



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO PARA LOS  
PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

JOSÉ RICARDO ZETÍNA MARTÍNEZ

JURADO DEL EXAMEN:

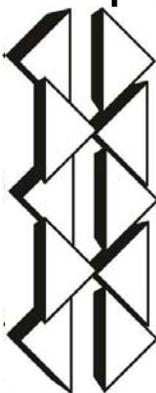
DIRECTORA: DRA. LUZ MARÍA CRUZ MARTÍNEZ

COMITÉ: DRA. MIRNA GARCÍA MÉNDEZ

LIC. EDUARDO ARTURO CONTRERAS RAMÍREZ

DR. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS

LIC. ROSA FLORES HERRERA



FES  
ZARAGOZA

CIUDAD DE MÉXICO

JUNIO, 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Contenido

Introducción .....	5
Liderazgo.....	7
Desarrollo de las aproximaciones teóricas al liderazgo .....	8
Aproximaciones de rasgos de personalidad. ....	11
Aproximación al liderazgo y rasgos de personalidad (McDougall).....	11
Aproximación teórica al liderazgo y rasgos de personalidad (Allport). ....	12
Liderazgo desde la aproximación de rasgos de personalidad y necesidades de Murray, Atkinson y McClelland. ....	14
Taxonomía de necesidades y rasgos de personalidad (Murray).....	14
Rasgos de personalidad (necesidad de poder, afiliación y logro) y liderazgo. ....	16
Modelo situacional de liderazgo. ....	19
Lewin y la teoría de campo. ....	19
Orientación hacia las tareas y hacia a las relaciones.....	20
Likert y los sistemas de administración. ....	21
Modelo de contingencia de Fiedler. ....	22
Estilos básicos del comportamiento. ....	23
¿Líder o gerente? .....	25
Estilos gerenciales.....	26
Curva de madurez. ....	29
Modelo de liderazgo transformacional.....	32
Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. ....	33
Bass y el modelo de liderazgo transformacional.....	34
Características personales del líder transformacional. ....	36

Gama completa de liderazgo transformacional.....	39
Factores de liderazgo transformacional. ....	42
Estilos de liderazgo transformacional. ....	44
Management.....	48
Estudio del management. ....	49
Management, liderazgo y las organizaciones.....	51
Método .....	53
Pregunta de investigación. ....	54
Objetivo.....	54
Participantes. ....	54
Instrumentos. ....	54
Procedimiento. ....	56
Estudio 1. Análisis de Confiabilidad de Escalas.....	57
Resultados .....	57
Discusión.....	60
Estudio 2. Análisis correlacional entre estilos de liderazgo y de significancia de factores .....	62
Análisis correlacional entre escalas. ....	62
Análisis correlacional entre escalas por sexo.....	63
Análisis de t de Student de factores: significancia de estilos de liderazgo. ....	84
Discusión.....	86
Discusión General .....	93
Conclusiones .....	96
Referencias Bibliográficas .....	97

## Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme todo el conocimiento, las aulas, los profesores y un hogar donde puedo devolver mucho de lo que esta casa me regaló.

A la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza por enseñarme que aunque en ocasiones el camino que planeamos no ocurre y además puede volverse lejano y tempestuoso, los sueños y metas se pueden conseguir con mucho trabajo diario y esfuerzo incansable.

A la Dra. Luz María Cruz Martínez por guiar la increíble experiencia de cada una de sus clases y enseñanzas, pero aún más importante, por mostrarme como vivir y disfrutar de la psicología.

A la Dra. Mirna García Méndez por ser el gran ejemplo para la institución y la docencia donde me formé, gracias por sus grandes aportaciones en los años en que me desempeñe como estudiante .

Al Dr. Pedro Wolfgang Velasco Matus por su amplia disposición, paciencia y perspicaces consejos en la construcción de esta investigación.

Al Lic. Eduardo Arturo Contreras Ramírez por sus atenciones en cada parte del proyecto y orientación en el camino a recorrer.

A la Lic. Rosa Flores Herrera por sus consejos, comentarios, y por abrir mi perspectiva al mostrarme las muchas formas en las que este trabajo puede abarcar e impactar hacia otras áreas no solo de la psicología, sino de la sociedad en general.

A mi familia por demostrarme que sin importar las circunstancias, semejanzas y diferencias, la familia es primero. El amor, cariño y apoyo que me brindan es invaluable en cada uno de los días en la vida.

A mi hermana Diana por ser mi mejor amiga, compañera y por enseñarme con sus imparables ganas por vivir, que la determinación es lo que nos separa entre seguir donde estamos y alcanzar lo que queremos.

A todos mis amigos por ser la familia que siempre está y siempre quiero. Y que pase lo que pase, están allí cada vez, son un pilar para mí, y estaré allí para ustedes también.

## Introducción

En la época actual las organizaciones requieren que su personal posea habilidades que funcionen de acuerdo a los objetivos y necesidades que el mercado está demandando, y este fenómeno conduce a una profunda investigación y redefinición de la forma en como trabajamos. Russell-Walling (2011) nos da un ejemplo claro con los bancos y cajas de ahorros y préstamos que abren sucursales en los supermercados, ya que estos cambios tienen un impacto en las funciones de los empleados, porque una misma persona puede tener dentro de sus responsabilidades ser vendedor, cajero, supervisor de personal entre muchas otras actividades. Así como ellos, en la vida cotidiana podemos encontrar desde profesores, médicos gerentes o líderes trabajando en distintas actividades que demandan múltiples responsabilidades, por lo que la búsqueda de un líder que pueda responder a estas exigencias, es una preocupación constante en las organizaciones que mantienen una competencia entre sí para atraer a las personas que contribuirán a orientar y guiar el esfuerzo de los grupos que conforman una organización que desee alcanzar sus metas. Vargas (2015) comenta que en México, solo 19% de las empresas tienen gente preparada para asumir las posiciones críticas de líder, y a las organizaciones les falta tener métricas para evaluar la efectividad de su estrategia para desarrollar a un líder de acuerdo a las necesidades de su organización. Se guían por lo general en evaluaciones de competencias y el Feedback 360°, las cuales son herramientas muy útiles pero pueden no ser las más adecuadas en algunos casos. Hersey y Blanchard (1996) nos sugieren que si aceptamos el hecho de que el desarrollo de habilidades humanas, y no solo administrativas es importante, podemos preguntarnos qué destrezas pueden poseer las personas y líderes para realizar las actividades descritas en un puesto de trabajo. A su vez, las organizaciones y áreas encargadas de realizar la selección de personal que actualmente se basan en fundamentos y herramientas que no les proporcionan la información que necesitan para hacer una apropiada selección y contratar al personal más adecuado a los puestos que tienen, necesitan entender el comportamiento actual y pasado de las personas con las que trabajan en función de las responsabilidades adquiridas, y deben aprender de esta información para poder dirigirla y modificarla.

En relación a lo anterior, desde el siglo XX la investigación de liderazgo busca identificar a los individuos más eficaces para cumplir determinadas funciones. Diversos autores han presentado teorías que junto con instrumentos y herramientas pueden ayudar a que una

organización encuentre un líder con las características que requiere determinada posición, y además pueda guiar los objetivos establecidos para alcanzar el éxito y crecimiento organizacional. Este trabajo se compone de 2 secciones teóricas, el primer capítulo está centrado en el liderazgo y tres aproximaciones teóricas que describen las características que un líder puede poseer. El modelo de rasgos de personalidad basado en la teoría de las necesidades de Murray (1938), Atkinson (1984) y McClelland (1989) que intenta medir las necesidades de poder, logro y afiliación como las más relevantes del individuo en el ambiente organizacional. El modelo situacional basado en los trabajos de la teoría tridimensional de Reddin (1983), que explica la existencia de cuatro tipos básicos de estilos de comportamiento que presentan las personas, los cuales dependen del grado de orientación hacia las relaciones (OR) y del grado de orientación hacia la tarea (OT) con la que se dirija o se tenga influencia sobre otros individuos, y propone un tercer eje llamado efectividad, refiriéndose al grado en que se logran los requisitos de producto o resultados de una posición. El modelo transformacional de Avolio y Bass (1985, 2006) que se contrapone a las teorías anteriores y menciona a un líder que posee actitudes y percepciones que influyen en sus subordinados, tales como el autodesarrollo, la responsabilidad social, la elevación de las expectativas, entre otros factores. En el segundo capítulo se describen las aplicaciones del liderazgo en los contextos organizacionales a través del management, los procesos reportados de selección de personal y el impacto que tiene el liderazgo y el management en las organizaciones. Esta investigación está dividida en dos etapas, en la primera se realizó un análisis de confiabilidad de tres medidas que evalúan el liderazgo desde cada uno de los modelos previamente mencionados: Estilos de Comportamiento y Trabajo de Kostick (1980) (modelo de rasgos de personalidad), Estilos Gerenciales de Reddin (1983) (DEG) (modelo situacional) y Estilos de Liderazgo Transformacional de Avolio y Bass (2000) (MLQ X5) (modelo transformacional), para su aplicación en el contexto de la investigación. En la segunda etapa se correlacionaron las variables de estilos de liderazgo de las tres medidas, se segmentó el análisis por sexo, y en un muestreo intencional por cuotas, se aplicó una prueba t de Student entre 2 grupos de 15 gerentes y vendedores respectivamente, con el objetivo de demostrar cuál test proporciona información más adecuada para los procesos de selección de personal, ya que estos son los puestos más solicitados de acuerdo a sus evaluaciones de liderazgo y las habilidades reportadas psicométricamente.

# Liderazgo

El liderazgo es un tema con mucho énfasis en las investigaciones realizadas por las organizaciones pues es necesario tener un líder para que la empresa o institución crezca y alcance sus objetivos, a partir de desarrollar cual es la ruta del futuro, la toma de decisiones para las estrategias organizacionales, las habilidades interpersonales para guiar a los seguidores, la identificación de competencias necesarias y la tecnología que se precisa para alcanzar los objetivos establecidos. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2014) el liderazgo es definido como “*situación de superioridad en que se haya una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito*”; mientras que Kotter (1990) dice que el liderazgo no es más que la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por lo que este concepto juega probablemente el papel más crítico para analizar, ya que donde existan líderes que generen un impacto útil, se percibirán resultados que se pueden medir desde el desarrollo y aporte que tienen sus aptitudes en el trabajo, las ganancias y aportes que tiene la organización, los índices de productividad que tienen los seguidores y personas a cargo del líder, además de la importancia percibida en el trabajo cuando forma parte del éxito que tiene la organización, resultado del aprendizaje y capacitación recibidos por parte del líder.

Algunos postulados existentes de liderazgo desde las aproximaciones teóricas incluidas en este trabajo, se pueden ver en la Tabla 1:

Tabla 1.  
*Postulados y definiciones de liderazgo.*

Enfoque	Autor	Postulados de liderazgo
Rasgos de personalidad	Allport (1974)	Un individuo puede poseer características en su personalidad que le ayudaran a ser un líder en un ambiente donde puede desenvolverse como tal y las necesidades o instintos pueden ser cubiertos de manera satisfactoria.
	Bolman y Deal (1995)	Liderazgo: Cuando se ejerce motivación o metas determinadas que movilizan recursos institucionales, políticos y de otro tipo, a fin de comprometerse y satisfacer tanto las necesidades propias como las organizacionales.
Conductual	Fiedler (1978)	Teoría de contingencias: se basa en tres variables específicas que si se cumplen a la perfección, se logrará un liderazgo efectivo, dichas variables son: 1. Relaciones entre líder y seguidor. 2. Estructura de tareas. 3. Poder ejercido por el líder.

Tabla 1.  
*Postulados y definiciones de liderazgo.*

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Postulados de liderazgo</b>
Situacional	Lewin (1936)	El liderazgo es producto de los motivos o las necesidades que se manifiestan en las actividades del individuo y que representan la personalidad en conjunto con las situaciones que influyen a las personas y las personas que influyen a las situaciones.
	Hersey y Blanchard (1974)	Liderazgo: Proceso de ejercer influencia en los esfuerzos sobre un individuo o un grupo de individuos para la realización de los objetivos.
	Reddin (1983)	Líder (gerente) es una persona que desempeña un punto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta.
	Chiavenato(1993)	Liderazgo: La influencia interpersonal ejercida en una situación a través del proceso de comunicación de uno o diversos objetivos específicos.
Transformacional	House (1971) citado por Amorós (2007)	En su teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores acerca de sus líderes. Ellos idealizan a su líder como una figura con características excepcionales.
	Burns (1978) citado por Avolio y Bass (1990)	Su teoría entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados y modifican su conducta a partir de su interacción con los seguidores.
	Outcalt (2001)	Proceso que logra cambios significativos al mismo tiempo que incrementa las habilidades y la motivación de los involucrados.
	Avolio y Bass (citado en Amorós, 2007)	Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para lograr las metas trazadas de la organización.

Al revisar estas definiciones de los distintos autores, en esta investigación el liderazgo queda definido como el proceso o la habilidad de influir, guiar y dirigir a un grupo para alcanzar uno o varios objetivos en común. A continuación se describen el desarrollo de algunas de las primeras y más relevantes aproximaciones que conceptualizan al liderazgo considerando distintos factores en los individuos a lo largo del último siglo.

### **Desarrollo de las aproximaciones teóricas al liderazgo**

A principios del siglo XX todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de la *Teoría del Gran Hombre*, que se basaba en estudiar a los hombres que habían pasado a la

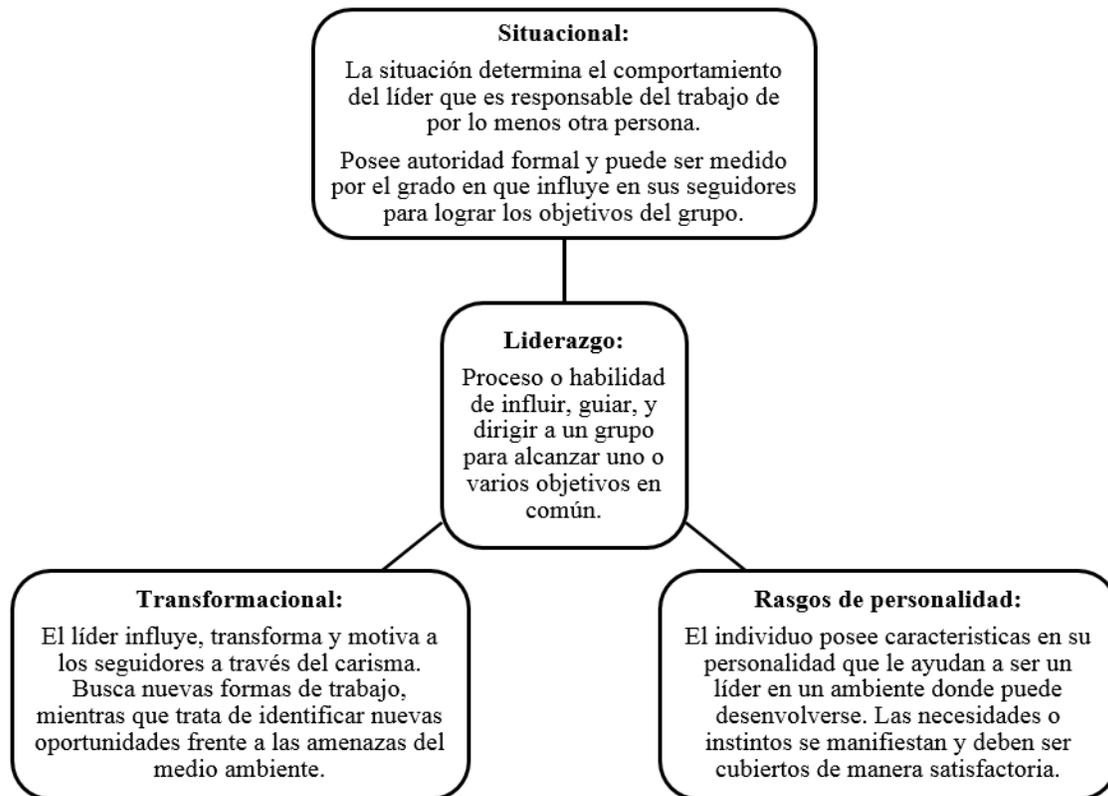
historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otras más; con lo que se explicaba que los grandes líderes nacían, no se hacían. A mediados del siglo XX, Stogdill (1948) realizó una investigación de liderazgo en la que concluyó que las características y habilidades que requiere el líder vienen determinadas por una situación específica. Aún con las evidencias encontradas, diversas investigaciones continuaron por la línea de las características únicas de los líderes, sin tomar en cuenta que estas particularidades en ocasiones dificultan el desempeño del líder en situaciones específicas, mostrando inconsistencias en estas explicaciones del liderazgo. Como consecuencia de trabajos como el de Stogdill, en años siguientes a la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo en los Estados Unidos, varios estudios sobre liderazgo demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de encontrar que ocasionaba, a ciertos líderes y mandos militares, realizar correctamente sus misiones mientras que otros se perdían en las líneas enemigas o eran derribados, después de pasar por el mismo proceso de selección y entrenamiento. El Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica invirtió, a principios de 1950, más de quinientos mil dólares para investigar este fenómeno, teniendo como resultado lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University), las investigaciones de la Universidad de Michigan sobre el estilo continuo, y de la universidad de Harvard con los tipos de líderes de grupos, donde se analizaron estadísticamente grandes cantidades de información (Reddin, 1983). La conclusión a la que se llegó fue que las personas al mando de determinados grupos, esencialmente manifestaban dos variables que eran determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

