.14 ) no mostraron diferencias significativas.

En caso opuesto, en la estadística inferencial la variable de que si ha trabajado mostró diferencias con una p (probabilidad) significativa al .05, con una media a favor de las personas que ya han trabajado de 3.61 en comparación con los que no lo han hecho  $p= 3.0$  en la dimensión de logro de objetivos (tabla 4.10.41).

Así mismo la actividad desempeñada tuvo diferencias significativas como se presenta a continuación:

En logro de objetivos ( tabla 4.10.42 ), se obtuvo una p al .05, con una media significativa de 5.00 para las personas que desempeñan otras actividades, con respecto a las personas que no han trabajado, con una media de 2.71.

En lo que respecta a la variable de Persuasión ( tabla 4.10.43 ), se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 5.00 para las personas que desempeñan otras actividades, con respecto a las personas que no han trabajado, con una media de 2.71.

En Dirección ( tabla 4.10.44 ), se obtuvo una p al .05, con dos medias significativa de 5.00 para las personas para que desempeñan otras actividades y se han desenvuelto laboralmente en un oficio, con respecto a las personas que no han trabajado, con una media de 2.92.

En el total de Centro de Evaluación ( tabla 4.10.45), se obtuvo una p al .05, con una media significativa de 5.00 para las personas que desempeñan otras actividades, con respecto a las personas que no han trabajado, con una media de 3.21.

Estadísticamente en el promedio mensual de ingresos se obtuvieron datos sumamente interesantes, ya que como se describe a continuación en las 7 dimensiones evaluadas, en el total del Centro de Evaluación y en el Total de la prueba de liderazgo, la probabilidad resultó con un valor de .001.

En Perseverancia, para la variable de promedio mensual de ingresos (tabla 4.10.47 ) existe una p (probabilidad ) de .001, en donde la media más alta se encuentra entre las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 4.40) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$3,001.00 a \$5,000.00 (media igual a 1.00).

Para el Logro de objetivos (tabla 4.10.49) se obtuvo una p al .001, en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 4.80) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$5,000.00 a \$8,500.00 (media igual a 1.13).

También en el Manejo de grupos ( tabla 4.10.51) , se tiene una p al .001 en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 5.00) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$1,501.00 a \$3,000.00 (media igual a 2.5).

En persuasión (tabla 4.10.50) con una p al .001, en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 4.80) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$1,501.00 a \$3,000.00 (media igual a 2.5).

Para Dirección (tabla 4.10.52), la p fue significativa .0001, en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 4.80) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$1,501.00 a \$3,000.00 (media igual a 2.5).

Para la variable del promedio mensual de ingresos (tabla 4.10.46) se encontró una diferencia muy significativa de p al .001 con la dimensión de seguridad en sí mismo, en donde la media más alta se encuentra entre las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 4.60) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$0.00 a \$1,500.00 (media igual a 2.90).

En el Total de la prueba de liderazgo (tabla 4.10.54) la p fue significativa al .001, en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 203.60) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$1,501.00 a \$3,000.00 (media igual a 161.33).

Y por último para el Total de la Dimensión en el Centro de Evaluación (tabla 4.10.53) la p fue significativa al .001, en donde la media más alta se encuentra en las personas que obtienen más de \$8,500.00 (media de 5.00) con respecto a las personas que obtienen ingresos de \$0.00 a \$3,000.00 (media igual a 3.00).

Los resultados arriba descritos, son verdaderamente interesantes, ya que el valor de la probabilidad obtenido es de  $p .001$ , en todas las dimensiones evaluadas, en el total de la prueba de liderazgo y en el total del centro de evaluación obtuvieron ese valor significativo. La importancia que tiene el ingreso percibido parecería determinar en gran parte el desarrollo de habilidades o características de un gran líder.

En la teoría de la motivación de Maslow establece que las necesidades son el motor del hombre, dice que la primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias fisiológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir las relacionadas con la vida como el comer; en segundo lugar afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias y el futuro propio y de los que dependen de uno. Bajo esta teoría se sustentan los resultados obtenidos en relación a la variable de ingresos, ya que desafortunadamente el dinero es el medio por el cual se pueden satisfacer algunas necesidades fisiológicas y las de seguridad.

Y por último en lo que respecta a Otras Actividades desarrolladas, se encontraron diferencias significativas en las actividades que se desarrollan como pasatiempo ( tabla ), básicamente las personas que practican actividades culturales u otras, y con una frecuencia en promedio una vez al mes, resultaron significativas para la investigación como se describe a continuación:

En perseverancia ( tabla 4.10.56) se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 4.14 para las personas que asisten a actividades culturales, con respecto a las personas que leen, con una media de 3.00.

En logro de objetivos ( tabla 4.10.58), se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 4.37 para las personas que tienen otros pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 2.60. La prueba de Scheffé mostró diferencias significativas entre las personas que leen y que realizan otras actividades.

Para Manejo de Grupos ( tabla 4.10.60) se obtuvo una p al .05, con una media significativa de 4.25 para las personas que realizan otros pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 2.70.

En lo que respecta a la variable de Persuasión ( tabla 4.10.59), se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 4.28 para las personas que realizan diversas actividades culturales, con respecto a las personas que leen, con una media de 2.70. La prueba de Scheffé mostró diferencias significativas entre las personas que leen y que realizan actividades culturales.

En Dirección ( tabla 4.10.61), se obtuvo una p al .05, con una media significativa de 4.37 para las personas que realizan otros pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 2.85.

Seguridad en sí mismo ( tabla 4.10.55), con una p al .05, con una media significativa de 3.85 en las personas que asisten a actividades culturales, con respecto a las personas que leen, con una media de 3.05, siendo la primera la media mayor en el grupo y la segunda la menor respectivamente.

En ecuanimidad ( tabla 4.10.57), se obtuvo una p al .05, con una media significativa de 4.37 para las personas que tienen diversos pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 3.15. La prueba de Scheffé mostró diferencias significativas entre las personas que leen y que realizan otras actividades

Para el Total de la prueba de liderazgo ( tabla 4.10.63), se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 190.50 para las personas que realizan otros pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 163.50. La prueba de Scheffé mostró diferencias significativas entre las personas que leen y que realizan otras actividades.

Para el Total de la Dimensión del Centro de Evaluación ( tabla 4.10.62), se obtuvo una p de .001, con una media significativa de 4.25 para las personas que realizan otros pasatiempos, con respecto a las personas que leen, con una media de 3.00. La prueba de Scheffé mostró diferencias significativas entre las personas que leen y que realizan otras actividades.