Estudiosos de liderazgo han reenfocado sus investigaciones en esta dirección, y los esfuerzos se han revitalizado en áreas previamente abandonadas por la falta de consistencia en los resultados. Un ejemplo de ello es la investigación realizada por Stogdill (1948), revisada y ampliada 25 años más tarde, que demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Como consecuencia de estos trabajos, en la actualidad se tienen aplicaciones y utilizan las variables de tendencia a las tareas y tendencia a las relaciones como un marco que permite realizar sus actividades laborales con mejor adaptación a las demandas del

mundo laboral en muchas de las organizaciones y con los líderes que las dirigen no solamente en puestos ejecutivos, sino también en niveles medios o gerenciales. Complementando esta explicación con un modelo consistente, es importante tener en cuenta el concepto de situación ya que es un común denominador en el desarrollo actual de los modelos de dirección y liderazgo, teniendo como principal referente el modelo de liderazgo situacional, en el que autores como Hersey (1970), Angelini & Carakushansky (1982), Graeff (1997), Sánchez Santa-Bárbara (2000), reconocen el potencial de esta teoría. Y como señalan Sashkin (1982) Vecchio (1987) y Randolph & Blackburn (1989) es uno de los modelos de liderazgo más empleados y aplicados en la industria en los últimos años. Sin embargo es importante conocer otros de los modelos explicativos de liderazgo, como es el caso del modelo de rasgos de personalidad que sugiere que los líderes más efectivos tienen cualidades especiales ausentes en los líderes menos efectivos; y también el caso del modelo de liderazgo transformacional que mantiene muchos conceptos y premisas basadas en la corriente de la psicología positiva donde se estudian y comprenden los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes del ser humano, y donde la mayor cantidad de investigaciones están enfocadas en el carisma y la transformación de los individuos para ser líderes. La relevancia de explicar estas aproximaciones teóricas reside en dos aspectos. El primero es que las herramientas e instrumentos desarrollados a partir de estos trabajos siguen siendo utilizados en las organizaciones actuales y dentro de sus procesos de reclutamiento, selección de personal y management, aún cuando en el caso de los rasgos de personalidad y liderazgo, es un modelo actualmente descartado (Reddin, 1983), o en el caso del modelo transformacional, mantiene algunas inconsistencias teóricas para explicar el liderazgo, ya que no se toma en cuenta cómo es que situaciones diferentes pueden poner en juego diferentes combinaciones y proporciones de rasgos, ni tampoco se explica porque hay individuos que carecen o no presentan estos instintos o rasgos determinados para ser líderes en una situación específica. El segundo aspecto de relevancia es que las organizaciones buscan explicaciones teóricas y científicas que puedan ayudar al crecimiento y éxito en el mundo organizacional, y conocer cómo es que estas aproximaciones y conceptos son obsoletos e incongruentes para las necesidades del mundo actual, puede dar una guía a los profesionales y no profesionales interesados en el tema. A continuación, se describe en la figura 1 las tres aproximaciones teóricas que explican el liderazgo y que serán revisadas en este trabajo, conceptualizando los aspectos más relevantes de cada teoría donde se puede notar las semejanzas y diferencias entre modelos.

Figura 1.

*Aproximaciones teóricas al liderazgo (modelo de rasgos de personalidad, liderazgo situacional y liderazgo transformacional).*



**Aproximaciones de rasgos de personalidad.**

**Aproximación al liderazgo y rasgos de personalidad (McDougall).**

Originalmente McDougall (1932) establece el antecedente para trabajos posteriores en el modelo de rasgos de personalidad y liderazgo con la taxonomía de rasgos característicos que conducen a actividades orientadas a objetivos, que pueden tomarse como motivos, aunque él prefirió llamarlas instintos o propensiones; que son presentados en la tabla 2:

Tabla 2.

*Rasgos característicos (propensiones) según McDougall (1932).*

<b>Propensión</b>	<b>Definición</b>
A la búsqueda del alimento:	Buscar (y quizás almacenar) comida.
A la aversión:	Rechazar y evitar ciertas sustancias nocivas.
Al sexo:	Cortejarse y aparearse.
Al miedo:	Huir, a protegerse en respuesta a violentas impresiones que infligen lesión o amenazan con ello.

Tabla 2.

*Rasgos característicos (propensiones) según McDougall (1932).*

<b>Propensión</b>	<b>Definición</b>
A la curiosidad:	Explotar lugares y cosas desconocidos.
A alimentar:	Proveer, proteger y abrigar a los pequeños.
Gregaria:	Permanecer en compañía de semejantes y, en caso de aislamiento, a buscar compañía.
Autoafirmación:	Dominar, a guiar, a afirmarse sobre lo demás o a exhibirse con los semejantes.
Sumisión:	Ceder, a obedecer, a seguir o a someterse en presencia de otro que mantiene poderes superiores.
Adquisitiva:	Adquirir, poseer y defender todo lo que se encuentre útil y atrayente.

Nota: Fuente "Estudio de la motivación humana", por D. McClelland, 1989, Ed. Narcea, pp. 52.

La lista de rasgos o propensiones de McDougall es de gran importancia ya que es uno de los primeros puntos de partida para las investigaciones posteriores que se realizaron acerca de los rasgos de personalidad, y de cómo los individuos se comportan en determinada forma, a partir de impulsos básicos y generales a las personas, conceptualizando este trabajo en listas más extensas y específicas que intentan explicar y entender la conducta humana.

### **Aproximación teórica al liderazgo y rasgos de personalidad (Allport).**

En la *Psychology of Character* de A.A. Roback (1927), es posible encontrar una enumeración de las descripciones de tipos humanos hechos en el pasado y de los métodos postulados, planes y proyectos aplicados al descubrimiento de los principios básicos del desarrollo y actividad de la personalidad. Para conceptualizar los rasgos y la personalidad, Allport (1974) se apoya en las descripciones de McDougall (1932) donde un instinto determina que su poseedor perciba (preste atención a) todo objeto dado de una cierta clase y experimente en su presencia una cierta excitación emocional y un impulso a actuar, que encuentra expresión en un modo específico de comportamiento relativo a ese objeto. Allport (1974) menciona como la aproximación teórica a la personalidad de McDougall (1932) distingue el sentimiento como concepto cardinal y definición fundamental para la posterior tesis de estructura y funcionamiento de la personalidad, desarrollados por Allport. El sentimiento es en sí mismo una tendencia afectiva de compleja organización que surge del instinto y de la emoción, pero que se vincula por la experiencia a cierto objeto o cierta clase de objetos. Los intereses especiales y los llamados instintos se desarrollan al igual que los rasgos y las actitudes movidos por el esfuerzo múltiple del individuo,

empeñado en encontrar una posición de equilibrio en el mundo en que tiene que vivir. A partir de estas distinciones y explicaciones de los instintos, Allport (1974) define la personalidad como la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente. En orden ascendiente de complejidad, se puede distinguir una jerarquía de niveles producidos por la integración de la aproximación teórica que explica la personalidad: los reflejos condicionados como las formas aprendidas más simples del comportamiento adaptativo, que implican la sustitución de estímulos de eficacia congénita por estímulos asociados, de tal modo que el individuo lleva a cabo actos innatos en respuesta a situaciones-estímulo alteradas. Los rasgos que son disposiciones más dinámicas y flexibles resultantes, al menos en parte, de la integración de hábitos específicos, que expresan modos característicos de adaptación al ambiente próximo. A este nivel pertenecen las disposiciones que reciben diversos nombres de sentimientos, actitudes, valores, complejos e intereses. Los Yos que son sistemas de rasgos coherentes entre sí pero que pueden variar en situaciones diferentes. Y la personalidad que es la integración final progresiva de todos los sistemas de respuesta que representan los ajustes característicos de un individuo a sus diversos modos circundantes. Para explicar una personalidad y su estructura dada se puede recurrir a una desconcertante multitud de causas de como toda cualidad es influida por los determinantes originales inherentes al sistema genético y al mismo tiempo por el curso de la vida en un ambiente activamente estimulante. En un individuo dado, las condiciones ambientales y genéticas pueden reforzarse mutuamente, de tal manera que Allport (1974) conceptualiza junto a los factores antes mencionados, los rasgos de personalidad como un sistema neuropsíquico generalizado y focalizado, dotado de la capacidad de convertir muchos estímulos en funcionalmente equivalentes y de iniciar y guiar formas coherentes (equivalente) de comportamiento adaptativo y expresivo. Para dar un orden y estructura, Allport (1974) distingue que en toda personalidad hay rasgos de significación principal y rasgos de significación menor. A veces un rasgo es tan ubicuo y tan sobresaliente en una vida que se designa rasgo cardinal. Un rasgo semejante es tan dominante en la persona que hay pocas actitudes que no pueden ser referidas directa o indirectamente a su influencia, y están presentes en prácticamente todos los comportamientos. Un rasgo más eminente y general que caracteriza la personalidad se denomina rasgo central. Y en un nivel menos importante, se puede hablar de rasgos secundarios, que son menos visibles, menos generalizados y menos puestos en juego que los rasgos centrales. Los rasgos secundarios son puestos en movimiento por una serie

más limitada de respuestas equivalentes. Como están más reducidos y limitados, estos rasgos pueden pasar inadvertidos para todos a excepción de las personas más cercanas al sujeto. Allport (1974) también menciona como responde un individuo y la personalidad para adaptarse y realizar una tarea de manera satisfactoria. Cuando un adulto se decide a emprender una tarea, en general elige un objetivo que no esté en un nivel tan por encima de sus capacidades, que deba sufrir perturbación y humillación si fracasa, ni tampoco tan por debajo de sus capacidades, que deba sentirse ineficaz y poco valioso al realizar su tarea. De esta manera al realizar una actividad, un individuo puede poseer características en su personalidad que le ayudaran a ser un líder en un ambiente donde puede desenvolverse como tal y las necesidades o instintos pueden ser cubiertos de manera satisfactoria.

### **Liderazgo desde la aproximación de rasgos de personalidad y necesidades de Murray, Atkinson y McClelland.**

Como se mencionó anteriormente, existe un amplio campo de investigación de la personalidad, y Allport es uno de los psicólogos que explica de manera consistente una aproximación teórica a la personalidad y liderazgo. Para efectos de esta investigación, este capítulo se relaciona al liderazgo con la aproximación teórica de rasgos de personalidad basada en la teoría de las necesidades de Murray (1938), Atkinson (1978) y McClelland, (1989), debido a su relación y explicación teórica coincidente a los trabajos de personalidad desarrollados por Allport (1974), donde se intentan medir dentro del contexto organizacional, las necesidades más relevantes en el trabajo (escala de necesidades) y las percepciones individuales del comportamiento usual en demandas por el lugar de trabajo (escala de roles). Cualquier teoría general de la personalidad debe tomar en cuenta los motivos, destrezas o rasgos adaptativos de una persona y las cogniciones o esquemas (McClelland, 1961).

### **Taxonomía de necesidades y rasgos de personalidad (Murray).**

Henry A. Murray (1938) influido por los estudios de McDougall (1932), introdujo un enfoque temático para la medición de los motivos humanos, ya que se interesó en comprender y medirlos en contraste con otros aspectos de la personalidad como los rasgos, y advirtió que mientras se podía buscar una consistencia entre un acto y el siguiente en un rasgo, los motivos a menudo

hallarían vías de escape completamente diferentes en distintas personas. Es decir, aunque un rasgo de personalidad puede encontrarse en muchos individuos, no necesariamente todos se comportaran de la misma manera. Y como señalo Murray (1938), los motivos son necesarios para explicar consecuencias de la personalidad y los rasgos son necesarios para explicar las conductas humanas. (Véase tabla 3).

Tabla 3.

*Lista ilustrativa de las necesidades de Murray (1938)*

<b>Necesidad</b>	<b>Definición breve</b>
Afiliación	Acercarse y cooperar o alternar complacidamente con otro aliado (otro que se parece al sujeto o que agrada al sujeto). Complacer y ganar el afecto de un objeto libidinalmente anhelado. Adherirse y permanecer leal a un amigo.
Agresión	Superar violentamente una oposición. Pelear. Vengar una injuria. Atacar, herir o matar a otro. Oponerse violentamente o castigar a otro.
Asistencia	Lograr que las necesidades propias sean satisfechas por la ayuda benévola de un objeto aliado. Ser cuidado, apoyado, mantenido, envuelto, protegido, amado, orientado, guiado, mimado, perdonado y consolado. Permanecer cerca de un abnegado protector. Contar siempre con la ayuda de alguien.
Autonomía	Liberarse, desembarazarse de una limitación, romper un confinamiento. Resistirse a la coacción y a la restricción. Evitar o abandonar actividades prescritas por autoridades dominadoras. Ser independiente y libre de actuar conforme a un impulso. Carecer de trabas y responsabilidades. Desafiar los convencionalismos.
Comprensión	Hacer o responder a preguntas generales. Mostrarse interesado en la teoría. Especular, formular, analizar y generalizar.
Crianza	Proporcionar simpatía y atender a las necesidades de un objeto desamparado: un niño o cualquier objeto que sea débil, inexperto o que esté incapacitado, cansado, enfermo, derrotado, humillado, solitario, abandonado, enclenque o mentalmente inseguro. Ayudar a un objeto en peligro. Alimentar, socorrer, apoyar, consolar, proteger, cuidar, atender, curar.
Defensa	Proteger al yo de ataques, críticas y censuras. Ocultar o justificar una fechoría, un fracaso, una humillación. Vindicar el ego.
Deferencia	Admirar y ayudar a un superior. Elogiar, honrar o alabar. Someterse de buena gana a la influencia de uno u otro aliado. Emular un ejemplo. Aceptar lo establecido.
Dominancia (Poder)	Controlar el propio entorno humano. Influir o dirigir la conducta de otros mediante sugestión, seducción, persuasión o mando. Disuadir, restringir, prohibir.
Evitación de daño	Sustraerse al dolor, a la lesión física, a la enfermedad y a la muerte. Escapar de una situación peligrosa. Adoptar medidas de precaución.
Exhibición	Causar impresión. Ser visto y oído. Excitar, sorprender, fascinar, divertir, asombrar, intrigar, entretener o atraer a otros.
Humillación	Someterse pasivamente a una fuerza exterior. Aceptar la injuria, la censura, la crítica o el castigo. Rendirse. Resignarse al destino. Reconocer inferioridad, el error, la equivocación o la derrota. Confesar y expiar. Censurar, despreciar o mutilar el yo. Buscar y complacerse en el dolor, a la enfermedad y el infortunio.
Jugar	Actuar por divertirse sin un propósito ulterior. Gustar de reír y de hacer chistes. Buscar una placentera relajación de la tensión. Participar en juegos, deportes, bailes, fiestas, partidas de cartas.
Logro	Realizar algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Proceder al respecto tan rápida e independientemente como sea posible. Superar

Tabla 3.

*Lista ilustrativa de las necesidades de Murray (1938)*

Necesidad	Definición breve
Oposición	obstáculos y alcanzar un nivel elevado. Superarse así mismo. Rivalizar con los demás y superarles. Incrementar la autoestimación mediante el ejercicio eficaz del talento. Dominar o reparar un fracaso, volviendo a la lucha. Borrar una humillación, tornando a la acción. Superar la debilidad, reprimir el miedo. Buscar obstáculos y dificultades que superar. Mantener un elevado nivel de respeto por uno mismo y de orgullo
Rechazo	Separarse de un objeto libidinalmente negativo. Excluir, abandonar, expulsar o permanecer indiferente a un objeto inferior. Despedir o desairar a un objeto.
Sensibilidad	Buscar y disfrutar de impresiones sensibles.
Sexo	Formar y promover una relación erótica. Cohabitar sexualmente.

Nota: Fuente "Estudio de la motivación humana, según Murray (1938), por Hall & Lindzey, 1957, Ed. Narcea, pp. 64-54.

Solo tres motivos de la lista de Murray han sido objeto desde su época, de amplia investigación: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder (o dominancia).