Y en lo que respecta a la frecuencia en que se practica el pasatiempo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la dimensión de Seguridad en sí mismo ( tabla 4.10.64), se obtuvo una p de .001, con una media significativa de 4.18 para las personas que realizan su pasatiempo con otra frecuencia, con respecto a las personas que lo realizan 3 veces a la semana, con una media de 3.27. La prueba de Scheffé mostró diferencias entre las personas que lo realizan 3 veces a la semana y otros.

En Perseverancia ( tabla 4.10.65), se obtuvo una p al .001, con una media significativa de 4.26 para las personas que realizan su pasatiempo una vez al mes, con respecto a las personas que lo realizan 3 veces a la semana, con una media de 3.05.

En ecuanimidad ( tabla 4.10.66), se obtuvo una p al .01, con una media significativa de 4.33 para las personas que realizan su pasatiempo una vez al mes, con respecto a las personas que lo realizan diario, con una media de 3.09.

Para el total de la prueba de liderazgo (tabla 4.10.68), se obtuvo una  $p$  al .05, con una media significativa de 189.00 para las personas que realizan su pasatiempo una vez al mes, con respecto a las personas que lo realizan 3 veces a la semana, con una media de 167.25. La prueba de Scheffé mostró que las diferencias se encuentran entre las personas que realizan su pasatiempo una vez al mes con respecto a las personas que lo realizan 3 veces a la semana.

Para el total del Centro de Evaluación ( tabla 4.10.67), se obtuvo una  $p$  al .05, con una media significativa de 4.26 para las personas que realizan su pasatiempo una vez al mes, con respecto a las personas que lo realizan 3 veces a la semana, con una media de 3.30.

Se aplicó un análisis de correlación entre las dimensiones y las variables numéricas con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las mismas sin olvidar que como dicen Downie y Heat (1973) estas relaciones no implican necesariamente que una de las variables sea la causa de la otra. En algunos casos dos variables están relacionadas porque ambas están a una tercera o son causa de ella. Así mismo se realizó el análisis de correlación debido a que con estas asociaciones se puede despertar el interés por conocer en futuras investigaciones bajo análisis de correlación las relaciones posibles.

En la tabla 4.10.69 observamos una correlación interesante entre toma de decisiones con seguridad en sí mismo (.49 con una  $p$  al .001); con perseverancia (.51 con una  $p$  al .001); con manejo de grupos (.31 con una  $p$  al .01); con el total del Centro de Evaluación (.48 con una  $p$  al .001) y con el promedio mensual de ingresos (.30 y con una  $p$  al .05).

Por otro lado también la dimensión de seguridad en sí mismo muestra una correlación importante con toma de decisiones (.49 con una  $p$  al .001); con perseverancia (.84 con una  $p$  al .001); con ecuanimidad (.81 con una  $p$  al .001); con logro de objetivos (.50 con una  $p$  al .001); con persuasión (.53 con una  $p$  al .001); con manejo de grupos (.55 con una  $p$  al .001); con dirección (.43 con una  $p$  al .001); con el total del Centro de Evaluación (.72 con una  $p$  al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.75 con una  $p$  al .001); con la edad (.33 con una  $p$  al .01) y con el promedio mensual de ingresos (.55 y con una  $p$  al .001).

Perseverancia se correlaciona con toma de decisiones (.51 con una  $p$  al .001); con seguridad en si mismo (.84 con una  $p$  al .001); con ecuanimidad (.81 con una  $p$  al .001); con logro de objetivos (.61 con una  $p$  al .001); con persuasión (.64 con una  $p$  al .001); con manejo de grupos (.66 con una  $p$  al .001); con dirección (.55 con una  $p$  al .001); con el total del Centro de Evaluación (.80 con una  $p$  al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.86 con una  $p$  al .001); con la edad (.49 con una  $p$  al .01); con el promedio de la licenciatura (.26 con una  $p$  al .05) y con el promedio mensual de ingresos (.44 y con una  $p$  al .001).

El logro de objetivos se correlaciona con seguridad en si mismo (.50 con una p al .001); con perseverancia (.61 con una p al .001); con ecuanimidad (.48 con una p al .001); con persuasión (.90 con una p al .001); con manejo de grupos (.87 con una p al .001); con dirección (.91 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.86 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.88 con una p al .001); con la edad (.46 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.33 con una p al .01) y con el promedio mensual de ingresos (.55 y con una p. al .001).

Por otro lado también la dimensión de Persuasión muestra una correlación importante con seguridad en si mismo (.53 y con una p al .001); con perseverancia (.64 con una p al .001); con ecuanimidad (.54 y con una p al .001); con logro de objetivos (.90 con una p al .001); con manejo de grupos (.86 con una p al .001); con dirección (.89 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.85 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.87 con una p al .001); con la edad (.43 con una p al .01); con el promedio de la licenciatura (.35 con una p al .001) y con el promedio mensual de ingresos (.54 y con una p. al .001).

Por otro lado también la dimensión de Manejo de grupos muestra una correlación importante con seguridad en sí mismo (.55 y con una p al .001); con perseverancia (.66 con una p al .001); con ecuanimidad (.52 y con una p al .001); con logro de objetivos (.87 con una p al .001); con manejo de grupos (.86 con una p al .001); con dirección (.89 con una p al .001); con persuasión (.86 con una p al .001); con dirección (.83 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.87 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.89 con una p al .001); con la edad (.46 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.35 con una p al .01) y con el promedio mensual de ingresos (.52 y con una p. al .001).

La dimensión de Dirección muestra una correlación importante con seguridad en sí mismo (.43 y con una p al .001); con perseverancia (.55 con una p al .001); con ecuanimidad (.39 y con una p al .01); con logro de objetivos (.91 con una p al .001); con persuasión (.89 con una p al .001); con manejo de grupos (.83 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.79 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.82 con una p al .001); con la edad (.42 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.29 con una p al .05) y con el promedio mensual de ingresos (.49 y con una p. al .001).

En el Total del Centro de Evaluación, muestra una correlación importante con toma de decisiones (.42 con una p al .001); seguridad en sí mismo (.72 y con una p al .001); con perseverancia (.80 con una p al .001); con ecuanimidad (.71 y con una p al .01); con logro de objetivos (.86 con una p al .001); con persuasión (.85 con una p al .001); con manejo de grupos (.87 con una p al .001); con dirección (.79 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.95 con una p al .001); con la edad (.54 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.25 con una p al .05) y con el promedio mensual de ingresos (.65 y con una p. al .001).