### **Rasgos de personalidad (necesidad de poder, afiliación y logro) y liderazgo.**

A partir de los trabajos de Murray, Atkinson (1978) presenta dentro del modelo, experimentos de incentivos en relación con la motivación y personalidad del individuo, explicando como se relacionan con la necesidad de poder, afiliación y logro para predecir la preferencia por un riesgo moderado en el que la intensidad de la tendencia al logro en una o diversas tareas, es una función conjunta del motivo de logro, la expectativa o probabilidad de éxito y el valor del incentivo del éxito. Es decir suponía que el valor del éxito es directamente proporcional a su dificultad; si la probabilidad de éxito en una tarea es moderadamente difícil, posee el mayor valor como incentivo; como también aclara que si el motivo de poder, afiliación o logro es más elevado, como en alta es la necesidad de logro, la preferencia por tareas moderadamente difíciles debe ser mayor respecto de tareas tanto fáciles como difíciles. Atkinson (1978), especifica que la disminución en el desempeño de las personas altamente motivadas a alcanzar, si existe, es producida por la sobremotivación, al tratar demasiado de obtener un buen desempeño. La disminución en el rendimiento que se puede observar en una situación como puede ser un estado ansioso, es diferente. De acuerdo con la teoría de la motivación del poder, afiliación y logro, se produce por la submotivación resultante de la resistencia, el efecto inhibitor sobre el rendimiento de esperar a fallar. El papel dual de la motivación y las necesidades, es determinante del logro

acumulativo (Atkinson, 1978), por lo que el nivel de desempeño en el trabajo se atribuye a la capacidad, la naturaleza de la tarea y el efecto de la fuerza de la motivación en la eficiencia del desempeño. Esta explicación es coincidente con los trabajos de Allport (1974) y como la personalidad de un individuo busca adaptarse y realizar una tarea de manera satisfactoria. El tiempo empleado en el trabajo depende de la fuerza de las motivaciones y necesidades para la tarea crítica en relación con el número y la fuerza de la motivación para otras actividades. Finalmente McClelland (1989) propone en el modelo que si los individuos poseen alta necesidad de logro, alta necesidad de afiliación y alta necesidad de poder, se pueden interesar y ser capaces por actividades que requieran personas, que asuman riesgos moderados y la responsabilidad personal de sus propias acciones, además de que presten mucha atención a la retroinformación en términos de costes y beneficios y encuentren modos innovadores de conseguir un nuevo producto o de proporcionar un nuevo servicio. El resultado de los trabajos de los autores antes mencionados y algunos investigadores más en el campo del liderazgo y los rasgos de personalidad, es que se pueden encontrar instrumentos que ayudan a identificar los rasgos que predominan en las personas. Estas herramientas son utilizadas comúnmente en procesos de evaluación tanto en el área clínica y de la salud como en el ámbito organizacional en áreas de recursos humanos, y en procesos de reclutamiento y selección de personal. Por mencionar algunos de los instrumentos más utilizados podemos encontrar 16 factores de la personalidad de Raymond Cattell, el DISC-Cleaver, o el test Kostick de Max Kostick, producto de la teoría de rasgos de Murray, Atkinson y McClelland, el cual trata con 20 características de personalidad orientadas especialmente en la actividad laboral que pueden separarse (de acuerdo a su traducción al español) en 10 necesidades/Intereses y 10 rasgos (necesidades)/estilos (necesidad de logro, necesidad de pertenencia, estilo organizado, interés en trabajar con detalles, estilo emocionalmente contenido, estilo dócil, interés por el reto, facilidad en toma de decisión, estilo crítico, estilo facilitador, necesidad de completar la tarea, necesidad de afecto, estilo consejero/orientador, estilo cauteloso, necesidad de socializar, interés por trabajo bajo presión, interés por la actividad física, necesidad de reglamento y supervisión, necesidad de ser apreciado, necesidad de cambio) (Kostick, 1980) que habitualmente se encuentran presentes en los trabajos en mayor o menor grado. El test evalúa los estilos globales: promotor, activo, orientado a la tarea, desarrollador, social, estructurado y subordinado.

En la actualidad esta aproximación teórica ha sido descartada por profesionales e investigadores del liderazgo (Hersey & Blanchard, 1970) (Reddin 1983) para su uso y aplicación en muchos ámbitos, incluyendo el organizacional, ya que tiene algunas inconsistencias. Una de ellas es que existen listas de características y rasgos de la personalidad tan diferentes y simples en su composición, de tal manera que los motivos varían infinitamente de unos hombres a otros. En ciertos casos esas pocas y simplificadas necesidades o instintos, que serían la base común, resultan estar ausentes por completo, por lo que hay individuos que carecen o no presentan estos instintos o rasgos. Por otro lado, el modelo posee cierta rigidez, ya que si se han desarrollado y fijado sistemas inmaduros, endurecidos e intolerantes dentro de los rasgos, motivos o necesidades de un individuo, estos no se inclinarán ante nuevas experiencias ni serán modificados por ellas. Pero si un sistema en la estructura de la personalidad de un individuo es mantenido como algo en cierto modo a prueba o es amplio y de vastos alcances, la integración de este sistema no excluirá la adaptabilidad de la conducta y el cambio progresivo de la personalidad. Por lo que estos tipos de intereses siempre y cuando se hagan presentes en lugar específico de interés, podrán ser observados a través del comportamiento resultado de una necesidad y motivación del individuo. En caso contrario no existe alguna explicación o justificación para la ausencia de las necesidades o motivaciones. Otra inconsistencia de esta aproximación teórica es que apuesta que los instintos son común a la especie, es decir, los individuos están predispuestos a responder en situaciones donde sus instintos puedan presentarse. Sin embargo Murray (1932), Allport (1974), Atkinson (1984) y McClelland (1989), mencionan al mismo tiempo en sus investigaciones que la personalidad no solo implica intención sino también ciertos modos habituales e individuales de alcanzar los objetivos elegidos. Por lo que es admiten la existencia del aprendizaje de nuevos motivos y la adquisición de intereses nuevos, y esto genera inconsistencia en el modelo explicativo entre los rasgos de personalidad y el liderazgo. Una aproximación teórica de los rasgos de la personalidad no puede elaborarse exclusivamente en términos de propósitos, fines, necesidades o instintos, ya que se limita la cantidad de variables que influyen al individuo en sus rasgos, en cómo se manifiestan y como se adaptan a distintos contextos. Paralelamente las investigaciones, aproximaciones teóricas, y aplicaciones de herramientas desarrolladas a partir de estos trabajos realizados por profesionales expertos en el área de las organizaciones deben ser sometidas al juicio de otros expertos, y no solo las conclusiones a las que llegan los propios autores. Tanto las premisas que parten, junto

con los métodos que se usan en el curso del trabajo desarrollado a partir de ellas, ayudarán a que los criterios de objetividad y verificación sean argumentos en favor de una mejor psicología aplicada al ámbito organizacional. En este trabajo se hace énfasis en que las investigaciones actuales, además de redescubrir y retomar conceptos de literatura anterior, deben dar mayor precisión y aplicación a los trabajos desarrollados y futuros.

### **Modelo situacional de liderazgo.**

Al revisar la aproximación teórica de rasgos de personalidad al liderazgo, y en la búsqueda de otra explicación que pueda describir de manera más precisa el comportamiento y acciones de un líder, el modelo de liderazgo situacional o contingente es presentado a continuación, donde la premisa es que la situación determina el comportamiento de la persona, abordando inicialmente el estudio de los motivos y el comportamiento humano pero buscando responder preguntas que se plantean no solo por la importancia de los rasgos de personalidad de cada individuo como lo menciona el anterior modelo, sino también por la importancia del elemento humano en las organizaciones y su interacción en situaciones específicas.

### **Lewin y la teoría de campo.**

En este apartado de la investigación, intentando incorporar los trabajos y la medición de las diferencias de personalidad en una teoría de la motivación que completa la especificación de la hipótesis del liderazgo situacional, se parte de una premisa muy bien explicada por Atkinson (1978) donde menciona como la integración del estudio de las diferencias individuales y los procesos conductuales básicos puede comenzar a ocurrir más fácilmente en una ciencia de la motivación dirigida a la especificación y documentación empírica sugerida a partir de trabajos realizados por Kurt Lewin (1936) y su teoría de campo, refiriéndose a la interacción de la personalidad y el entorno inmediato en la determinación contemporánea del comportamiento de un individuo. Es decir que la conducta es una función del campo existente en el momento en que aquella tiene lugar. Los estudios de Lewin analizan la situación como un todo a partir del cual se diferencian las partes componentes, planteados en la siguiente ecuación (Lewin, 1936):

$$B=f(P,S)$$

Está representa la conducta individual (en inglés, behavior), *f* significa “en función de” o “es causada por”, *P* es la persona y *S* la situación. La ecuación de Lewin afirma que B está en

función tanto de algo en el interior de la persona, como de algo en su exterior, en la situación. Este algo interior pueden ser los motivos o las necesidades que se manifiestan en las actividades del individuo y que representan la personalidad, tal como lo señala el modelo de rasgos de la personalidad. P y S son interdependientes, eso significa que las situaciones influyen a las personas y las personas influyen a las situaciones. Esta premisa arroja una explicación de cómo los líderes pueden interactuar con sus seguidores y al mismo tiempo influir en ellos, manteniendo una consistencia explicativa y considerando el factor situación como un importante elemento del liderazgo.

### **Orientación hacia las tareas y hacia a las relaciones.**

Retomando las investigaciones de Lewin y dentro del modelo situacional de liderazgo, uno de los principales hallazgos de los estudios del grupo de Ohio a inicios de los años 50, fue que el comportamiento de líder puede clasificarse en dos factores independientes llamados *iniciación de estructura y de consideración* (Stogdill, 1957). La iniciación de estructura se refiere a la planificación y a la organización del trabajo y de las tareas. La consideración se refiere a mantener relaciones. Ambos factores son independientes porque el grado en que una persona usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usara el otro; este punto es de gran importancia ya que implica que se puede usar un poco de ambos, menos de uno o mucho de otro o cualquier combinación de diferentes grados de los dos factores. Por su parte la universidad de Michigan tiene como idea central *el estilo continuo* donde se sugiere que el comportamiento del líder puede ser percibido desplazándose del extremo *centrado en el personal* hacia el extremo *centrado en la producción*, refiriéndose a empleados, por el origen de los estudios realizados en el sector organizacional. En años posteriores, Michigan modificó su punto de vista y enfoca ahora el centramiento en producción y el centramiento en personal más como variables independientes que como ubicadas en un continuo (Kahn, 1960). En la universidad de Harvard se encontró que en grupos pequeños surgen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno se le denominó el *líder de tareas*, con las características de hablar más y presentar sugerencias; el otro fue denominado *líder socioemotivo* que son quienes facilitan que otros hablen y que ofrezcan apoyo. Si bien los conceptos difieren en aspectos, estos tres conjuntos de hallazgos sugieren tres tipos de concordancia, entre las tareas y las relaciones. Los dos términos que captan mejor estos conceptos comunes son la orientación hacia la tarea (OT) que es el grado en que un gerente, líder

o individuo dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar, organizar y dirigir; y la orientación hacia las relaciones (OR) que es el grado en que un gerente, líder o individuo tiene relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular.

### **Likert y los sistemas de administración.**

Partiendo de los trabajos explicativos de Lewin, y con los estudios de Michigan como punto de partida, Likert (1967) realizó investigaciones en las que buscaba descubrir el patrón general de administración que empleaban los individuos más productivos y compararlo con el que aplicaban otros. Encontró que algunas personas con el mejor historial de rendimiento concentraban su atención ante todo en los aspectos humanos de los problemas de otras personas que eran empleados suyos. Otro descubrimiento fue el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas, definiéndolos como centrados en los empleados. A otro grupo de personas que eran supervisores y que mantenían una constante presión sobre la producción los llamo centrados en el trabajo y descubrió que era más frecuente que tuvieran secciones de baja productividad. La continua investigación de Likert destaca la necesidad de considerar a los recursos humanos como un capital activo que necesita una adecuada atención de la administración (management).

Como resultado de estas investigaciones Likert (1967) desarrolló programas de cambio organizacional en diversas industrias que pretendían ayudar a las organizaciones fomentando el desarrollo de comportamientos maduros, a partir de los estilos de administración a través de un continuo del sistema 1 al sistema 4, descritos a continuación: sistema 1 es donde la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados a trabajar con castigos y ocasionales recompensas. El proceso de control está muy concentrado en la alta dirección, y por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa. En el sistema 2 la administración brinda confianza condescendiente a sus empleados y la mayoría de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. En el sistema 3 la administración confía pero no del todo en sus empleados. Se permite

que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores de la organización. Se delegan los aspectos significativos del proceso de control, con sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. En el sistema 4 la administración tiene confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y la comunicación fluye en sentido vertical y horizontal. La responsabilidad del proceso de control está distribuida.

Hersey y Blanchard (1970) señalan que para facilitar el análisis del comportamiento de las empresas, el grupo de investigaciones de Likert (1967) elaboró una herramienta que permitía evaluar a los miembros de su organización en términos de su sistema de administración. Esta herramienta estaba destinada a concentrar los datos acerca de varias características operativas de la organización, entre las que se encontraban el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, los intercambios personales y la influencia, el establecimiento de metas y los procesos de control que utiliza la organización. Likert (1967) utilizó esta herramienta no solo para medir lo que la gente creía que eran las características actuales de la organización en cuestión, sino también para averiguar cuáles les gustaría que fueran y cuáles de manera más adecuada permitirían un crecimiento de la empresa en su momento más adecuado. Cabe señalar que este instrumento fue utilizado en gerentes de las empresas, lo cual relaciona los trabajos de Likert con las aplicaciones que puede tener una aproximación teórica entre el liderazgo y el concepto de situación mediante los estilos administrativos.

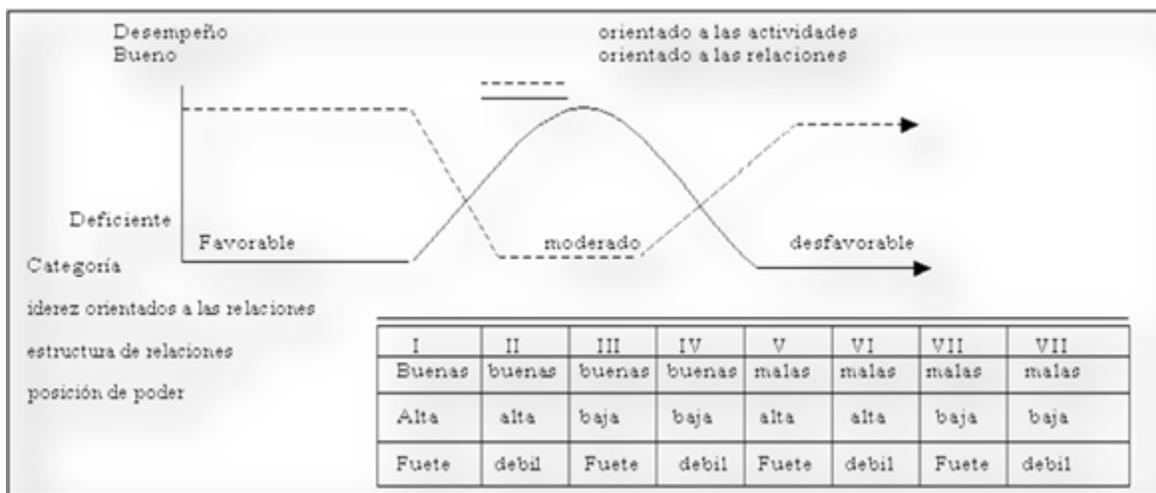
### **Modelo de contingencia de Fiedler.**

Uno de los modelos de liderazgo situacional más reconocidos junto a los estudios de Ohio, Michigan y Likert, es el propuesto por Fred Fiedler, investigador muy reconocido por modelo de contingencia en el que plantea que tres variables situacionales determinan si una situación es favorable para el líder: sus relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder-miembro), el grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura a la tarea), y el poder y la autoridad que le brinda la posición que tiene en la organización (poder por posición). Los conceptos entre liderazgo y los miembros se equiparan a las investigaciones antes mencionadas, y arrojan una visión consistente en el modelo de liderazgo situacional. Describiendo el modelo de Fiedler (1978), existen ocho variables situacionales. Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en las relaciones del líder y los miembros, de

elevada a baja en la estructura de la tarea y de fuerte a débil en el poder por posición, cae en una de las combinaciones indicadas en la figura 2. La situación más favorable para que los líderes influyan en sus grupos es donde son queridos por los miembros, tienen una posición poderosa y dirigen un trabajo bien definido.

Figura 2.

*Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler*



Nota: Fuente "Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler", por Stephen P. Robbins, 1993, Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 6a Ed., pp. 375.

Después de elaborar este modelo para clasificar las situaciones de grupo, Fiedler (1978) trató de determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz, (orientado a las actividades u orientado a las relaciones) en cada una de las ocho situaciones. Por lo que Fiedler concluye por un lado que los líderes orientados a las tareas o actividades tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables, por otro lado los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

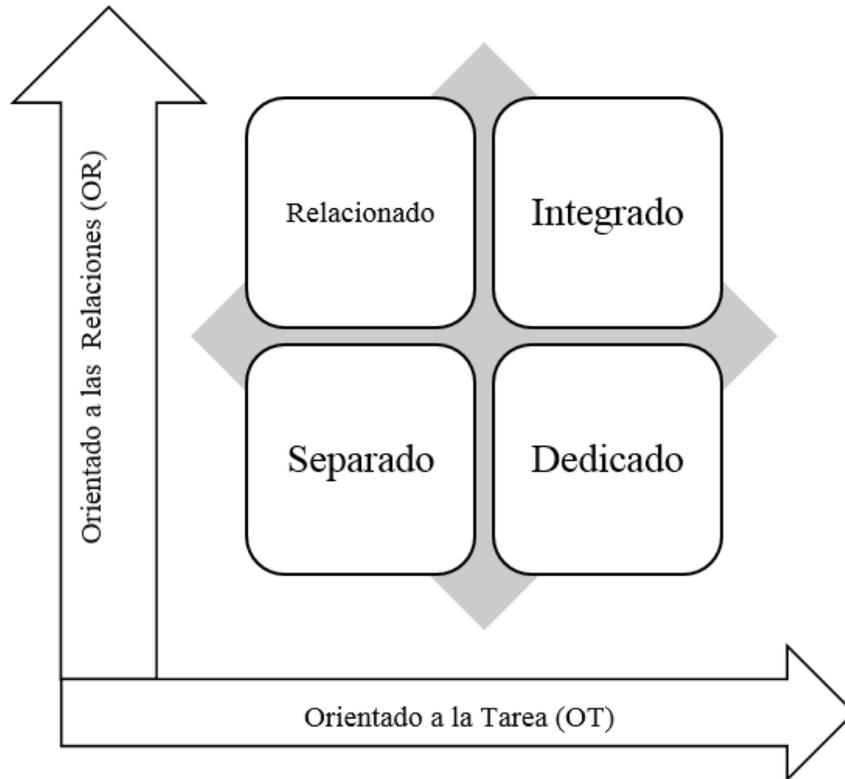
### **Estilos básicos del comportamiento.**

Influenciado principalmente por los estudios de la Universidad de Ohio acerca de liderazgo, tendencia a la orientación a las tareas y las relaciones, y el comportamiento gerencial; Reddin (1970) propone en el modelo de estilos 3D o de Estilos Gerenciales, la existencia de cuatro tipos básicos de estilos de comportamiento, los cuales dependen del grado de orientación hacia las relaciones (OR) y del grado de orientación hacia la tarea (OT) con la que una persona dirige o ejerza su influencia sobre otras (Figura 3). Cabe señalar que Reddin conceptualiza y define de

manera más concreta y consistente las variables OR y OT antes mencionadas e investigadas en el área del liderazgo situacional.

Figura 3.

*Modelo de Orientación hacia la Tarea y Orientación hacia las relaciones.*



El estilo básico separado surge cuando una persona se comporta con una limitada orientación hacia las relaciones y hacia la tarea, imparte características de seriedad, formalidad y cautela. Por lo común las personas con estilo separado son organizadas en conjunto y poco comunicativas en cualquier dirección, escriben más de lo que hablan, aprecian la lógica y la racionalidad, les agrada ser parlamentarios en los grupos de trabajo pero se despersonalizan cuando visualizan algún conflicto futuro. Quien se comporta con este estilo puede desempeñar funciones de control o bien ocupar cargos en los que lo importante sea mantener las estructuras organizativas. Al comportamiento caracterizado por una alta OR y limitada OT, se le denomina estilo básico relacionado, en el que se muestran facetas de una elevada sensibilidad hacia las motivaciones del ser humano. Las personas con este estilo gustan de largas conversaciones y al mismo tiempo juzgan a sus subordinados por su capacidad de entender; se toman tiempo para conocer mejor a

otros y obtener información útil de las demás personas, perciben a la organización como un sistema social. Son personas cautas, cuidadosas y conservadoras, por tanto los individuos que actúan con este estilo lo hacen guiados por la premisa de que para obtener resultados de otros es necesario manifestarles confianza. El estilo definido por una limitada OR y una amplia OT recibe el nombre de dedicado, se caracteriza por su inclinación natural hacia la planificación y organización de las tareas de los subordinados. Los individuos con estilo dedicado son dominantes con otros, dan instrucciones verbales a sus subordinados y son muy interesados en el desempeño. Juzgan a sus superiores por su uso de poder y a sus subordinados por la producción que tienen en el trabajo. Tienen perspectiva inmediata del tiempo por lo que inician, dirigen y evalúan, mientras se mantienen muy activos en grupos y comités. Finalmente el estilo que reúne una alta orientación en ambos vectores, hacia las relaciones y hacia la tarea, se le llama estilo integrado. Recibe este nombre para crear la noción de la integración de las necesidades del individuo con las necesidades de la organización. Tal comportamiento lleva a la previsión de las metas futuras y los recursos necesarios. Las personas con estilo integrado son muy participativas, orientadas a futuro, fomentan el trabajo en equipo y se preocupan mucho por las diferencias de poder. Obtienen la comunicación estableciendo diálogo con sus colaboradores utilizando las reuniones con frecuencia. Son individuos que se incorporan e interrelacionan adecuadamente con individuos y grupos de trabajo. Toda esta gama de comportamientos abre un campo muy amplio y flexible para identificar las características necesarias que un líder puede tener en un determinado contexto.

### **¿Líder o gerente?**

Reddín (1970) señala que una persona que desempeña un punto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta, es denominada gerente. Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus subordinados. Una persona con quien trabaja, que no es ni su superior ni su subordinado es su colaborador. La persona responsable por el trabajo del gerente es su superior. De modo que la diferencia entre ser un gerente, un subordinado, un colaborador o un superior está especialmente basada en quien detenta el poder o quien tiene la responsabilidad y la autoridad. Un gerente no es necesariamente un líder en términos formales, aunque se pueda tomar como el principal responsable por el logro de los objetivos de un grupo. Su efecto puede ser medido por el grado en que influye en sus

seguidores para lograr los objetivos del grupo. Sin embargo, prácticamente todo lo descrito tiene aplicación tanto al líder como al gerente, y por eso algunos autores los equiparan en sus responsabilidades y actividades a realizar en conjunto con los grupos de personas con los que trabajan. Para efectos de esta investigación se equiparan estos conceptos de líder y gerente de la misma manera.

En su modelo de estilos gerenciales, Reddin (1970) propone un tercer eje al que llamo *efectividad*, refiriéndose al grado en que un gerente logra los requisitos de producto o resultados de su posición. No siempre se entiende con claridad que es la efectividad gerencial. Para ser más efectivos Reddin (1983) señala que los gerentes mismos deben aprender a distinguir netamente los conceptos de efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal. Reddin (1970) menciona que la *efectividad aparente* es el grado en que un gerente da la apariencia de ser efectivo, aunque en este concepto es difícil juzgar la efectividad gerencial observando solamente la conducta, esta se puede evaluar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea. Algunas cualidades como ser puntual, contestar rápidamente o tomar decisiones rápidas, aunque pueden ser importantes en algunos puestos, pueden ser irrelevantes en otros en cuanto el logro de la tarea o responsabilidad del puesto. Estas características por lo general dan efectividad aparente. La *efectividad personal* es el grado en que un gerente logra sus propios objetivos privados. Una definición deficiente de los productos, tareas o responsabilidades del puesto puede conducir a lo que podemos llamar efectividad personal, y terminar concretamente en la satisfacción de objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Por lo visto anteriormente, cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa.

### **Estilos gerenciales.**

Los ocho estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman *estilos gerenciales* (Reddin, 1983) para distinguirlos de los cuatro estilos básicos, donde 4 estilos son de baja y 4 de alta efectividad (Figura 4). La identificación de estos ocho tipos de comportamiento gerencial conceptualizados, parte de la noción de que cualquier tipo de comportamiento no es ni bueno ni malo en sí mismo, sino que depende del momento y de las circunstancias en las que éste se dé. Se estudia al comportamiento no como una serie aislada de atributos que una persona reúne, sino

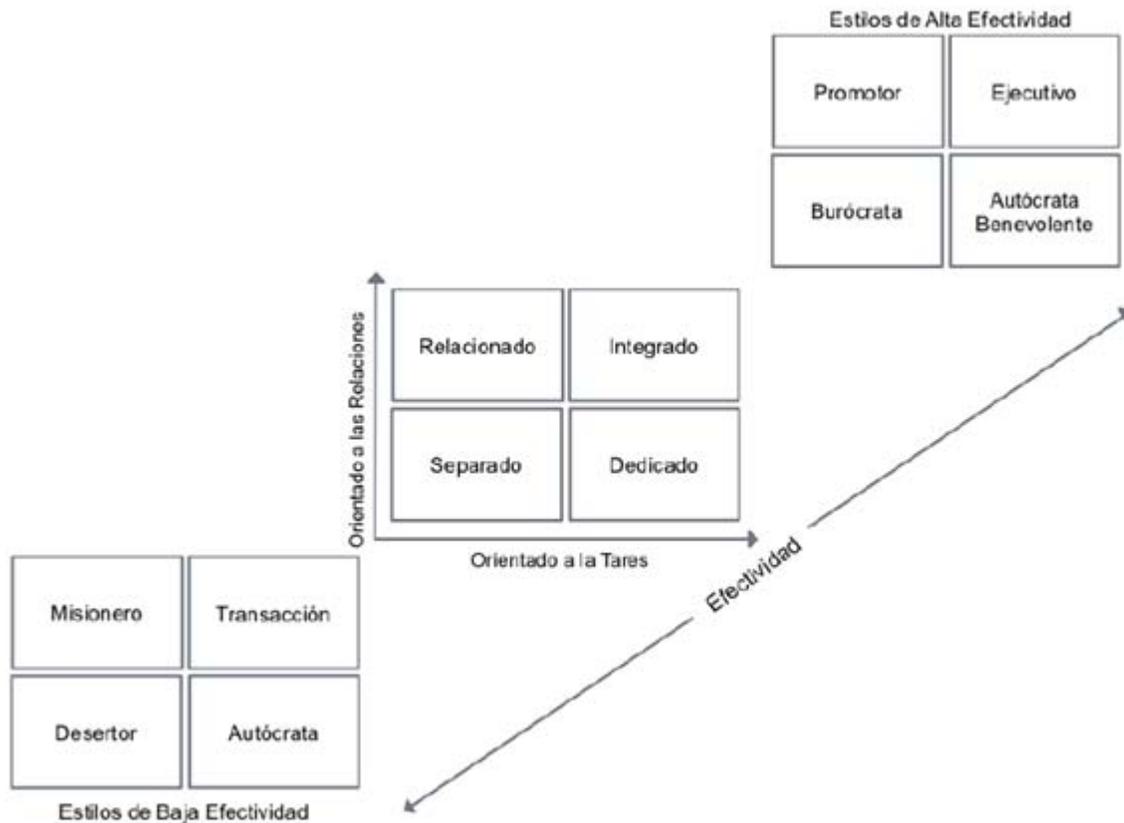
como la resultante de estos atributos puestos en la escena de las situaciones vividas. Los estilos son descritos a continuación:

- **Ejecutivo:** Gerente con una marcada orientación hacia la tarea, así como una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación en que tal comportamiento es apropiado y por lo tanto más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada persona en forma algo diferente y prefiere la conducción en equipo.
- **De transacción:** Gerente que usa una elevada orientación hacia la tarea y una elevada orientación hacia las relaciones, en una situación que requiere una elevada orientación hacia solamente una o ninguna de las dos, y que, es por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como indeciso, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.
- **Autócrata benévolo:** Gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y que es, por tanto, más efectivo; se le percibe como alguien que sabe lo que quiere y cómo lograrlo sin generar resentimientos.
- **Autócrata:** Gerente que hace uso de una marcada orientación hacia las tareas y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación en que esa conducta es inapropiada y que, por tanto, es menos efectivo. Se le percibe como una persona que no tiene confianza en los demás, que es desagradable e interesado tan solo en la tarea inmediata.
- **Promotor:** Gerente que usa una limitada orientación hacia las tareas y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y que es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como alguien que tiene una confianza implícita en la gente y que se preocupa básicamente por el desarrollo de los individuos.
- **Misionero:** Gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y que es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como interesado básicamente por lograr la armonía

- **Burócrata:** Gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea, así como una limitada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es adecuado y que es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como básicamente interesado en reglas y procedimientos per se, queriendo controlar la situación mediante su uso y siendo consciente de sus obligaciones.
- **Desertor:** Gerente que usa una limitada orientación hacia las tareas y una limitada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y, por tanto, es menos efectivo; se le percibe como alguien que no se compromete, pasivo o negativo.

Figura 4.

Modelo de efectividad tridimensional gerencial (Reddin, 1983)



Nota: Fuente "Introducción de la tercera dimensión (efectividad)", por William J. Reddin, 1983, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de New Brunswick, México.: Diana, 3a Ed., pp. 29.

Cada tarea gerencial tiene áreas de efectividad asociadas con la misma. Pueden no estar escritas y ni siquiera ser conocidas, pero están siempre allí. Estas son las normas que permiten

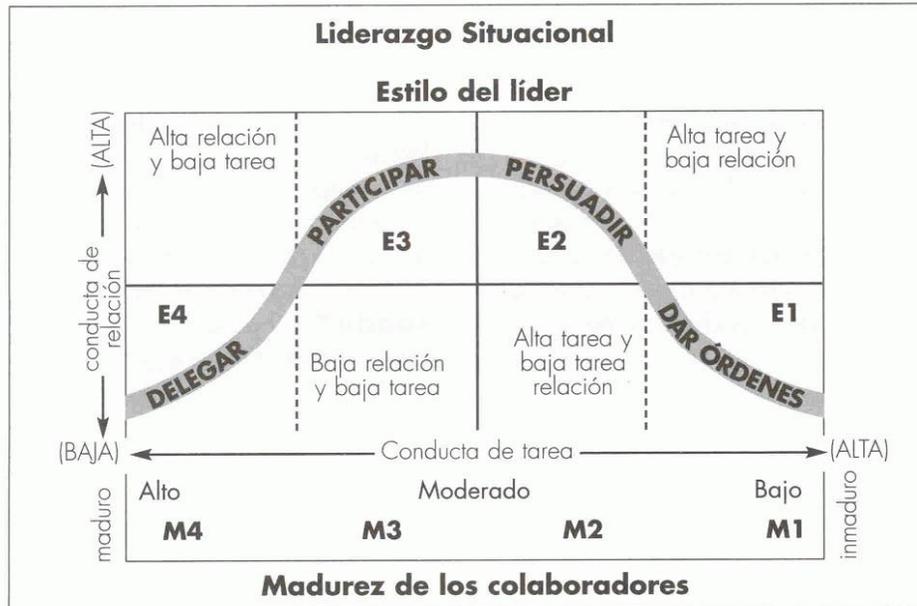
evaluar el desempeño gerencial en su tarea. Cuando los gerentes describen sus propias áreas de efectividad y desarrollan sus objetivos puede ocurrir una gran cantidad de cosas. Esto puede conducir al rediseño de muchos procedimientos y registros de tal manera que al final, se tenga un objetivo claramente cuantificado para medición sobre una base semanal, mensual, trimestral o anual. Reddin (1970) señala que la forma en que se definen muchas posiciones gerenciales restringe las posibilidades de los gerentes de centrarse en la efectividad. Por lo general, las descripciones de tareas y de funciones no ayudan a incrementar la efectividad. Las descripciones de puesto, sin normas objetivas de producto asociadas con las mismas, pueden conducir a mantener gerentes que no aportan nada útil a su organización.

### **Curva de madurez.**

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, paralelamente a la teoría de Reddin, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Hersey y Blanchard (1970) definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Los resultados del modelo Reddin les animó a trabajar en lo que denominaron Curva de Madurez (Figura 5), que consiste en analizar las demandas de la situación y determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer; si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo. De manera concreta ambos autores plantean el concepto de efectividad gerencial mencionado por Reddin (1983), con la diferencia que señalan Hersey y Blanchard (1970), en la relación entre el director y los subordinados la cual pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

Figura 5.

Modelo situacional de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard – Curva de madurez



Nota: Fuente "Modelo de liderazgo situacional", por Paul Hersey, 1985, Situational Selling, Escondido, CA.: Center of the Leadership Studies, pp. 19.

En la fase inicial, en la que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente hacia las tareas, se deben enseñar las tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso; pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas. Para la segunda etapa, a medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad, sin embargo en la segunda fase, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desee estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad, el gerente ya no tendrá que ser directivo pero seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Finalmente en la cuarta etapa, conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor

experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo, entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente.

La teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo es el adecuado, según Hersey y Blanchard (1970), no sólo los motivará sino que además los llevará a la madurez, por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, logrará que los objetivos se logren con mayor eficacia. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo y a su equipo de trabajo.

Cabe señalar que a diferencia del modelo 3D propuesto por Reddin, el modelo de curva de madurez de Hersey y Blanchard contiene algunas inconsistencias. La discusión, en cuanto a su ambigüedad conceptual, proviene de las críticas de Graeff (1983, 1997) y las de Nicholls (1985, 1986). Graeff (1983) señala que uno de los problemas de la aproximación teórica de Hersey y Blanchard tiene que ver con un aspecto central de la teoría de la curva de madurez, debido a que se plantea como un modo de representar la relación en que el comportamiento de tarea y el comportamiento de relación interactúan con la madurez a partir de una relación curvilínea más que una relación lineal entre iniciación de estructura, consideración y otras variables. Tal como está redactado el modelo, se indica la relación de cada una de las fases por separado con otra (se postula que es la madurez del seguidor). Sin embargo, a partir de esa frase, los autores interpretan que ambas dimensiones del comportamiento del líder interactúan con la madurez del seguidor. Esa conversión o interpretación de Hersey y Blanchard no queda suficientemente justificada. Y Nicholls (1985) también señaló arbitrariedad en la escala del nivel de madurez considerando que no es un continuo, sino que es la conjunción separada de capacidad y motivación no justificada, lo que debilita la validez de la curva de madurez. Hersey y Blanchard nunca llegan a explicar por qué la motivación aparece, desaparece y reaparece conforme aumenta el nivel de madurez. Además se pueden encontrar problemas con los estilos de dirección: tampoco está justificado por qué, en el avance de Persuadir (alta tarea- alta relación) a Participar (baja tarea-alta relación), en un caso el modelo prescribe que el líder debe emplear alta relación con personas motivadas (M2) y en el otro debe emplear también alta relación con personas poco

motivadas (M3). Por lo que el modelo 3D de Reddin mencionado en el anterior apartado, mantiene una consistencia y congruencia mayor en sus definiciones teóricas para explicar el liderazgo situacional. Adicionalmente la herramienta que es resultado de este modelo (DEG) cumple con índices de validez y confiabilidad siendo una de las pruebas psicométricas con mayor uso para la evaluación gerencial en Latinoamérica de manera satisfactoria (Cruz-Martínez, Serralde y Rivera-Aragón, 2015).