El total de la prueba de liderazgo, también resultó muy significativa como a continuación se describe: con toma de decisiones (.48 y con una p al .001); con seguridad en sí mismo (.75 y con una p al .001); con perseverancia (.83 con una p al .001); con ecuanimidad (.74 y con una p al .001); con logro de objetivos (.88 con una p al .001); con manejo de grupos (.89 con una p al .001); con dirección (.82 con una p al .001); con persuasión (.87 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.95 con una p al .001); con la edad (.54 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.32 con una p al .01) y con el promedio mensual de ingresos (.64 y con una p. al .001).

Al correlacionar la variable edad muestra resultados importantes al relacionarse con perseverancia (.49 con una p al .001); con ecuanimidad (.44 con una p al .001); con logro de objetivos (.46 con una p al .001); con persuasión (.43 con una p al .001); con manejo de grupos (.46 con una p al .001); con dirección (.42 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.54 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.54 con una p al .001); con el promedio de la licenciatura (.41 y con una p al .001) y con el promedio mensual de ingresos (.28 y con una p. al .05).

Correlacionando la variable del promedio de la licenciatura se encontraron las siguientes relaciones con perseverancia (.26 con una p al .05); con logro de objetivos (.46 con una p al .001); con persuasión (.35 con una p al .01); con manejo de grupos (.35 con una p al .01); con dirección (.29 con una p al .01); con el total del Centro de Evaluación (.25 con una p al .05); con el total de la prueba de liderazgo (.32 con una p al .01) y con la edad (.41 con una p al .001).

Y por último al correlacionar la variable del promedio mensual de ingresos, se encontraron los siguientes resultados interesantes: la dimensión de toma de decisiones (.30 y con una p al .05); con seguridad en sí mismo (.55 y con una p al .001); con perseverancia (.44 con una p al .001); con ecuanimidad (.53 con una p al .001); con logro de objetivos (.55 con una p al .001); con persuasión (.54 con una p al .001); con manejo de grupos (.52 con una p al .001); con dirección (.49 con una p al .001); con el total del Centro de Evaluación (.65 con una p al .001); con el total de la prueba de liderazgo (.64 con una p al .001) y con la edad (.28 con una p al .05)

Todo lo anterior puede significar que las relaciones existentes y previamente estudiadas por Flanagan, realmente tengan consistencia, ya que las características con las que fueron evaluados los sujetos de esta investigación fueron tomadas de sus investigaciones. Y finalmente podemos decir que entre las habilidades de liderazgo existe un vínculo muy significativo, con algunos factores sociodemográficos como por ejemplo la edad, la actividad desempeñada, la percepción mensual y el promedio escolar.

Por último, con esta investigación se reúnen las condiciones metodológicas necesarias para una investigación, tales como confiabilidad en los resultados obtenidos (Coeficiente de Cronbach con un  $\alpha$  de .87 y standarized item  $\alpha$  de .94), validez de contenido (*soporte teórico y crítica interjueces*), además el control de algunas variables; como el sexo de los evaluadores, el número de dimensiones y especificidad situacional, sin duda alguna podemos decir que después del 1er Assesment Center que el Maestro Felipe Uribe Prado diseñó y estandarizó en 1986 para estudiantes de posgrado de la UNAM, ahora contamos con una segunda investigación en Centros de Evaluación enfocada al liderazgo, siendo este el 2ndo eslabón en Assesment Center o Centros de Evaluación para los trabajos de investigación que se puedan realizar en un futuro.



## CONCLUSIONES

Sin duda los Centros de Evaluación pueden ser una herramienta más que coadyuve de forma por demás confiable y válida a complementar los estudios que hasta ahora se han realizado diversos y variados estudios para la definición y medición exacta de las características del liderazgo.

El Centro de Evaluación es un método empleado para la evaluación de conductas o habilidades mediante diversas técnicas de medición, dichas conductas son observadas por personas externas (observadores), éstas registran ordenadamente ciertas características o rasgos previamente establecidos y estudiados para finalmente llegar a un consenso numérico que arroje resultados objetivos.

Es un método que debe reunir criterios de medición y que por sus características de medición se presta para la investigación de la conducta de liderazgo, característica del comportamiento humano que lleva continuamente a la transformación de los procesos, ideologías, organizaciones y, en general del mundo.

Se han desarrollado técnicas y métodos con validez y confiabilidad para la medición de la conducta, muchos de estos tienen una aplicación práctica dentro del ambiente organizacional.

La conducta de liderazgo tienen diversas vertientes de opinión en cuanto a conceptos que la integran, características y condiciones bajo las cuales se presenta

Existe una amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones. El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación podemos concluir que los factores o fuerzas que consideramos influyen en el estilo de liderazgo son:

Fuerzas que afectan a la persona

Fuerzas que afectan a las personas dirigidas

Fuerzas que afectan a la situación concreta

La conducta del líder en determinadas ocasiones se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Las fuerzas de tipo "interno" que afectan el estilo de liderazgo se encuentran: su sistema de valores, la confianza que tenga en las personas a las que dirige, sus propias inclinaciones en materia de liderazgo, sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre. La persona aporta a cualquier situación de liderazgo estas y otras variables de carácter altamente personal.

Por otra parte, también la persona dirigida se ve afectada por muchas variables de su personalidad. Hablando en términos generales, el gerente puede conceder a sus subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

Si los subordinados tienen necesidades de independencia relativamente altas.

Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.

Si tienen una tolerancia a la ambigüedad relativamente alta (algunos empleados prefieren que se les den normas de actuación perfectamente claras; otros prefieren disfrutar de un área de libertad más amplia).

Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante.

Si se entienden y se identifican con los objetivos del grupo.

Si tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para lidiar con el problema.

Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisión.

Además ciertas características de la situación en general influirán también la conducta del líder, por ejemplo el tipo de grupo al cual dirigir, la efectividad (unión) del mismo, el problema mismo en sí, la presión del tiempo.

Así pues el líder que tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquel que tiene un buen récord de evaluación acertada de aquellas fuerzas que determinan qué comportamiento sería el más acertado por su parte en un momento dado; y un buen récord de haber sido capaz, de hecho, de actuar con su juicio.

Por otro lado cabe mencionar que el hecho de que las dimensiones y evaluaciones realizadas en el Centro de Evaluación para medir liderazgo, no serán las mismas que se requieran en otro tipo de circunstancias.