### **Modelo de liderazgo transformacional.**

Después de revisar la aproximación teórica de rasgos de personalidad y liderazgo, y el modelo de liderazgo situacional, también podemos encontrar en la actualidad, uno de los modelos con gran cantidad de investigaciones (Conger & Kanungo, 2000) (Vega & Zavala, 2004) (Bass & Avolio, 2006) (Velásquez, 2006) (Bass & Riggio 2006) (Lerma, 2007) (Vallejo-Martos, 2008) (Leithwood, Mascall & Strauss, 2009) enfocadas en el carisma y la transformación de los individuos, el modelo de liderazgo transformacional. Esta aproximación teórica mantiene muchos conceptos y premisas basadas en la corriente de la psicología positiva donde se estudian y comprenden los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes del ser humano, tales como el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad; considerando así, los beneficios que éstos presentan para las personas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). El principal precursor del modelo de liderazgo transformacional es Bernard Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. A diferencia del carisma y otras características que plantea el modelo de Bass, la mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992), lo cual resalta en el modelo descrito a continuación, como una contrapropuesta a las investigaciones y aplicaciones del liderazgo en los ámbitos políticos y organizacionales donde, primeramente Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales (Vega y Zavala, 2004). Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas: hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas. Hacerlos conscientes de sus propias

necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro. Y motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.**

James McGregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns (1978), el liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores crean entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Burns señaló la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que existen diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, en los rediseños, percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados; por el contrario el estilo transaccional se basa en un "dar y tomar" la relación, pero la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas son importantes pero no fundamentales, es decir, llevar a cabo el ejercicio de liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambios dirigido al logro de los propios intereses es lo que Burns (1978) denominó como Liderazgo Transaccional. Para un líder político, estas actividades incluyen proporcionar puestos de trabajo, subsidios, contratos lucrativos del gobierno, y apoyo a la legislación deseada a cambio de contribuciones de campaña y votar para reelegir al líder. Para los líderes empresariales, liderazgo transaccional significa proporcionar salarios y otros beneficios a cambio de esfuerzo de trabajo. Los líderes transaccionales pueden implicar unos valores pero son valores relevantes para el proceso de intercambio como la honestidad, la responsabilidad equidad y la reciprocidad. Finalmente Burns (1978) también identificó una tercera forma de influencia en el liderazgo basado en la autoridad legítima y el respeto de las normas y la tradición en las empresas, el liderazgo transformacional.

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

### **Bass y el modelo de liderazgo transformacional.**

Durante los últimos veinte años, ha surgido una nueva generación de teorías, cuyos exponentes: Bennis & Nanus (1985); Kotter (1990); Bass (1995), se refieren al liderazgo como visionario, carismático, inspiracional, transformacional, en contraste con teorías previas que en cierto modo se basaban en gerencia científica, toma de decisiones racionales y psicología conductual, las nuevas teorías se basan en conceptos como autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los subalternos, facultación, visión compartida, compartir poder y dejarse influenciar por los subalternos.

Bernard M. Bass (1985), propuso la teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burns (1978). La medida en que se es líder transformacional, se mide en primer lugar en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores a través del carisma, la estimulación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del status quo y modificar el medio ambiente. Según Avolio & Bass (1989, 1990), el concepto de liderazgo transformacional incluye cuatro componentes que se interrelacionan: carisma, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Los líderes carismáticos son muy estimados, son modelos que otros tratan de emular aliándose con ellos alrededor de una visión, propósito común y misión; los líderes inspiradores proveen significado y optimismo sobre la misión y su posible alcance, sin embargo los seguidores no necesariamente buscan emular a estos líderes siendo ésta la principal diferencia con los líderes carismáticos. Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas. Los líderes que consideran individualmente a sus subalternos diagnostican las necesidades de éstos para llevarlos a niveles más altos.

El liderazgo transformacional influye sobre los seguidores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos, como señalan Bass & Avolio (1993) y Burns (1978). Respecto a la definición de liderazgo transformacional en su aplicación a la psicología organizacional, Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los empleados o

subordinados, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros y ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización, lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional. Por su parte, Lerma (2007), señala como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía. Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea; con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo líder tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales, produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen con la misión y la visión; consecuentemente se activan para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, responsabilidad, productividad y alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

Se pueden señalar las siguientes observaciones con respecto a esta teoría:

- Centra su atención básicamente en el carisma de los líderes sin considerar otros aspectos importantes para el ejercicio del liderazgo.
- Se requiere de una muy buena comunicación entre el líder y los seguidores para que este tipo de liderazgo funcione adecuadamente.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como creador de un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y ser armonioso, para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Bass y Avolio (1993), hicieron un estudio empírico en el que se asignan los estilos de liderazgo frecuente en los jefes y comandantes. Aquí se encuentran las dos categorías (liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y se han creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama Gama Completa de Liderazgo Transformacional, la cual es descrita más adelante.

### **Características personales del líder transformacional.**

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir, proveen significado a las acciones de sus subordinados, alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados. Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos. En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa y una forma pasiva (como se citó en Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass, 2007). Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. De acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un aprendizaje significativo desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas. Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada

individuo a dejar de lado sus intereses particulares, para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. De esta manera, Bass y Avolio (2006) mencionan características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes:

- **Carisma:** es la característica en la que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la estimulación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del status quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlo porque les transmite seguridad y los guía con elevados estándares de actuación. Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional demuestra características de pro-actividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores, focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.
- **Creatividad:** comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas. También Bass y Riggio (2006) agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, si no que emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

- **Interactividad:** el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactuar en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de involucrar en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006) afirman que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.
- **Visión:** implica el grado en que el líder articula una perspectiva de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada, así es clara la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades. Por su parte, Bass y Riggio (2006) indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, y mantener los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.
- **Ética:** señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición. Riggio y Reichard (2008) aseguran, que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.
- **Orientación a las personas.** Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos,

respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

- **Coherencia:** señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Aunque el liderazgo sea un fenómeno universal, se ha evidenciado que los valores, creencias, formas e ideales propios de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (Bass, 1990).

### **Gama completa de liderazgo transformacional.**

La gama completa de liderazgo transformacional introduce de manera más sintética, cuatro elementos de un líder transformacional:

- **Consideración individual:** el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador, manteniendo abierta la comunicación en los lugares que presentan desafíos ante los seguidores. El líder brinda la confianza y apoyo a los subordinados. Abarca también la necesidad de respetar y celebrar la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.
- **Estimulación intelectual:** el grado en que el líder enfrenta los desafíos, toma riesgos y solicita ideas a los seguidores. Los líderes con este rasgo estimulan y fomentan la creatividad que poseen sus seguidores y desarrollan a las personas para que piensen de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistos como

oportunidades; a los seguidores se les invita a preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

- **Motivación inspiradora:** el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores. Los líderes trabajan con los seguidores en el desafío a través de inspiración con un alto nivel de motivación, comunican optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporciona el significado de la tarea a mano. Los seguidores tienen una necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro y con el apoyo de las habilidades de comunicación hace que el actuar de los seguidores sea más preciso y potente, lo que genera que estén dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta a ser optimistas sobre el futuro y creer en sus capacidades. Dentro del papel y el modelo de identificación que es el más alto nivel de liderazgo transformacional, el líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le dan sentido a la obra. El líder plantea el orgullo y los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo persona. La confianza emula la identificación con los objetivos, son fundamentales para que internalicen las actitudes y los objetivos para actuar en este espíritu, incluso cuando el jefe no está.
- **Dirección por Excepción:** Una modificación y aportación importante dentro de los componentes de la gama completa del liderazgo transformacional, apunta a los diversos cambios que Vega y Zavala (2004) señalan a partir de la conceptualización original de liderazgo transformacional en 1985. En un comienzo, la gama de esta perspectiva teórica incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo que serán descritos con mayor profundidad más adelante: Carisma/ Influencia Idealizada (que después se modificaría con Motivación Inspiradora o Inspiracional), Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire/No Liderazgo. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional (Bass, 2000). Así también, se creó un instrumento (MLQ) para medir estos comportamientos que quedó organizado en estos seis factores. En la medida en que se fue aplicando el instrumento, los resultados sugirieron inconsistencias entre los datos y el modelo, lo que llevó a revisar el constructo teórico propuesto. Las críticas se dirigían a la validez discriminante entre los factores, lo que llevó a revisar la

operacionalización de éstos, ya que se incluían dentro de una misma escala de análisis, ítems que medían el impacto del comportamiento del líder en el seguidor, e ítems que medían sólo conductas del líder. Esto llevó a presentar modelos de factores distintos, en base a las revisiones e investigaciones del MLQ original. Hater y Bass (como se citó en Bass, 1990), con relación al Liderazgo transaccional, plantearon evidencias que sugerían dividir la Dirección por Excepción en componentes Activo y Pasivo. Esto disminuía las inconsistencias internas del cuestionario (Den Hartog, Van Muijen, y Koopman, 1997). Otro estudio concordante con esta información fue desarrollado por Yammarino y Bass (como se citó en Bass y Avolio, 2000). Esto llevó a que en 1988 se separara conceptualmente la Dirección – por Excepción en sus tipos Activo y Pasivo, lo que se ha mantenido en el MLQ actual (Forma 5X).

Además de los cuatro elementos del líder transformacional mencionados anteriormente, existe una diferencia marcada con mucho énfasis en la teoría de Bass, que se basa en los postulados expuestos por las teorías Situacionales, integrándolas a lo que él denominó Liderazgo Transaccional (Den Hartog, Van Muijen, y Koopman, 1997) (Elliott, 2000), señalando diferencia tanto en la teoría como en su instrumento MLQ X5 que identifica y distingue entre los líderes que presentan características del liderazgo situacional, y aquéllos considerados como líderes transformacionales, debido a que el rango de conductas que poseen y el efecto que causan en los seguidores es un proceso totalmente distinto. En el caso de los líderes, un elemento para distinguir a los transaccionales de los transformacionales es el factor de liderazgo Laissez-Faire o No Liderazgo que describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Vega y Zavala (2004) señalan de acuerdo a las investigaciones de Bass que los líderes Laissez-Faire dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión. Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire/ No Liderazgo, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y

continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. Los líderes Laissez Faire no delinear el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder Laissez Faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder transformacional. De acuerdo a la teoría de Bass, las conductas de un líder transformacional se describen en factores presentados en el siguiente apartado.

### **Factores de liderazgo transformacional.**

Los factores del liderazgo transformacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente organizacional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

- **Consideración Individual.** Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, tratando a cada empleado de manera individual, dirigiendo, aconsejando y manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.
- **Estimulación Intelectual.** Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas. Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, llevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los

esfuerzos de los seguidores para lograr que sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

- **Motivación Inspiradora.** Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.
- **Influencia Idealizada.** Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.
- **Tolerancia Psicológica.** Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.
- **Dirección por Excepción:** Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (Manejo por Excepción Activo) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (Manejo por Excepción Pasivo) (como se citó en Bass, 1990).

Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006) agregan que coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos. Por su parte, Bryant (2003), en un trabajo que integra la literatura sobre liderazgo y conocimiento organizativo, argumenta que el liderazgo transformacional debe ser más efectivo para crear y compartir conocimiento en el nivel individual y grupal, en tanto que el liderazgo transaccional debe ser más efectivo para aplicar conocimiento en el nivel organizacional (como se citó en Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, 2008).

### **Estilos de liderazgo transformacional.**

El modelo de los estilos de liderazgo transformacional se despliega mediante todos los factores de liderazgo y en la frecuencia en que los estilos transformacionales son mayores que la frecuencia de los demás estilos de liderazgo del continuo en el modelo. En el caso de los estilos de liderazgo transaccional, éstos deberían exhibir una menor frecuencia, al compararlos con los estilos transformacionales.

El continuo de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire de Bass y Avolio (1994) se compone de nueve dimensiones de estilos. En el continuo, se define al liderazgo transformacional (LTF) como el proceso en el cual el líder influencia al seguidor y le provoca un cambio en la conciencia sobre lo que es importante, y lo estimula a descubrirse a sí mismo, a las oportunidades y los retos del ambiente de un modo distinto. Ribière y Sitar (2003) postulan que el liderazgo es fundamental para la administración del conocimiento, por cuanto los líderes pueden estimular en los equipos una cultura para crear, compartir y aplicar conocimiento (como se citó en Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, 2008). Los líderes transformacionales son pro-activos y están en la búsqueda del desarrollo individual, grupal, y organizacional. Además, se enfocan en la innovación y no sólo en cumplir con las expectativas. Son capaces de convencer a los seguidores a que luchen por altos niveles de potencial y estándares éticos y morales. Entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF), se encuentran Influencia Ideal Atributo (IIA),

Carisma o Influencia Ideal Comportamiento (IIC). Los líderes que exhiben estos comportamientos son admirados, respetados y se ganan la confianza de los seguidores. Los seguidores se identifican con ellos y los emulan. Estos líderes primero consideran las necesidades de los seguidores, sobre las de sí mismos. También comparten con los seguidores los riesgos por las decisiones tomadas y muestran una conducta consistente, o modelaje, que está fundamentada en valores y principios éticos.

Motivación Inspiradora (MI) es otro de los estilos de liderazgo transformacional. Los líderes que se identifican con este estilo motivan a sus seguidores y les dan sentido al trabajo que llevan a cabo. Como consecuencia, levantan el espíritu del grupo de trabajo, quienes despliegan un gran entusiasmo y optimismo. Estos líderes estimulan a que los seguidores observen el futuro como lleno de atractivos, tal y como el líder lo observa. El estilo de liderazgo transformacional Estimulación Intelectual (EI), fomenta que los líderes estimulen a los seguidores para que sean innovadores, creativos, a retar los procesos, examinar los problemas desde otras perspectivas, y a buscar soluciones nuevas a antiguos problemas. En dicha relación no hay espacio para el ridículo o la crítica pública por errores cometidos. El líder busca la solución de problemas, junto al seguidor, en un proceso participativo. En el estilo Consideración Individual (CI) el líder actúa como mentor y presta atención a las necesidades de crecimiento de los seguidores. Se crean oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo que permite el crecimiento del seguidor. En términos de necesidades y deseos, las diferencias individuales del seguidor son reconocidas. En cuanto al estilo de No Liderazgo, Laissez Faire, lo ideal del modelo es una frecuencia menor al resto de los factores del continuo de liderazgo. Los resultados investigativos del continuo de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire de Bass y Avolio (1994) han apoyado con evidencia investigativa una efectividad mayor de los factores de liderazgo transformacional en los resultados del liderazgo, si son comparados con los factores de los demás componentes del continuo. Según los autores y las investigaciones que se han realizado del modelo, los factores del continuo de liderazgo correlacionan entre ellos mismos. El modelo señala, específicamente, que la Influencia Ideal Atributo (IIA), e Influencia Ideal Comportamiento (IIC), están altamente correlacionadas entre sí, además que, a un menor grado todos los factores de liderazgo transformacional se correlacionan entre ellos y también correlacionan con los estilos de Liderazgo Transaccional, Recompensa Contingente (RC) y Manejo por Excepción Activo (MEA). Por otro lado el estilo de Liderazgo Transaccional,

Manejo por Excepción Pasivo (MEP), correlaciona con el estilo de No Liderazgo, Laissez Faire, (LF). También, se encuentra correlación entre los estilos de Liderazgo Transformacional ((Influencia Ideal Atributo (IIA), Influencia Ideal Comportamiento (IIC), Motivación Inspiradora (MI), Estimulación Intelectual (EI), y Consideración Individual (CI)), estilos de Liderazgo Transaccional, ((Recompensa Contingente (RC), Manejo por Excepción Activo, (MEA), Manejo por Excepción Pasivo, (MEP))), el factor de No Liderazgo (NL), Laissez Faire (LF), y con los efectos de liderazgo, Esfuerzo Extra (EE), Efectividad (EF) y Satisfacción (SAT). Más específicamente, Vera y Crossan (2004) proponen que para lograr éxito estratégico es necesario que ambos estilos, transformacional y transaccional, sean desarrollados por los líderes. (como se citó en estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, 2008).