No obstante, ésta búsqueda del estereotipo del líder se ha tornado algo intensa, al concentrarse en ciertos rasgos específicos o cualidades, corriendo el peligro de perder de vista la propia individualidad.

Hay que diferenciar entre lo que un buen líder es (sus rasgos innatos y sus características), sino más bien en lo que hacen (el tipo de aptitudes que muestran cuando desempeñan su trabajo de manera efectiva). La habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el potencial. Así que el criterio fundamental de la habilidad debe ser la actividad efectiva bajo diferentes condiciones.

Es así también que afirmamos que el liderazgo descansa en tres habilidades básicas, que llamaremos técnica, humanística (sensibilidad) y conceptual. La habilidad técnica implica el entendimiento y aprovechamiento de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos, procedimientos o técnicas. La sensibilidad es la capacidad del líder para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige; la habilidad humanística se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento de la gente. Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe (y reconoce las percepciones de) sus superiores, colegas y subordinados y en la manera en que se comporta consiguientemente. Por último la habilidad conceptual implica la capacidad de ver a la circunstancia como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones del equipo que tiene a su cargo dependen unas de otras, y cómo los cambios en alguna parte afectan a los demás; el reconocimiento de estas relaciones y la percepción de los elementos significativos de cualquier situación deben llevar al líder a actuar de manera que se adelante al bienestar global de todo el equipo.

Considerando las teorías de Kossen (Op cit) y las investigaciones de Flanagan (Op cit) para el estudio de liderazgo se conformaron nuestras hipótesis de investigación. Estas relaciones son indicadores para conocer el liderazgo existente en estudiantes de nivel superior, como grupo que abordará la siguiente generación en el ámbito del trabajo. Nueve características de liderazgo fueron evaluadas con el método de Centros de Evaluación. Participaron 57 alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

La información obtenida fue analizada en el paquete estadístico SPSS, utilizando el análisis de varianza con las pruebas "t" de Student y "One-Way" así como análisis de correlación de Pearson para conocer el grado de asociación entre algunas variables.

Se encontraron diferencias entre las calificaciones de liderazgo sobre los candidatos evaluados, por lo cual se rechazó nuestra hipótesis nula, aceptándose la alterna. Así mismo, los resultados obtenidos indican que sí existe una alta relación entre los resultados obtenidos en la prueba Likert y el Centro de Evaluación, y finalmente también se rechazó la tercer hipótesis nula, confirmándose que sí existe relación del liderazgo con el factor X sociodemográfico.

Existen algunas relaciones entre variables sociodemográficas y las de liderazgo como son el promedio mensual de ingresos, los pasatiempos, si vive con otras personas que no sean familiares o parientes, por mencionar sólo los más significativos y que pueden ser base e indicativo importante para futuras investigaciones.

La investigación, que fue realizada bajo un estudio no experimental, cumplió con su carácter exploratorio al buscar encontrar relaciones entre variables.

Se cumplieron cabalmente los objetivos planteados para la investigación: Primeramente se conglomeró jerárquicamente las investigaciones y teorías realizadas en el tema del liderazgo, lo que facilitó el contar con los conocimientos cognoscitivos suficientes para el manejo de dicha dimensión.

Se elaboró la dimensión de liderazgo en un Centro de Evaluación con validez concurrente, así como la elaboración y aplicación de ejercicios para medir dicha dimensión en el Centro de Evaluación con confiabilidad y estandarización, tal como se planteó en los objetivos uno y dos.

Para el cumplimiento del cuarto objetivo fue aplicada la escala actitudinal de medición de Liderazgo tipo Likert, que sustenta la validez concurrente de la investigación.

Cabe mencionar que la aplicación de cualquier tipo de prueba, instrumento o escala de medición es un principio de cambio en el sentido de contribución o modificación a este tipo de investigaciones.

Por último, los resultados son por demás altamente significativos, razón por la cual estamos convencidas de que el trabajo realizado a través de la presente investigación participará y complementará ampliamente los estudios que se realicen en futuras investigaciones.

## ANEXOS

### 1 Cuestionario Sociodemográfico

#### DATOS GENERALES

Fecha \_\_\_\_\_

Aplicador \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer sus datos generales, le suplicamos complete o señale con una "X" los espacios, según corresponda.

1. Nombre completo: \_\_\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_\_ años

3. Sexo

1. femenino \_\_\_\_\_

2. Masculino \_\_\_\_\_

4. Lugar de Nacimiento

1. México \_\_\_\_\_ 2. Otro edo. de la República (especificar) \_\_\_\_\_

3. Otro (especifica) \_\_\_\_\_

5. Estado civil

1. Soltero \_\_\_\_\_

2. Casado \_\_\_\_\_

3. Otro \_\_\_\_\_

6. Vives con:

1. Padres \_\_\_\_\_ 2. Hermanos \_\_\_\_\_ 3. Cónyuge \_\_\_\_\_ 4. Hijos \_\_\_\_\_

5. Solo \_\_\_\_\_ 6. Amistad \_\_\_\_\_ 7. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

7. Número de hijos (especificar si no tiene)

1. uno \_\_\_\_\_

2. dos \_\_\_\_\_

3. otro \_\_\_\_\_

4. Ninguno \_\_\_\_\_

8. Vives en:

1. casa o depto propio \_\_\_\_\_ 2. casa o depto rentado \_\_\_\_\_

9. ¿Tienes auto ?

1. Sí \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es tu promedio actual en la Licenciatura?

1. 6.1 a 7 \_\_\_\_\_ 2. 7.1 a 8 \_\_\_\_\_ 3. 8.1 a 9 \_\_\_\_\_ 4. 9.1 a 10 \_\_\_\_\_

11. Hablas otro idioma además del español

1. Inglés \_\_\_\_\_ 2. Francés \_\_\_\_\_ 3. Otro \_\_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_\_

12. ¿Has trabajado?

1. Sí \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

13. Si tu respuesta fue afirmativa, la actividad desempeñada se relaciona con:

1. Actividades de oficina relacionadas con tu carrera \_\_\_\_\_

2. Actividades de oficina no relacionadas con tu carrera \_\_\_\_\_

3. Algún oficio \_\_\_\_\_

4. Ventas \_\_\_\_\_

14. ¿Has tenido gente a tu cargo?

1. Sí \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

15. ¿Qué puesto has desempeñado?