El liderazgo transformacional a pesar de que es una de las aproximaciones teóricas con investigaciones y trabajos más recientes, mantiene inconsistencias teóricas que ponen en duda la validez y confiabilidad del modelo. En primer lugar menciona un proceso que estimula la conciencia y aumenta la motivación de los subordinados, sin embargo no tiene un método concreto y/o más específico para conseguirlo. Una segunda inconsistencia es que la atención centrada fuertemente en el carisma de los líderes y en el continuo entre el liderazgo transformacional y transaccional, hace al modelo rígido mediante la presencia o ausencia de las características y estilos que están presentes para ser un líder (transformacional). No se toma en cuenta el resultado del individuo como líder cuando hay una ausencia de alguna de las características. Esta inconsistencia de rigidez en el modelo explicativo transformacional tiene un antecedente previo en la aproximación teórica de liderazgo y rasgos de personalidad, por lo que salta a la vista como es que los autores ignoran los resultados rescatados de un modelo donde quedó demostrado en la teoría, no ser lo suficientemente flexible, completo e integrado para explicar el liderazgo. Finalmente una crítica a esta explicación transformacional se encuentra en los fundamentos donde se menciona que se requiere buena comunicación entre el líder y seguidores, pero no se especifica como es el proceso de comunicación o como puede adaptarse o aprenderse, solo se describe en conductas que el líder debe realizar y deben estar enfocadas a motivar y alentar a los subordinados a partir de características internas (muy parecidas al modelo de rasgos de personalidad) que el líder puede o no tener, sin embargo no especifica si se puede aprender o adquirir.

Hasta este capítulo, se han descrito y señalado tres aproximaciones teóricas que explican el liderazgo planteando distintos factores internos y externos, que con interacción de todos los elementos en conjunto, presentan y desarrollan los gerentes y líderes. Y la aplicación y desarrollo de estas teorías se puede encontrar en conceptos como el Management.

# Management

En la década de 1980, los investigadores de management se interesaron mucho en los aspectos emocionales, situacionales y simbólicos del liderazgo (Yukl, 2010). Estos procesos nos ayudan a entender cómo los líderes influyen en los seguidores para hacer sacrificios a sí mismos y poner las necesidades de la misión u organización por encima de sus propios intereses personales de tal manera que un líder se puede ver involucrado junto con la organización, sus seguidores o subordinados, sus pares, sus superiores y todos los individuos que forman parte del gran sistema que caracteriza a una organización. Las organizaciones, si son observadas y estudiadas desde ciertas perspectivas se parecen bastante a las personas. De acuerdo con Morgan (2006) si entendemos a las organizaciones como organismos vivientes, podemos llegar a comprender que en cierta medida son un medio para superar los límites temporales sujetos a la contribución de una sola persona a cambio de tener un equipo de individuos colaborando entre sí con todas las fortalezas y aportaciones que pueden brindar para alcanzar una misión u objetivo afín. Cuando una organización no es capaz de alcanzar sus objetivos en conjunto, está destinada al fracaso, y por lo tanto debe promover a los hombres del futuro que dirigirán y estarán al mando, ayudados de un conjunto de herramientas y estrategias para asegurar la supervivencia de la organización.

El management es un conjunto de ideas, estrategias y herramientas aplicadas para mejorar el funcionamiento vital de las organizaciones y empresas, y del personal que labora y vive dentro de los ambientes organizacionales (Russell-Walling, 2011). Es un producto como cualquier otro que empieza como un experimento innovador, y se transforma en teorías comprobadas en los campos donde se aplican. Como cualquier producto, estas ideas y estrategias tienen un valor, que acompañado de conceptos como el liderazgo, dan un soporte teórico más sólido que responde a las demandas y necesidades de las organizaciones en la época actual.

Al exponer cualquier definición de liderazgo, también es importante diferenciarla conceptualmente de poder y management, respectivamente, debido a que estos conceptos se confunden a menudo entre sí. El poder se refiere a los líderes y significa tener influencia potencialmente en los demás. El management es aplicado respecto a esta situación, y es impulsado por objetivos, como la inestabilidad resultante basada en la racionalidad, medios burocráticos y el cumplimiento de las obligaciones contractuales (las transacciones) entre los individuos.

Para que un líder pueda convertirse en un manager, necesita identificar las estrategias y habilidades necesarias para las funciones cruciales que debe realizar en la gestión dentro de las organizaciones, y Drucker (1969) menciona que el líder se puede preguntar cuál es la mejor manera de utilizar sus conocimientos y los de sus colaboradores, superiores y subordinados; de acuerdo a los resultados que busca, podrá seleccionar e utilizar las herramientas que existen dentro del management. Cualquier persona con interés en la organización debe tener indicadores que evalúan la probabilidad de crecimiento, gestión y supervivencia de su organización de acuerdo a las ideas y estrategias aplicadas. Como ejemplos de estos indicadores se encuentran la medición de la productividad, la eficiencia, los accidentes, la rotación, el absentismo, la calidad, la tasa de rendimiento, la moral, la satisfacción de los empleados y los instrumentos que ayuden a realizar una adecuada selección del personal requerido. Russell- Walling (2011) señala que el poder de los recursos humanos, la globalización, la diversidad cultural, la rapidez del cambio, y el contrato-psicológico del trabajador-empleador son las 5 fuerzas que interactúan con las organizaciones y que son inevitables en la dinámica entre el mundo actual y una organización creciente. Resistiendo la realidad de estas fuerzas es probable que las organizaciones sean conducidas a un conflicto innecesario, se reduzca el rendimiento del personal y se tenga como resultado la pérdida de oportunidades. En términos de management, hacer frente y no saber cómo tratar con estas fuerzas probablemente dará como efecto la insatisfacción laboral, la baja moral, el compromiso reducido, menor calidad de trabajo, agotamiento, falta de criterio, tasas altas de rotación negativa y una serie de consecuencias poco saludables.

### **Estudio del management.**

El estudio moderno de management comenzó alrededor de 1900. Frederick W. Taylor (1886), presentó un documento titulado El ingeniero como economista. Esta investigación y otras más realizadas por Taylor expresaron su filosofía de la administración científica que con los estudios de años más recientes se ha transformado en el management. La tesis principal de Taylor era que el máximo bien para la sociedad puede venir solamente a través de la cooperación de los interlocutores sociales en la aplicación de métodos científicos. Y señaló que los principios de la gestión son los siguientes:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un empleado, que sustituye a la antigua regla del método pulgar, es decir, la aplicación de medidas con bases empíricas.
- Científicamente seleccionar y luego entrenar, enseñar y desarrollar el trabajo, mientras que en el pasado un trabajador elegía el trabajo por hacer y era autodidacta.
- De buena gana cooperar entre sí para garantizar que todo el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia.
- Asegurar una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los no gerentes.

Paralelamente a los estudios de Taylor, Henri Fayol, francés e industrialista, presentó lo que se considera la primera declaración integral de una teoría general de Management. Publicado por primera vez en Francia, Fayol's Administrative Industrielle et Générale (Fayol, 1916) fue ignorado en gran medida en los Estados Unidos hasta que fue traducido al inglés en 1949. El enfoque de este autor fue una contribución significativa en la que dio a conocer tres importantes acontecimientos que han tenido un impacto duradero en este campo:

- El Management es un cuerpo separado de los conocimientos que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización.
- Una teoría de Management se puede aprender y enseñar.
- Hay una necesidad para la enseñanza de Management en los colegios.

Por mencionar algunas de las herramientas más poderosas en el management se encuentra la Matriz de Boston, la reingeniería de procesos y el empoderamiento.

Los instrumentos y herramientas que aportan y facilitan las evaluaciones y selección de personal que realiza una organización es una de las estrategias que el management aporta a la sociedad y las organizaciones modernas, que dependen para su supervivencia de la adecuada aplicación que tengan de sus procesos de gestión y selección de personal, las pautas y autoexigencias que establezcan para esta tarea y los resultados que proporcionen. La acción de estas es decisiva y Drucker (1969) menciona que el impacto abarca desde lo económico en materia de reducción y optimización de costos hasta lo social como el desarrollo de conocimientos, la responsabilidad y gerenciamiento de actividades que por la naturaleza de su trabajo, toman decisiones con impacto global en la estructura y funcionamiento de la

organización. Cañedo y Meza (2014) comentan que nos encontramos en una nueva economía y una nueva dinámica en el ámbito laboral y organizacional en donde de forma más o menos clara las personas son evaluadas y contratadas con base los resultados y competencias que poseen. Y además los países que tengan mecanismos, recursos y metodologías como el management, para desarrollar a su personal, son y serán demandados por el mercado no solo con el capital humano necesario para crecer económicamente, sino también socialmente con una preparación, participación e índices de calidad de vida mayores (OECD, 2011).

### **Management, liderazgo y las organizaciones.**

Los conceptos teóricos del management pueden ser llevados al campo de aplicación a partir de que el líder, gerente o responsable del área en las organizaciones, tenga definido cuál es la mejor manera de utilizar sus conocimientos y los de sus colaboradores para contribuir en el área correspondiente, y que la organización tenga definido el perfil de líder que está buscando y que sea a fin a la misión, visión, valores y objetivos de la organización; y en base a lo anterior, realizar una adecuada selección y gestión del personal. Drucker (1969) menciona que la tarea del líder no consiste en cambiar a las personas sino, en detectar a través de métodos comprobables, la capacidad creadora del conjunto de personas, utilizando toda la fuerza, salud, habilidades, aspiraciones de cada individuo y herramientas que permitan o faciliten el éxito de las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones y los líderes necesitan trabajar sistemáticamente en un plano eficiente y adquirir el concepto y hábito de la efectividad (Drucker, 1969). Cañedo y Meza (2014) mencionan en la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 como es que incluso los avances tecnológicos han ayudado al mantenimiento, desarrollo y perfeccionamiento de herramientas y sistemas que generan un impacto en la creación de nuevas oportunidades en el mundo laboral y organizacional. En esta efectividad, adecuación y sistematización de los procesos de selección radica una gran oportunidad de lograr que la sociedad moderna sea humana y económicamente productiva. Ambas necesidades provocan como consecuencia tener disponible los conocimientos e información como una herramienta para actividades específicas, trabajo organizado (Drucker, 2008) por los grandes organismos y la exigencia de las habilidades, el desarrollo de las mismas y el éxito del individuo y de la organización. Vargas (2015) nos menciona a partir de la Encuesta sobre Liderazgo 2014 de Mercer, algunas de las competencias y habilidades críticas que las empresas en la actualidad requieren en su personal en América

Latina, como son conocimiento del mercado e inteligencia de negocios, y a pesar de que las organizaciones están instaladas en formar líderes que retroalimenten, esto también es una habilidad que tiene referencia a modelos de liderazgo que no están adaptados a la época y contextos actuales, lo cual dificulta poner en práctica, la adecuada implementación del management. Sin embargo como ya se revisó anteriormente, el modelo de liderazgo situacional basado en la teoría 3D y trabajos de Reddin (1983), ofrece un panorama esclarecedor que considera factores internos del individuo, líder o gerente, factores externos en la situación y brinda la flexibilidad al considerar que no existe un estilo ideal, sino que de acuerdo a la situación, un líder puede tener un estilo de liderazgo que le proporcione efectividad ante el contexto cambiante que está enfrentando, ayudando a conseguir las metas trazadas, a tener un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos y materiales con los que cuenta y al mismo tiempo, contar con la posibilidad de desarrollar habilidades, competencias y comportamientos que le permitan adaptarse a su entorno organizacional. De la misma forma los evaluadores y seleccionadores de personal, pueden tener una opción más sólida y congruente a la hora de buscar un fundamento teórico que sirva para encontrar al líder que se adapte a las necesidades y búsquedas en el ámbito que sea necesario.

## Método

Los registros en la literatura nos señalan que las organizaciones eficientes en sus procesos de selección de personal no abundan, ya que en las últimas décadas los esfuerzos han estado centrados en la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad lo cual ha generado la integración y creación de sinergias altamente redituables, pero no se ha registrado ni documentado en la mayoría de los casos que esto suceda en términos de capital humano (Cañedo y Meza, 2014). Solo algunas organizaciones existen como dispersos ejemplos (Drucker, 1969) que buscan tener un proceso de reclutamiento y selección de personal que esté mejor adaptado a las necesidades del puesto y a los planes de desarrollo en los contextos organizacionales (Alfaro, 2016). La gran mayoría no reporta los procesos que utilizan para seleccionar a su personal, como es el caso de las organizaciones de empleo profesionales (OEP) que establecen y mantienen relaciones con el personal y manejo de empleados, pero que tampoco se ajustan con la manera como deberían funcionar (Drucker, 2001), o se rigen por mecanismos diseñados y aplicados para contextos de hace más de treinta años, por conocimiento empírico sin algún fundamento teórico, metódico o científico, y que lo único que generan es un resultado pobre donde los esfuerzos se dispersan demasiado y la mayor parte del tiempo se consagra al pasado y a eludir las decisiones y la acción. En la época actual, las organizaciones en nuestro país presentan fenómenos en sus áreas de recursos humanos o de atracción de talento, tales como no tener definidos los perfiles de las personas que quieren reclutar y seleccionar; el personal de recursos humanos no está capacitado para realizar una selección de personal con instrumentos que ayuden o apoyen a su proceso de reclutamiento, selección y entrevista con el candidato. Drucker (2001) en un ejemplo claro, menciona que la alta gerencia no entiende lo que los individuos están haciendo, ni lo que podrían hacer, y donde no se sabe si hubo una adecuada captación de talento humano y como consecuencia la persona puede abandonar el puesto para el que fue seleccionado después de un largo proceso. En algunos casos como el de las Pymes, no se cuenta con un área o departamento de recursos humanos, por lo que el problema llega a que apenas se analizan las pérdidas de una empresa por no contar con un proceso de selección adecuado (Alfaro, 2016). Dentro de la revisión de modelos que se realizó en los capítulos previos de liderazgo en este trabajo, tanto la aproximación teórica de liderazgo y rasgos de personalidad como el liderazgo transformacional mantienen una perspectiva rígida y limitada en la que no ofrecen conceptos claros y específicos que puedan ayudar a las pequeñas y medianas organizaciones que buscan sus recursos en la

búsqueda del crecimiento y éxito empresarial. En un campo más esclarecedor, la teoría de liderazgo situacional y los trabajos de la teoría 3D de William J. Reddin cuentan con fundamentos teóricos más sólidos, flexibles y congruentes que pueden servir como guía, ayuda y posible solución a las necesidades tanto de liderazgo como de selección de personal para las organizaciones que estén interesadas en resolver estos fenómenos críticos del mundo actual. Como se indica en esta investigación y en los marcos teóricos revisados, para que las organizaciones consigan sus metas, requieren que su personal posea estrategias y habilidades interpersonales. Y el liderazgo por su parte es un medio para la consecución de estos objetivos, y podemos preguntarnos ¿qué herramienta dentro de las teorías de liderazgo nos proporciona más información para selección en función de las demandas del puesto?

### **Pregunta de investigación.**

¿Qué modelo de liderazgo proporciona información más adecuada (DEG, MLQ X5, Kostick) para selección en función de las demandas del puesto?

### **Objetivo.**

Comparar 3 modelos de liderazgo para identificar cual realiza una evaluación más adecuada para selección en función de las demandas del puesto.

### **Participantes.**

Se utilizó una muestra de 200 participantes voluntarios de 18 a 60 años, que se encontraban trabajando al momento de la investigación por al menos 1 año, teniendo a cargo al menos 2 personas sin importar sexo y estado civil. Adicionalmente se seleccionaron mediante un muestreo intencional por cuotas a dos grupos de 15 gerentes staff y 15 área comercial (vendedores) respectivamente, ya que estos son los puestos más solicitados de acuerdo a sus evaluaciones de liderazgo y las habilidades reportadas psicométricamente.

### **Instrumentos.**

**Diagnóstico de la Efectividad Gerencial (DEG)** de Reddin (1983) es un test de tipo matricial de 160 reactivos distribuidos en 80 frases de elección forzada. Fue diseñado por William James Reddin con el propósito de medir las demandas o exigencias que un gerente percibe en el puesto que ocupa y su percepción sobre la respuesta a dichas demandas. El test es

una matriz de 20 elementos y 8 estilos, los cuales conforman 160 reactivos que se presentan aleatoriamente y dos veces en un formato de 40 frases de elección forzada con 4 reactivos. Los reactivos se agrupan en dos bloques de 40 enfocados a la alta efectividad y 40 a baja efectividad. De los 8 estilos de liderazgo, cuatro son de baja efectividad: Desertor ( $\alpha=.75$ ), Misionero ( $\alpha=.85$ ), Autócrata ( $\alpha=.85$ ) y de Transacción ( $\alpha=.81$ ); y cuatro de alta efectividad: Burócrata ( $\alpha=.81$ ), Promotor ( $\alpha=.78$ ), Autócrata Benévolo ( $\alpha=.77$ ) y Ejecutivo ( $\alpha=.72$ ), además de dos orientaciones: a la Tarea ( $\alpha=.78$ ) y a las Relaciones.