16. ¿Cuál es tu promedio mensual de ingresos? \$ \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál es tu pasatiempo favorito? (marca solo una opción)

1. Leer \_\_\_\_\_

2. Deporte ¿cuál? \_\_\_\_\_

3. Actividades culturales: teatro \_\_\_\_\_

danza \_\_\_\_\_

pintura \_\_\_\_\_

literatura \_\_\_\_\_

4. Otras (especificar) \_\_\_\_\_

18. ¿Con qué frecuencia lo practicas?

1. Diario \_\_\_\_\_ 2. 3 veces a la semana \_\_\_\_\_ 3. una vez al mes \_\_\_\_\_

4. otro \_\_\_\_\_

19. ¿Te considera un buen líder?

1. No \_\_\_\_\_ 2. Sí \_\_\_\_\_

20. ¿Porqué?

---

## MANUAL DE DIMENSIONES DE LIDERAZGO PARA UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Clasificación conductual de dimensiones de liderazgo para Centros de Evaluación con escalas de 0 a 5.

### 1.- Dimensión de Toma de decisiones:

- 5 El participante siempre planteó en forma ordenada y sistemática su proyecto (100%), dando a conocer las acciones posibles y sus probables consecuencias.
- 4 El participante planteó frecuentemente (80%) en forma ordenada y sistemática su proyecto y solo en ocasiones tuvo dificultades para dar a conocer las acciones posibles y sus probables consecuencias.
- 3 El participante algunas veces (50%) planteó en forma ordenada y sistemática su proyecto, a veces tuvo dificultades para dar a conocer las acciones posibles y sus consecuencias.
- 2 El participante de vez en cuando (20%) planteó en forma ordenada y sistemática su proyecto, muy pocas veces dio a conocer acciones y posibles consecuencias.
- 1 El participante rara vez (10%) planteó en ordenada y sistemáticamente su proyecto, no dio a conocer acciones ni posibles consecuencias.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

### 2. Dimensión de seguridad en sí mismo.

- 5 El participante siempre mostró confianza en sus capacidades y cualidades (100%) al exponer su proyecto, se muestra convencido de que su proyecto es el mejor.
- 4 El participante frecuentemente (80%) denotó confianza en sus capacidades y cualidades al exponer su proyecto, solo en ocasiones tuvo dificultades para demostrar que su proyecto era el mejor.
- 3 El participante algunas veces (50%) mostró confianza en sus capacidades y cualidades al exponer su proyecto, a veces tuvo dificultades para argumentar que su proyecto era el mejor.
- 2 El participante de vez en cuando (20%) mostró confianza en sus capacidades y cualidades al exponer su proyecto, tuvo dificultades para argumentar que su proyecto era el mejor.
- 1 El participante rara vez (10%) denotó confianza en sus capacidades y cualidades al exponer su proyecto, no dio a conocer argumentos para demostrar que su proyecto era el mejor.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.



### 3. Dimensión de perseverancia

- 5 Siempre se mantiene firme y constante en sus ideas (100%), al exponer su proyecto permanece totalmente convencido de que éste es el mejor e invariablemente lo defiende.
- 4 Frecuentemente (80%) denota firmeza y constancia en sus ideas al exponer su proyecto, generalmente permanece convencido de que éste es el mejor y continuamente lo defiende.
- 3 Algunas veces (50%) demuestra firmeza y constancia en sus ideas al exponer su proyecto, a veces esta se muestra convencido de que éste el mejor y ocasionalmente lo defiende.
- 2 De vez en cuando (20%) denota firmeza y constancia en sus ideas al exponer su proyecto, muy pocas veces se muestra convencido de que éste es el mejor y casi no lo defiende.
- 1 Rara vez (10%) se mantiene firme y constante en sus ideas al exponer su proyecto, no se muestra convencido de que éste es el mejor y no lo defiende.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

### 4. La dimensión de Ecuanimidad

- 5 Siempre permanece inalterable al transmitir sus ideas (100%), aún bajo fuertes críticas o preguntas, se mantiene totalmente sereno y no pierde objetividad en sus respuestas.
- 4 Frecuentemente (80%) permanece inalterable al transmitir sus ideas, aún bajo fuertes críticas o preguntas, se mantiene constantemente sereno y no pierde objetividad en sus respuestas.
- 3 Algunas veces (50%) se encuentra inalterable al transmitir sus ideas bajo fuertes críticas o preguntas, a veces se muestra sereno con objetividad en sus respuestas.
- 2 Constantemente (80%) se altera al transmitir sus ideas cuando se encuentra bajo críticas o preguntas, muy pocas veces se mantiene sereno y con objetividad en sus respuestas.
- 1 No se mantuvo inalterable al transmitir sus ideas (10%) al encontrarse bajo críticas o preguntas, no se muestra sereno y con objetividad en sus respuestas.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

## 5.- Dimensión de logro de objetivos

- 5 Siempre (100%) obtiene los resultados deseados en la planeación de una tarea, al ejecutar dicha tarea alcanza y logra totalmente las metas previamente establecidas.
- 4 Frecuentemente (80%) obtiene los resultados deseados en la planeación de una tarea. generalmente logra las metas previamente establecidas.
- 3 Algunas veces (50%), obtiene los resultados deseados en la planeación de una tarea, aveces logra alcanzar las metas previamente establecidas.
- 2 De vez en cuando (20%) , obtiene los resultados deseados en la planeación de una tarea. muy pocas veces logra alcanzar las metas previamente establecidas.
- 1 Rara vez (10%) obtiene los resultados deseados en la planeación de una tarea, no logra alcanzar las metas previamente establecidas.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

## 6. Dimensión de Persuasión

- 5 Siempre (100%) influye positivamente en el cambio de actitudes de los participantes, al ejecutar la tarea demuestra completa ascendencia para la obtención de resultados.
- 4 Frecuentemente (80%), influye positivamente en el cambio de actitudes de los participantes, generalmente demuestra ascendencia para la obtención de resultados.
- 3 Algunas veces (50%) influye positivamente en el cambio de actitudes, aveces demuestra ascendencia para la obtención de resultados.
- 2 De vez en cuando (20%) influye positivamente en el cambio de actitudes de los participantes, muy pocas veces demuestra ascendencia para la obtención de resultados.
- 1 Rara vez (10%) influye positivamente en el cambio de actitudes, no demuestra ascendencia para la obtención de resultados.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

## **6. Dimensión de Manejo de grupos**

- 5 Siempre (100%) dirige o conduce al grupo de participantes a la aceptación mutua, al ejecutar la tarea demuestra total control y organización para el cumplimiento de un objetivo.
- 4 Frecuentemente (80%), dirige o conduce al grupo de participantes a la aceptación mutua, generalmente al ejecutar la tarea demuestra control y organización para el cumplimiento de un objetivo.
- 3 Algunas veces (50%) dirige o conduce al grupo de participantes a la aceptación mutua. a veces demuestra control y organización para el cumplimiento de un objetivo.
- 2 De vez en cuando (20%) dirige o conduce al grupo de participantes a la aceptación mutua. muy pocas veces demuestra control y organización para el cumplimiento de un objetivo.
- 1 Rara vez (10%) dirige o conduce al grupo de participantes a la aceptación mutua, no demuestra control y organización para el cumplimiento de un objetivo.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

## **8.- Dimensión de Dirección**

- 5 Siempre (100%) encamina o dirige las actividades a un fin determinado, al ejecutar la tarea da ordenes muy específicas para alcanzar el objetivo.
- 4 Frecuentemente (80%), encamina o dirige las actividades a un fin determinado generalmente al ejecutar la tarea da ordenes específicas para alcanzar el objetivo.
- 3 Algunas veces (50%) encamina o dirige las actividades a un fin determinado, a veces da ordenes para alcanzar el objetivo.
- 2 De vez en cuando (20%) encamina o dirige las actividades a un fin determinado, muy pocas veces da ordenes para alcanzar el objetivo.
- 1 Rara vez (10%) encamina o dirige las actividades a un fin determinado, no da ordenes para alcanzar el objetivo.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

## JUEGOS VIVENCIALES PARA LA MEDICIÓN DE LIDERAZGO

### "La torre"

#### Metodología

El objetivo de este juego es analizar el estilo de los líderes y los efectos que se dan en la producción de los estilos autocrático, democrático, laissez-faire.

#### Recursos materiales:

- 20 Cubos de madera o plástico por equipo
- 2 Pañuelos para vendar los ojos por equipo
- Instructivo para el participante
- Guía para los observadores
- Guía para la anotación de las observaciones
- Una sala grande con mesa de trabajo

#### Duración

- 20 minutos

#### Tamaño del grupo

- 3 personas

#### Disposición del grupo

- Formar dos grupos de tres personas cada uno.

#### Instrucciones específicas

- El jefe no puede detener la mano de su empleado, al colocar éste los cubos, tampoco se puede alimentar la mano con el material de construcción.
- Las vueltas deben comenzar al mismo tiempo.
- El empleado debe construir su torre.
- Ambos empleados tendrán los ojos vendados simultáneamente.

#### Desarrollo

- Repartir el instructivo y dar unos minutos para su lectura.
- Formación de grupos.
- Repartir cubos y pañuelos.
- Dar dos minutos para la organización de cada grupo antes de iniciar la 1a., 2a., y 3a., vueltas.

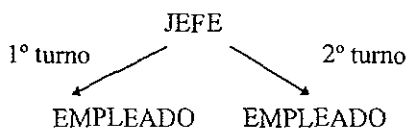
## INSTRUCTIVO PARA EL EJERCICIO DE "LA TORRE"

En este juego, los equipos construirán torres, con cubos de madera.

La tarea, para aquellos encargados de la construcción, consiste en edificar una torre, tan alta como sea posible, usando solamente su mano *no dominante* (la mano izquierda para los que son derechos y viceversa), estando totalmente cubiertos sus ojos con un pañuelo.

Distribución de la tarea:

Cada equipo se integrará por tres personas, y se asignará un observador. El equipo estará integrado de la siguiente manera: uno de los participantes será el jefe y los dos restantes jugarán el papel de empleados. La actividad del jefe será coordinar y dirigir la edificación de la torre con los cubos durante 3 minutos por un empleado a la vez, mientras el otro permanece inactivo. Al término de los 3 minutos el turno corresponderá al empleado que se encontraba inactivo.



Esta organización será mantenida hasta que cada uno de los empleados haya cubierto su turno: posteriormente el participante que representó el papel del Jefe ascenderá a su puesto a un empleado, pasando así a ser éste un empleado.

Con esta nueva organización el equipo trabajará los turnos correspondientes a ambos empleados, con tiempo limitado a tres minutos por vuelta por cada empleado. Una vez terminados nuevamente los dos intentos, el empleado restante pasará a ser el Jefe, repitiéndose una vez más el proceso como en las dos veces anteriores.

Al principio de cada vuelta, el Jefe del equipo reportará la meta que ha señalado para cada uno de sus empleados.

Los cubos deberán amontonarse uno sobre otro y no se permite poner bases de dos o más cubos.

## "El Desempleo"

### Metodología

El presente juego tiene como objetivo el permitir el surgimiento y análisis de diferentes tipos de liderazgo.

### Recursos materiales

- Hojas blancas
- Lápices
- Guía de instrucciones para los participantes
- Guía para la anotación de los observadores
- Sala grande con mesas de trabajo

### Duración

- 40 minutos

### Tamaño del grupo

- de seis a ocho personas

### Disposición del grupo

- De preferencia colocar a todos los participantes al rededor de una mesa, procurando que exista cierta distancia entre cada uno.

### Instrucciones específicas

- El instructor explica el ejercicio de la siguiente forma:

Ustedes pertenecen a una Asociación Civil, las cual tienen como principal objetivo para el año de 1996 el desarrollar un proyecto de "Ayuda al Desempleado". Para tal efecto se le ha pedido a usted que presente la propuesta que se le ha entregado con el fin de someterlo a un concurso y ayudar a llegar a una selección final.

### Desarrollo

- Los participantes tendrán 5 minutos para la lectura del instructivo y del proyecto que le sea asignado, y para hacer alguna pregunta o duda acerca de lo que dice el mismo.
- Los 35 minutos restantes se dedicarán a la presentación y discusión de cada uno de los proyectos. en donde cada sujeto defenderá el suyo, tratando de convencer al que funge como Director de la Asociación de que su proyecto es el mejor.

## INSTRUCTIVO PARA EL EJERCICIO DE "EL DESEMPLEO"

Usted pertenece a una Asociación Civil, la cual tiene como principal objetivo para el año de 1996 el desarrollar un proyecto de "Ayuda al Desempleado". Para tal efecto se le ha pedido a usted que presente una propuesta de proyecto, con el fin de someterlo a un concurso.

Dicho proyecto será presentado ante todos los compañeros que integran la asociación, y al final se discutirá cuál es el proyecto más viable, prometedor o exitoso. La presentación del proyecto se hará ante el Director de la asociación.

La tarea de usted es analizar el proyecto que le fue asignado y posteriormente, presentarlo y convencer a los que integran la Asociación y a su Director de que su proyecto de "Ayuda al Desempleado" es el mejor.