**Adaptación al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ X5).** El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), mide las distintas variables del Modelo de Liderazgo Transformacional de Rango Total desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). La versión 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables, está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que está compuesto por dos variables de alto orden: Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional. Dentro de la variable de primer orden llamado Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. En la variable de primer orden denominado Liderazgo Transaccional se encuentran las de segundo orden Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo y No Liderazgo. Adicionalmente el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción. Se responde una escala de Likert que inicia de 1= Nunca, 2= Ocasionalmente, 3= Normalmente, 4= Frecuentemente y 5= Siempre, ( $\alpha=.85$ ).

**Test Kostick.** La Evaluación de Preferencias Laborales y Estilos de Liderazgo (Kostick, 1980) evalúa el estilo de liderazgo y su relación con el estilo de trabajo de la persona, consta de 180 reactivos de elección forzada entre las cuales distingue roles y necesidades. Trata con 20 características de personalidad orientadas especialmente en la actividad laboral que pueden separarse en 10 necesidades/intereses y 10 rasgos/estilos que habitualmente se encuentran presentes en los trabajos en mayor o menor grado. El test evalúa de manera global los tipos de liderazgo: promotor, activo, orientado a la tarea, desarrollador, social, estructurado y subordinado. ( $\alpha=.70$ ).

## **Procedimiento.**

Se aplicaron las 3 medidas en dos etapas, la primera con el fin de obtener los índices de confiabilidad y la segunda con el objetivo de correlacionar y encontrar la significancia de los estilos para hallar cuál proporciona información más adecuada para selección en función de las demandas del puesto; la aplicación se realizó en lugares públicos del Distrito Federal y el Área Metropolitana, contactando a los participantes en sus lugares de trabajo o sitios públicos. Fueron seleccionadas únicamente las personas que cubrieron los requisitos de inclusión en la muestra y se les solicitó su colaboración para responder un cuestionario. Todos y cada uno de los participantes fue informado de manera general (para no sesgar los resultados y evitar la deseabilidad social) del propósito de la investigación. Posteriormente se les solicitó su participación voluntaria, anónima y confidencial; debido a que la información recolectada no incluiría datos personales o información alguna que pudiera asociarlo con un individuo; además de que sería analizada estadísticamente considerando la muestra total y nunca casos individuales. Los participantes que rechazaron participar se les agradeció su atención y no se solicitó información, aquellos que accedieron a participar proporcionaron datos respecto a su información demográfica como sexo, escolaridad, edad, lugar de residencia, estado civil, puesto que desempeña y el número de ocasiones que fueron despedidos; respondieron el cuestionario, y al terminar se les agradeció su participación. Después se revisó que todos los cuestionarios hayan sido llenados correctamente tanto los datos sociodemográficos así como los ítems de cada prueba para vaciarlos en una base de datos de Excel. Se realizó un análisis de datos en el programa SPSS en la versión 22 aplicando un análisis de Alfa de Cronbach en una primera etapa, y posterior en una segunda etapa se aplicó una correlación Producto-Momento de Pearson y Prueba t de Student.

## Estudio 1. Análisis de Confiabilidad de Escalas

Para corroborar la confiabilidad de las escalas aplicadas en esta investigación, se realizó un análisis  $\alpha$  de Cronbach, para identificar su utilidad y la presencia de los factores de liderazgo con los que se desarrolla este estudio.

### Resultados

En la tabla 4 se observa los valores  $\alpha$  de cada dimensión de la escala del Test Kostick; siendo mayor el Orientado a la Tarea seguido de Necesidad de Completar una Tarea con alfas aceptables mayores a 0.6, mientras que los ítems restantes se encuentran por debajo de un alfa inferior a 0.6, siendo los más bajos Facilidad en la Toma de Decisiones y Necesidad de ser Defensivamente Agresivo, indicando de manera general alfas menores a las reportadas en la teoría.

Tabla 4.  
*Análisis de confiabilidad de Test Kostick (Kostick, 1980).*

	$\alpha$	Media	Varianza	D.E.
A Necesidad de logro	.407	4.66	3.52	1.87
B Necesidad de pertenencia	.400	5.00	3.44	1.85
C Estilo organizado	.555	4.92	5.94	2.43
D Interés en trabajar con detalles	.484	4.79	3.90	1.97
E Estilo emocionalmente contenido	.344	4.58	3.20	1.78
F Estilo Dócil	.219	4.85	2.77	1.66
G Interés por el reto	.586	5.34	4.49	2.11
I Facilidad toma decisión	.070	4.62	2.35	1.53
K Estilo crítico	.028	4.20	2.28	1.51
L Estilo facilitador	.502	4.64	4.01	2.00
N Necesidad de completar una tarea	.649	5.35	5.12	2.26
O Necesidad de afecto	.462	4.46	3.81	1.95
P Estilo consejero/orientador	.398	4.76	3.46	1.86

Tabla 4.  
Análisis de confiabilidad de Test Kostick (Kostick, 1980).

	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>D.E.</b>
R Estilo cauteloso	.394	5.08	3.75	1.83
S Necesidad de socializar	.434	4.58	3.57	1.89
T Interés por trabajar bajo presión	.139	4.50	3.09	1.75
V Interés por la actividad física	.377	4.44	3.37	1.83
W Necesidad de reglamento y supervisión	.165	4.85	2.60	1.61
X Necesidad de ser apreciado	.471	4.18	3.81	1.95
Z Necesidad de cambio	.544	4.58	5.31	2.30
		<b>Estilos</b>		
Desarrollador	.336	13.99	12.53	3.54
Social	.422	18.22	21.42	4.62
Promotor	.086	13.38	10.96	3.31
Activo	.408	8.94	8.11	2.84
Estructurado	.548	14.82	20.73	4.55
Subordinado	.355	9.72	6.52	2.55
Orientado a la Tarea	.651	15.37	23.35	4.83

En el caso del Diagnóstico de Efectividad Gerencial, se cuenta con un estudio reciente de confiabilidad por Cruz-Martínez, Serralde y Rivera (2015) donde se mantienen altos índices de confiabilidad en los estilos gerenciales, sin embargo se puede ver en la tabla 5 que en esta investigación solamente Desertor y Transacción mantienen alfas con índices altos arriba de 0.7 y 0.6 respectivamente, mientras que los estilos restantes muestran una disminución de acuerdo al análisis previo de los autores, con índices de 0.5 o menores, donde Autócrata y Promotor presentan los índices más bajos.

Tabla 5.

*Análisis de confiabilidad de Diagnóstico de Efectividad Gerencial (Reddin, 1983).*

	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>D.E.</b>
Desertor	.746	13.89	30.16	5.49
Misionero	.519	23.17	19.11	4.37
Autócrata	.141	19.83	10.74	3.27
Transacción	.637	21.10	24.72	4.67
Burócrata	.515	17.21	18.59	4.31
Promotor	.036	21.04	11.01	3.31
Autócrata Benévolo	.287	20.37	13.32	3.65
Ejecutivo	.251	19.84	13.29	3.64

En la tabla 6 se observa los valores  $\alpha$  de cada dimensión de la escala del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo; siendo mayor el No Liderazgo con un alfa mayor a 0.7, seguido en segundo y tercer lugar por Manejo por Excepción Pasivo y Esfuerzo Extra con alfa mayor a 0.6, mientras que los 9 ítems restantes se encuentran por debajo de un alfa inferior a 0.6, indicando que dentro del contexto de esta investigación existe una connotación negativa de los resultados, determinando que los individuos contemplados en el marco de esta investigación no presentan un alto grado de liderazgo transformacional.

Tabla 6.

*Análisis de confiabilidad de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Avolio y Bass, 2000).*

	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>D.E.</b>
Influencia	.457	15.17	7.82	2.79
Ideal Atributo				
Influencia Ideal	.379	15.78	5.718	2.39
Comportamiento				
Inspiración	.575	16.38	6.10	2.47
Motivacional				
Estimulación	.525	14.45	7.03	2.65
Intelectual				
Consideración	.505	15.62	6.44	2.53
Individual				
Recompensa	.483	16.37	6.75	2.59
Contingente				
Manejo por	.532	15.54	6.82	2.61
Excepción Activo				
Manejo por	.658	10.55	14.10	3.75
Excepción Pasivo				
No Liderazgo	.763	9.60	15.25	3.90
Esfuerzo Extra	.605	1.73	4.68	2.16
Efectividad	.506	15.52	6.55	2.56
Satisfacción	.329	7.91	1.98	1.40

## Discusión

La selección de personas que formarán parte de una sociedad laboralmente activa y que se integran a un ambiente organizacional es un tema en el que las técnicas y metodologías de evaluación utilizadas deben tener como objetivo científico proveer la mejor calidad de información posible para basar en ella la decisión (Richino, 2008). Pamos de la Hoz (2016) menciona que siguiendo la definición de Standards for Educational and Psychological Testing (American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education, 2014), la validez se refiere al grado en el que la evidencia y la teoría respaldan la interpretación de las puntuaciones de un test en función del uso propuesto para dicho cuestionario. Del mismo modo sucede con la confiabilidad de un instrumento psicométrico, donde se pueden obtener evidencias sobre la validez de un test mediante diferentes métodos. Con el objeto de evaluar las escalas, como una de las posibles fuentes de confiabilidad, y las propiedades psicométricas de los ítems, se observó a partir del primer análisis de esta investigación, que consistía en analizar la relevancia y evaluar cuales eran los índices de confiabilidad para la aplicación que tienen tres de los modelos de liderazgo más utilizados en evaluación psicométrica y recursos humanos, a partir de análisis alfa de Crobach, el resultado en el que solo entre dos y tres de los factores evaluados de cada instrumento cuentan con índices aceptables. En el caso del test Kostick y el modelo de rasgos de personalidad y liderazgo, la falta de confiabilidad puede ser producto de que las necesidades, intereses, estilos y tipos de liderazgos están basados en una perspectiva teórica que propone factores rígidos, presentes o ausentes, sin considerar ninguna otra variable, salvo las propensiones y necesidades internas del individuo, además de que el instrumento de esta perspectiva teórica no posee variables operacionalizadas en el contexto y cultura mexicana en el que se desarrolló esta investigación, lo cual limita su aplicación en un contexto actual donde variables externas a una persona, se relacionan y pueden producir uno o múltiples resultados alternativos, además de hacer énfasis en que esta teoría ha sido descartada previamente para su utilización en los ámbitos organizacionales (Reddin, 1983). En el caso del instrumento MLQ X5 de liderazgo transformacional, se observa un resultado similar por las inconsistencias teóricas parecidas al modelo de rasgos de personalidad y liderazgo. Se nota como las variables de la dimensión de Liderazgo Transaccional: No liderazgo y Manejo por Excepcion Pasivo son las que cuentan con índices más altos, por lo que se observa una ausencia de Liderazgo Transformacional, en un

modelo poco flexible que tampoco brinda una explicación consistente de como es que otros factores o variables ayudan o se relacionan con los individuos y el liderazgo. Confirmando que si determinada aproximación teórica o instrumento no se desarrolla en un contexto donde pueda ofrecer mayor consistencia, validez o confiabilidad, o si se siguen utilizando técnicas clásicas poco actualizadas o poco confrontadas con la realidad social y organizacional, con el propósito de hacer una evaluación y selección que no mantenga un fundamento científico, los datos arrojados servirán de muy poco y los esfuerzos seguirán siendo muy pobres y dispersos. En el caso del instrumento DEG de liderazgo situacional son Desertor y Transacción las variables con índices más altos y aceptables, mientras que los 6 factores restantes tienen valores muy bajos. La falta de consistencia en comparación con los análisis de Reddin (1989) y más reciente el de Cruz-Martínez, Serralde y Rivera (2015) puede ser explicada por variables que no se delimitaron de manera más específica en la muestra estudiada de este trabajo, tales como el área o departamento en el que trabajaban los participantes al momento de la investigación, los años de experiencia en su puesto de trabajo, el número de trabajos en los que han estado anteriormente, el número de personal a su cargo, el nivel educativo, y principalmente al tamaño de la muestra, ya que es mucho menor en comparación con la investigación de Reddin donde trabajó con 970 participantes mientras que en 2015 se incluyeron 726 participantes, por lo que en la muestra actual de 200 personas, se puede explicar en los resultados que los participantes solo presentan los estilos Desertor y Transacción mientras que los demás estilos gerenciales no están siendo medidos por el instrumento en esta ocasión. En esta investigación se sugiere que para trabajos posteriores, se puede ampliar la muestra aumentando el número de participantes, y profundizar en todo el proceso de selección, junto con la temática de liderazgo considerando en conjunto con información contextual, actual y con una adaptación cultural a los factores de liderazgo con el objetivo de tener disponible para su uso una guía de conceptos, definiciones y estilos operacionalizados para los procesos de selección de personal y liderazgo en el ambiente y cultura mexicana.

## **Estudio 2. Análisis correlacional entre estilos de liderazgo y de significancia de factores**

Ya que cada una de las escalas presentadas en este estudio está conformada por dimensiones diferentes que de manera individual conforman los estilos de liderazgo de las tres aproximaciones teóricas descritas previamente, se realizó una correlación Producto Momento Pearson entre los Estilos de Comportamiento y Trabajo (Test Kostick) , Estilos Gerenciales (DEG) y Estilos de Liderazgo Transformacional (MLQ X5). Posteriormente se realizó una t de Student a partir de un muestreo por cuotas entre 15 gerentes staff y 15 área comercial para identificar los factores que se vinculan y conocer cuales arrojan información más adecuada para los puestos de trabajo señalados a partir de los estilos de liderazgo planteados en los análisis.

### **Análisis correlacional entre escalas.**

Entre los resultados obtenidos de las correlaciones de variables de liderazgo del Test Kostick, DEG y MLQ X5 de liderazgo, se encuentra que los estilos que tienen una correlación moderada positiva son Misionero con Promotor ( $r = .519$ ,  $p < 0,05$ ); Autócrata con Necesidad de afecto ( $r = .550$ ,  $p < 0,05$ ); Autócrata Benévolo con Estilo organizado ( $r = .651$ ,  $p < 0,05$ ); Estilo emocionalmente contenido con Estilo oportuno en la toma de decisiones ( $r = .504$ ,  $p < 0,05$ ), Desertor ( $r = .564$ ,  $p < 0,05$ ) y con Estilo Facilitador ( $r = .503$ ,  $p < 0,05$ ); Transacción con Estilo Consejero/Orientador ( $r = .508$ ,  $p < 0,05$ ) y con Estructurado ( $r = .528$ ,  $p < 0,05$ ); Inspiración Motivacional con Necesidad de ser apreciado ( $r = .584$ ,  $p < 0,05$ ), Consideración Individual ( $r = .536$ ,  $p < 0,05$ ); Esfuerzo Extra con Interés por el cambio ( $r = .510$ ,  $p < 0,05$ ); y No liderazgo con Desarrollador ( $r = .530$ ,  $p < 0,05$ ). Algunos estilos también presentan correlaciones moderadas negativas como Desertor con Transacción ( $r = -.539$ ,  $p < 0,05$ ); Burócrata con Necesidad de Completar una Tarea ( $r = -.527$ ,  $p < 0,05$ ); Autócrata Benévolo con Ejecutivo ( $r = -.519$ ,  $p < 0,05$ ) y con Necesidad de afecto ( $r = -.525$ ,  $p < 0,05$ ); Ejecutivo con Necesidad de Pertenencia ( $r = -.608$ ,  $p < 0,05$ ); Interés por el reto con Interés por Trabajar Bajo Presión ( $r = -.459$ ,  $p < 0,05$ ); Ejecutivo con Estilo Organizado ( $r = -.551$ ,  $p < 0,05$ ), Estilo Organizado con Estilo Oportuno en la Toma de Decisiones ( $r = -.565$ ,  $p < 0,05$ ); Activo con Subordinado ( $r = -.620$ ,  $p < 0,05$ ); Inspiración Motivacional con No Liderazgo ( $r = -.555$ ,  $p < 0,05$ ); Recompensa Contingente con Necesidad de Logro ( $r = -.511$ ,  $p < 0,05$ ); Efectividad con Necesidad de

socializar ( $r = -.470$ ,  $p = <0,05$ ); Necesidad de Completar una Tarea con Necesidad de Reglas y Supervisión ( $r = -.483$ ,  $p = <0,05$ ); No Liderazgo con Interés por trabajar bajo presión ( $r = -.496$ ,  $p = <0,05$ ), Autócrata ( $r = -.495$ ,  $p = <0,05$ ) y Necesidad de Completar una Tarea ( $r = -.490$ ,  $p = <0,05$ ). (Ver tablas 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15).