Al autor del proyecto electo se le reconocerá como "Coordinador Nacional del Programa de Ayuda al Desempleado".

A continuación se presentan los ejercicios que se repartieron a cada participante:

Su tarea durante la reunión de la Asociación, es presentar argumentos en favor de su propuesta, y al mismo tiempo ayudar a elegir la mejor opción.

Cada miembro de la Asociación tiene una propuesta. La Asociación deberá tomar una decisión en 30 minutos, o ninguno de las propuestas podrá ser elegida.

PROPUESTA: 1  
ELABORADA POR: GUADALUPE CÁRDENAS

En la actualidad existen un gran número de desempleados y cada uno con un oficio o profesión diferentes, pero a la vez en cualquier comunidad existen diversas necesidades a cubrir que por falta de medidas económicas y de gente especializada en la materia, no son resueltas. Encontramos también grandes empresas que cuentan con medios o recursos materiales a las cuales por grandes cargas fiscales deben de pagar montos incalculables de impuestos. Si una Asociación Civil interdisciplinaria se dedicara a promocionar donativos en dinero y en especie podría visitar estas empresas y convencerlas de otorgar donativos: dinero, ropa, muebles, libros, servicios, etc. y ellos podrían deducirlos de sus impuestos; a su vez la Asociación Civil requeriría de gente que vendiera estos productos a bajos precios a comunidades alejadas del suburbio y de bajos recursos. Se podría invitar a otras empresas a patrocinar este proyecto.

PROPUESTA: 2  
ELABORADA POR: MERCEDES ORTÍZ

Crear una Asociación que brinde ayuda moral y económica:

Se tendrán grupos de apoyo que se encuentren ligados a bolsas de trabajo para tratar de reubicar a las personas desempleadas; se formarán grupos de apoyo que impartirán pláticas sobre autoestima, motivación, momentos de depresión: el desempleado recibirá una ayuda económica para que tenga posibilidades de sobrevivir mientras consigue un nuevo empleo o forma de vida.

El fondo para mantener la Asociación se obtendrá mediante la contribución económica de las personas que ya han conseguido un empleo con el apoyo de la Asociación.

PROPUESTA: 3  
ELABORADA POR: GERMÁN TAMAYO

Formar un equipo de personas vinculadas con empresas de diversos giros (alimenticio, textil, de transporte, etc.) que satisfagan diversas necesidades del desempleado mediante la siguiente estrategia:

1. Que los restaurantes donen la comida que les sobre o bien se forme un lugar de recolección de comida para que las diversas familias que tengan la posibilidad de donar alimento que les sobre lo hagan.
2. El transporte público conceda un descuento especial al desempleado quien se deberá identificar con una credencial con vigencia que proporcione la Asociación.
3. Las fábricas de ropa donarán aquella mercancía que no cumpla los requisitos de calidad y que puedan ser utilizados por el desempleado y sus familias.
4. Las fábricas de alcohol y cigarro destinarán un porcentaje de sus ingresos al fondo de ayuda al desempleado, los cuales podrán ser tomados como donativo y, por lo tanto deducible de impuestos.



PROPUESTA: 4  
ELABORADA POR: CESAR DE LA PARRA

La industria cinematográfica norteamericana constituye una de las principales fuentes de la industria de divisas, por lo que la producción cinematográfica es muy activa.

Como resultado de una unión de las principales casas productoras de México, se crearía una empresa que se dedicara tanto a la edición y postproducción de programas, así como a la construcción de sets y artículos de escenografía para exportar.

Así pues se abrirían fuentes de trabajo para profesionales, técnicos y artesanos.

La idea de dicha unión de casas cinematográficas es conseguir capital para obtener tecnología de punta, logrando así el interés extranjero para editar y hacer la postproducción en México.

PROPUESTA: 5  
ELABORADA POR: MIGUEL LÓPEZ

Como fenómeno de todo sistema capitalista encontramos las grandes depresiones, cuyas manifestaciones se caracterizan principalmente por el aumento del desempleo.

En este programa se pretende tomar el camino hacia el crecimiento económico tan esperado, logrando tal meta con la ayuda del sector privado, así como la intervención del Estado.

El objetivo de este programa es reducir la jornada de trabajo de 8 a 5 horas por día de cada trabajador, logrando con ello que otro turno de 5 horas termine la jornada, de esta manera se podrá dar trabajo a una gran cantidad de desempleados.

Siendo ésta una medida de emergencia los sueldos tendrán que sufrir una reducción, a fin de que todos puedan percibir una entrada económica.

Las empresas que participarán serán aquellos grandes corporativos así como aquellas empresas que presentan una buena posición económica. A corto plazo podrá participar cualquier empresa.

Como medio de incentivo para las empresas y los trabajadores a los cuales se les reduce el ingreso, el gobierno ofrecerá una disminución de los impuestos, como otro medio de incentivo de las empresas la jornada que tendrán será más larga que una normal, logrando así mayor productividad sin necesidad de invertir grandes sumas económicas en mano de obra.

PROPUESTA: 6  
ELABORADA POR: CLAUDIO RIVERA

Crear talleres mediante el apoyo del D.D.F. para impartir cursos de oficios, los cuales serán impartidos e instalados en comunidades de escasos recursos.

Se realizarán investigaciones de campo para detectar los oficios de mayor demanda para determinado sector de población. En base a esto se crearán los programas de capacitación y se difundirá a las personas desempleadas a dónde sería más factible ofrecer sus servicios.

Se difundirá en comunidades y empresas del sector público y privado los servicios que ofrecen las personas que han sido capacitadas.

A las personas que demuestren haber tenido un excelente aprovechamiento se les brindará apoyo para el financiamiento de volantes en los que den a conocer sus servicios.

4 Reporte para clasificación de dimensiones

**REPORTE PARA CLASIFICACIÓN DE DIMENSIONES DE LIDERAZGO "LAS TORRES"**

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN	SUJETO	No. VUELTA	OBSERVADOR	ESCALA						OBSERVACIONES
				MAX.	S				MIN.	
<b>LOGRO DE OBJETIVOS</b> Obtener los resultados deseados o planteados en la planeación de una tarea.	1	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	1	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	2	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	2	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	3	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	3	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
<b>PERSUASIÓN</b> Forma de influencia positiva en el cambio de actitudes para la obtención de resultados.	1	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	1	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	2	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	2	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	3	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	3	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
<b>MANEJO DE GRUPOS</b> Dirigir o conducir a un grupo de personas a la aceptación mutua, la comunicación, la toma de decisiones, la productividad, el control y la organización para el cumplimiento de un objetivo.	1	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	1	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	2	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	2	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	3	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	3	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
<b>DIRECCIÓN</b> Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin	1	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	1	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	2	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	2	V2**	B	5	4	3	2	1	0	
	3	V1 *	A	5	4	3	2	1	0	
	3	V2**	B	5	4	3	2	1	0	

## REPORTE PARA CLASIFICACIÓN DE DIMENSIONES DE LIDERAZGO “EL PROYECTO”

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN	NUM. EVALUADO	ESCALAS						NOTAS Y-O COMENTARIOS POR DIMENSIÓN
		MAXIMA					MINIMA	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		5	4	3	2	1	0	
Determinar cursos de acción tendientes a solucionar a un problema y/o problemas		5	4	3	2	1	0	
<b>SEGURIDAD EN SÍ MISMO</b>		5	4	3	2	1	0	
Mostrar características de firmeza, confianza, lealtad, certeza e indubitable		5	4	3	2	1	0	
<b>PERSEVERANCIA</b>		5	4	3	2	1	0	
Mantenerse contante y firme en el propósito, o la prosecución de lo comenzado		5	4	3	2	1	0	
<b>ECUANIMIDAD</b>		5	4	3	2	1	0	
Mantener igualdad y constancia de ánimo		5	4	3	2	1	0	

5 Reporte de concesos

Fecha \_\_\_\_\_

1er REPORTE DE CONSENSO

Cada evaluador expone sus razones para haber asignado una calificación y en este formato tiene la opción de reconsiderar la calificación para cada dimensión.

EVALUADO	LOGRO DE OBJETIVOS	PERSUASION	MANEJO DE GRUPOS	DIRECCION	TOMA DE DECISIONES	SEGURIDAD EN SI MISMO	PERSEVERANCIA	ECUANIMIDAD
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Fecha \_\_\_\_\_

2ndo REPORTE DE CONSENSO

Asignen en equipo una sola calificación por dimensión a cada evaluado y una calificación final.

EVALUADO	LOGRO DE OBJETIVOS	PERSUASION	MANEJO DE GRUPOS	DIRECCION	TOMA DE DECISIONES	SEGURIDAD EN SI MISMO	PERSEVERANCIA	ECUANIMIDAD	CALIFICACIÓN FINAL
1									
2									
3									
4									
5									
6									

## BIBLIOGRAFÍA

- Amstrong, M. (1989) Gerencia de Recursos Humanos (1a. ed.). Bogotá, Colombia.
- Arias, G (1975) Administración de Recursos Humanos (4a. ed.). México, D.F.
- Argyris, C. (1964) Integrating the individual and the organization (1ª. ed.) N.Y.
- Argyris, C & Schon, D. (1976). Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ballesteros, P. (1982) La Psicología aplicada a la empresa (1a. ed.). Barcelona, Esp.
- Bray, D.W , The Assessment Center of Appraising Management Potential, American Management Association, Management Report 80, sin fecha, pág. 226-228
- Byham, WC, 1976. Qué es un CE. Development Dimensions Inc.
- Cabot J. S/F Assessment Center Help Find Management Potential Personnel Relations Department AT&T Co. Artículo Fotocopia sin fecha.
- Ciampa, D. (1990) Liderazgo industrial (1a. ed.). Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos (1a. ed.). México, D.F.
- Chiavenato, I. (1990) Introducción a la Teoría General de Administración. (1a. ed.). México, D.F.
- Cronbach, L. (1972) Fundamentos de la exploración psicológica (2a. ed.). Madrid, Esp.
- Casares, 1959, Dicc. Ideológico de la Lengua Española, Barcelona Esp: Edit. Gustavo Gili, S.A.
- Dalton, E. (1989) Management, Foundations and practices (5a. ed.). E.U.
- Diccionario editado por el Círculo de Lectores, S. A. (1976); Barcelona: Lexis/22 Vox.
- Escalante, F. (1985) Centros de Evaluación Gerencial. Tesis de Licenciatura I.T.A.M. México, D.F.
- Fiedler (1967). A theory of Leadership effectiveness. N.Y.: MacGraw-Hill.
- Fiedler. (1985) Liderazgo y Administración Efectiva (1a ed.). México, D.F.

- Fleishman, A. E. (1973) Twenty years of considerations and structure. Academy of Management.
- Gama, E. (1992) Bases para el análisis de Puestos. (1a. ed.). México, D.F.
- Gellerman, S. (1978) Motivación y Productividad (1a. ed.). Estados Unidos.
- Gilmer, B. (1973) Psicología Industrial (3a. ed.). México, D.F.
- Grados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección técnica de personal. (1ª. De.
- Goad, T. (1989) El Profesional en el Desarrollo de Recursos Humanos. (1a. ed.). New York
- Gómez, R.(1981) Presentación y adaptación del material para Centros de Evaluación. Tesis Profesional de la Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.
- Huerta, H. (1992) Centros de Evaluación: una técnica alternativa para detección de potencial de desarrollo Tesis Profesional Universidad del Valle de México. México, D.F.
- Ibarra, M. (1986) Presentación de los Centros de Evaluación para identificar potencial ejecutivo Tesina. I.T.A.M. México, D.F.
- Jaap, T. (1989) Desarrollo del Liderazgo. (1a. ed.). Bogotá, Colombia.
- Kerlinger, F. (1988) Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología (2a. ed.). México D.F.
- Likert, R. (1960) New patterns of managment. (1ª. ed.) Nueva York: McGraw-Hill.
- MacGregor, D. (1960) The human side of enterprice (1ª. De.) N.Y: Mc Graw-Hill.
- Moliner María (1981) Diccionario del uso del español Ed. Gredos S.A.. Madrid España.
- More, H. W. And Unsinger, P. C. (1987). The police assessment center. (1ª. ed.). Illinois: Charles C. Thomas Publiser.
- Shermerhon, J. (1989) Management for productivity (3a. ed.). Nueva York.
- Tannenbaum, R., and Schmidt, H. W. (1958) How the choose a leadership pattern. Harvard Business Review.
- Uribe, F. (1996) Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de posgrado con el Método de Assessment Center. UNAM División de Estudios de Posgrado. Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.

Thorton, G. III, G.C. and Byham, W.C. (1982) Assesment Centers and Managerial Performance (1a. ed.). Estados Unidos.

Watts, S. (1987) Managing for innovation Editorial Pretince-Hall. E.U.