### **Análisis correlacional entre escalas por sexo.**

En un análisis posterior de las correlaciones de esta investigación, se segmentaron por sexo los datos obtenidos. Los resultados arrojados en el caso de los hombres son una relación fuerte en factores como Autócrata con Ejecutivo ( $r = .739$ ,  $p = <0,01$ ); Autócrata Benévolo con Necesidad de afecto ( $r = -.702$ ,  $p = <0,01$ ) y con Estilo Organizado ( $r = .727$ ,  $p = <0,01$ ); Necesidad de completar una tarea con Necesidad de reglas y supervisión ( $r = -.828$ ,  $p = <0,01$ ); Autócrata con Interés por el cambio ( $r = -.833$ ,  $p = <0,01$ ); Inspiración Motivacional con Recompensa Contingente ( $r = .739$ ,  $p = <0,01$ ) y con Manejo por Excepción Activo ( $r = .722$ ,  $p = <0,01$ ); Necesidad de completar una tarea con Necesidad de reglas y supervisión ( $r = -.828$ ,  $p = <0,01$ ); No liderazgo con Estilo Dócil ( $r = -.793$ ,  $p = <0,01$ ). Y una relación moderada entre Desertor con Transacción ( $r = -.606$ ,  $p = <0,01$ ); Misionero con Promotor ( $r = .625$ ,  $p = <0,01$ ) y con Interés por el cambio ( $r = .597$ ,  $p = <0,01$ ); Autócrata con Promotor ( $r = -.648$ ,  $p = <0,01$ ), Social ( $r = -.527$ ,  $p = <0,01$ ), con Interés por trabajar bajo presión ( $r = .523$ ,  $p = <0,01$ ) y con Interés por el reto ( $r = .523$ ,  $p = <0,01$ ); Burócrata con Necesidad de afecto ( $r = .609$ ,  $p = <0,01$ ), Subordinado ( $r = -.653$ ,  $p = <0,01$ ) y con Necesidad de reglas y supervisión ( $r = .636$ ,  $p = <0,01$ ); Transacción con Interés por Trabajar Bajo Presión ( $r = -.623$ ,  $p = <0,01$ ), Estructurado ( $r = .677$ ,  $p = <0,01$ ) y con Estilo Consejero/Orientador ( $r = .596$ ,  $p = <0,01$ ); Promotor con Interés por el reto ( $r = -.598$ ,  $p = <0,01$ ), Activo ( $r = -.618$ ,  $p = <0,01$ ) y con Interés por el cambio ( $r = .599$ ,  $p = <0,01$ ); Ejecutivo con Estilo Emocionalmente Contenido ( $r = .606$ ,  $p = <0,01$ ), Social ( $r = -.630$ ,  $p = <0,01$ ) y con Estilo Facilitador ( $r = .580$ ,  $p = <0,01$ ); Autócrata Benévolo con Estructurado ( $r = .590$ ,  $p = <0,01$ ) y con Orientación a la Tarea ( $r = -.649$ ,  $p = <0,01$ ); Inspiración Motivacional con Necesidad de Socializar ( $r = -.616$ ,  $p = <0,01$ ) y con Necesidad de ser apreciado ( $r = .636$ ,  $p = <0,01$ ); Recompensa contingente con Manejo por Excepción Activo ( $r = .655$ ,  $p = <0,01$ ), No liderazgo ( $r = -.641$ ,  $p = <0,01$ ), Estilo Organizado ( $r = -.555$ ,  $p = <0,01$ ), Estilo Dócil ( $r = .505$ ,  $p = <0,01$ ), Estilo Subordinado ( $r = .596$ ,  $p = <0,01$ ), Autócrata ( $r = .506$ ,  $p = <0,01$ ) y con Ejecutivo ( $r = .628$ ,  $p = <0,01$ ); No liderazgo con Influencia Ideal Atributo ( $r = -.636$ ,  $p = <0,01$ ); Estimulación

Intelectual con Interés en trabajar con detalle ( $r = -.593$ ,  $p < 0,01$ ), Interés por el cambio ( $r = .560$ ,  $p < 0,01$ ) y con Desarrollador ( $r = .586$ ,  $p < 0,01$ ); Influencia Ideal Atributo con Interés por la actividad física ( $r = .638$ ,  $p < 0,01$ ) y con Estilo Consejero/Orientador ( $r = .514$ ,  $p < 0,01$ ); Influencia Ideal Comportamiento con Burócrata ( $r = -.664$ ,  $p < 0,01$ ); Manejo por excepción activo con Promotor de Kostick ( $r = .581$ ,  $p < 0,01$ ); Manejo por excepción pasivo con Interés en trabajar con detalle ( $r = -.563$ ,  $p < 0,01$ ) y con Estilo Dócil ( $r = -.545$ ,  $p < 0,01$ ); Consideración Individual con Misionero ( $r = .557$ ,  $p < 0,01$ ) y con Burócrata ( $r = -.550$ ,  $p < 0,01$ ); Efectividad con Interés por el cambio ( $r = .593$ ,  $p < 0,01$ ), Estructurado ( $r = -.519$ ,  $p < 0,01$ ) y con Ejecutivo ( $r = -.660$ ,  $p < 0,01$ ).

En los resultados arrojados para el caso de las mujeres se observa una relación fuerte en factores como Transacción con Desertor ( $r = -.738$ ,  $p < 0,05$ ); Promotor con Burócrata ( $r = -.730$ ,  $p < 0,05$ ); Ejecutivo con Autócrata Benévolo ( $r = -.740$ ,  $p < 0,05$ ); Interés por el reto con Transacción ( $r = -.700$ ,  $p < 0,05$ ); Estilo Organizado con Ejecutivo ( $r = -.756$ ,  $p < 0,05$ ); Promotor de Kostick con Desertor ( $r = -.741$ ,  $p < 0,05$ ); Activo con Desertor ( $r = -.833$ ,  $p < 0,05$ ); Necesidad de ser Apreciado con Esfuerzo Extra ( $r = -.744$ ,  $p < 0,05$ ); Interés en trabajar con detalle con Estimulación Intelectual ( $r = .722$ ,  $p < 0,05$ ); e Influencia Ideal Atributo con Manejo por Excepción Activo ( $r = .824$ ,  $p < 0,05$ ). También se observa una relación moderada entre factores como Desertor con Misionero ( $r = -.689$ ,  $p < 0,05$ ), Interés por trabajar bajo presión ( $r = -.595$ ,  $p < 0,01$ ), Interés por la actividad física ( $r = -.634$ ,  $p < 0,01$ ) y con Estilo Emocionalmente contenido ( $r = .602$ ,  $p < 0,01$ ); Misionero con Necesidad de reglas y supervisión ( $r = .679$ ,  $p < 0,05$ ), y con Subordinado ( $r = .590$ ,  $p < 0,01$ ); Autócrata con Necesidad de afecto ( $r = .612$ ,  $p < 0,01$ ), Activo ( $r = .592$ ,  $p < 0,01$ ); Transacción con Interés en trabajar con Detalle ( $r = .594$ ,  $p < 0,01$ ), Estilo Crítico ( $r = -.589$ ,  $p < 0,01$ ) y con Orientación a la Tarea ( $r = -.599$ ,  $p < 0,01$ ); Burócrata con Necesidad de completar una tarea ( $r = -.629$ ,  $p < 0,01$ ) y Estilo Cauteloso ( $r = .582$ ,  $p < 0,01$ ); Promotor con Estilo Oportuno en la toma de Decisiones ( $r = -.644$ ,  $p < 0,05$ ); Necesidad de Logro y con Necesidad de ser apreciado ( $r = .647$ ,  $p < 0,05$ ); Necesidad de Pertenencia con Burócrata ( $r = .614$ ,  $p < 0,01$ ), Ejecutivo ( $r = -.694$ ,  $p < 0,05$ ) y Necesidad de Logro ( $r = -.664$ ,  $p < 0,05$ ); Estilo Facilitador con Desertor ( $r = .624$ ,  $p < 0,01$ ) y con Autócrata ( $r = -.639$ ,  $p < 0,05$ ); Promotor de Kostick con Transacción ( $r = -.641$ ,  $p < 0,01$ ); Estructurado con Ejecutivo ( $r = -.658$ ,  $p < 0,05$ ); Influencia Ideal Atributo con Consideración Individual ( $r = .656$ ,  $p < 0,05$ ), Efectividad ( $r = .665$ ,  $p < 0,05$ ), Necesidad de

Pertenencia ( $r = .653$ ,  $p < 0,05$ ), Interés por el cambio ( $r = .652$ ,  $p < 0,05$ ), Activo ( $r = -.568$ ,  $p < 0,01$ ), Misionero ( $r = -.558$ ,  $p < 0,01$ ) y Ejecutivo ( $r = -.564$ ,  $p < 0,01$ ); Influencia Ideal Comportamiento con Estilo Emocionalmente Contenido ( $r = -.636$ ,  $p < 0,01$ ); Inspiración Motivacional con Estilo Crítico ( $r = -.681$ ,  $p < 0,05$ ) y Estilo Facilitador ( $r = -.600$ ,  $p < 0,01$ ); Estimulación Intelectual con Efectividad ( $r = .685$ ,  $p < 0,05$ ); Consideración Individual con Interés por el Cambio ( $r = .652$ ,  $p < 0,05$ ) y con Autócrata Benévolo ( $r = .572$ ,  $p < 0,01$ ); Recompensa Contingente con Necesidad de Logro ( $r = -.692$ ,  $p < 0,05$ ) y Estructurado ( $r = .610$ ,  $p < 0,01$ ); Manejo por Excepción Activo con Interés por el Cambio ( $r = .621$ ,  $p < 0,01$ ); Manejo por Excepción Pasivo con Interés por trabajar Bajo Presión ( $r = -.630$ ,  $p < 0,01$ ), Social ( $r = .585$ ,  $p < 0,01$ ), Misionero ( $r = -.617$ ,  $p < 0,01$ ) y con Promotor ( $r = -.671$ ,  $p < 0,05$ ); No Liderazgo con Estilo Crítico ( $r = .600$ ,  $p < 0,01$ ), Desarrollador ( $r = .670$ ,  $p < 0,05$ ), Burócrata ( $r = .666$ ,  $p < 0,05$ ) y con Promotor ( $r = -.516$ ,  $p < 0,01$ ) (Ver tablas 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24).

Tabla 7.

*Correlacionales Generales de los Estilos DEG y necesidades de Kostick.*

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	34	35	38	41	42
16 Desertor		-.497**	-.288	-.539**	.303	-.171	-.082	-.042	-.236	.246	-.277	.002	.020	.161	.012
17 Misionero	-.497**		-.248	-.211	-.298	.519**	-.062	.047	.187	-.099	.131	-.149	.031	.132	-.030
18 Autócrata	-.288	-.248		.019	.191	-.377*	-.164	.199	-.049	-.328	.289	.550**	.056	-.102	.066
19 Transacción	-.539**	-.211	.019		-.194	-.117	.169	.028	.196	-.086	-.050	-.095	-.095	-.233	.061
20 Burócrata	.303	-.298	.191	-.194		-.453*	-.404*	-.093	-.191	.286	-.527**	.266	.049	.138	-.333
21 Promotor	-.171	.519**	-.377*	-.117	-.453*		-.166	-.247	.092	-.066	.110	-.133	.057	-.011	-.034
22 Autócrata Benevolo	-.082	-.062	-.164	.169	-.404*	-.166		-.519**	.082	.331	.432*	-.525**	.011	-.314	.066
23 Ejecutivo	-.042	.047	.199	.028	-.093	-.247	-.519**		-.022	-.608**	-.164	.346	-.032	.206	.087
24 Necesidad De Logro	-.236	.187	-.049	.196	-.191	.092	.082	-.022		-.075	.292	-.210	.396*	-.305	.168
25 Necesidad De Pertenencia	.246	-.099	-.328	-.086	.286	-.066	.331	-.608**	-.075		-.035	-.357	-.051	-.297	-.277
27 Interesado En Trabajar Detalle	-.289	-.081	.022	.476**	-.043	-.172	.083	-.136	-.106	.133	-.199	-.012	-.424*	.158	.487**
34 Necesidad Completar Tarea.	-.277	.131	.289	-.050	-.527**	.110	.432*	-.164	.292	-.035		-.207	.168	-.483**	-.018
35 Necesidad De Afecto	.002	-.149	.550**	-.095	.266	-.133	-.525**	.346	-.210	-.357	-.207		.103	.169	.223
38 Necesidad De Socializar	.020	.031	.056	-.095	.049	.057	.011	-.032	.396*	-.051	.168	.103		-.406*	-.207
41 Necesidad De Reglas Y Supervisión	.161	.132	-.102	-.233	.138	-.011	-.314	.206	-.305	-.297	-.483**	.169	-.406*		.056
42 Necesidad De Ser Apreciado	.012	-.030	.066	.061	-.333	-.034	.066	.087	.168	-.277	-.018	.223	-.207	.056	
M	16.17	22.07	20.90	20.37	17.83	20.33	20.90	20.57	3.73	4.83	4.83	4.67	4.60	4.63	4.20
D.E.	5.78	4.29	3.10	4.25	3.23	3.10	3.08	2.56	1.53	1.91	1.98	1.90	1.75	1.33	1.95

Nota: Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 8.

*Correlacionales Generales de los Estilos DEG e Intereses de Kostick.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	27	30	39	40	43
16	Desertor		-.497**	-.288	-.539**	.303	-.171	-.082	-.042	-.289	.226	-.232	-.257	.017
17	Misionero	-.497**		-.248	-.211	-.298	.519**	-.062	.047	-.081	-.266	.348	.292	.111
18	Autócrata	-.288	-.248		.019	.191	-.377*	-.164	.199	.022	.145	.175	-.129	-.330
19	Transacción	-.539**	-.211	.019		-.194	-.117	.169	.028	.476**	-.248	-.182	.064	.057
20	Burócrata	.303	-.298	.191	-.194		-.453*	-.404*	-.093	-.043	.034	-.252	.002	-.115
21	Promotor	-.171	.519**	-.377*	-.117	-.453*		-.166	-.247	-.172	-.388*	.290	.450*	.215
22	Autócrata Benevolo	-.082	-.062	-.164	.169	-.404*	-.166		-.519**	.083	.227	-.229	-.382*	.267
23	Ejecutivo	-.042	.047	.199	.028	-.093	-.247	-.519**		-.136	.067	.277	.060	-.297
27	Interés En Trabajar Detalle	-.289	-.081	.022	.476**	-.043	-.172	.083	-.136		-.014	-.183	-.109	.262
30	Interés Por El Reto	.226	-.266	.145	-.248	.034	-.388*	.227	.067	-.014		-.459*	-.348	-.293
39	Interés Por Trabajar Bajo Presión	-.232	.348	.175	-.182	-.252	.290	-.229	.277	-.183	-.459*		.225	.014
40	Interés Por La Actividad Física	-.257	.292	-.129	.064	.002	.450*	-.382*	.060	-.109	-.348	.225		-.079
43	Interés Por El Cambio	.017	.111	-.330	.057	-.115	.215	.267	-.297	.262	-.293	.014	-.079	
	<u>M</u>	16.17	22.07	20.90	20.37	17.83	20.33	20.90	20.57	4.00	4.87	4.63	4.27	4.20
	<u>D.E.</u>	5.78	4.29	3.10	4.25	3.23	3.10	3.08	2.56	1.49	1.66	1.52	1.91	1.95

Nota: Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 9.

Correlacionales Generales de los Estilos de DEG y estilos de Kostick.

		16	17	18	19	20	21	22	23	26	28	29	31	32	33	36	37
16	Desertor		-,497**	-.288	-,539**	.303	-.171	-.082	-.042	-.039	.257	-.188	.039	.104	,564**	-.151	-.142
17	Misionero	-,497**		-.248	-.211	-.298	,519**	-.062	.047	-.222	-.157	-.006	.348	.146	-.199	-.109	-.084
18	Autócrata	-.288	-.248		.019	.191	-,377*	-.164	.199	.046	.047	.144	-.185	-.053	-.252	-.280	.088
19	Transacción	-,539**	-.211	.019		-.194	-.117	.169	.028	.233	-.270	.215	-.283	-.235	-,361*	,508**	.316
20	Burócrata	.303	-.298	.191	-.194		-,453*	-,404*	-.093	-.160	.233	.146	,399*	.269	.173	-.241	.297
21	Promotor	-.171	,519**	-,377*	-.117	-,453*		-.166	-.247	-.146	-.076	-.189	.000	-.138	.007	.124	-.038
22	Autócrata Benevolo	-.082	-.062	-.164	.169	-,404*	-.166		-,519**	,651**	-.251	-.140	-.334	-.131	-.168	.079	-.155
23	Ejecutivo	-.042	.047	.199	.028	-.093	-.247	-,519**		-,551**	.346	.149	.292	.104	.115	.031	.037
26	Estilo Organizado	-.039	-.222	.046	.233	-.160	-.146	,651**	-,551**		-.352	-.193	-,565**	-.110	-.186	.224	.078
28	Estilo Emocionalmente Contenido	.257	-.157	.047	-.270	.233	-.076	-.251	.346	-.352		.028	,504**	,449*	,503**	-.345	,375*
29	Estilo Dócil	-.188	-.006	.144	.215	.146	-.189	-.140	.149	-.193	.028		.173	-.128	.048	-.088	.157
31	Estilo Oportuno En La Toma De Decisiones	.039	.348	-.185	-.283	,399*	.000	-.334	.292	-,565**	,504**	.173		,462*	.287	-.193	.152
32	Estilo Critico	.104	.146	-.053	-.235	.269	-.138	-.131	.104	-.110	,449*	-.128	,462*		,449*	-.306	.133
33	Estilo Facilitador	,564**	-.199	-.252	-,361*	.173	.007	-.168	.115	-.186	,503**	.048	.287	,449*		-.135	-.047
36	Estilo Consejero/Orientador	-.151	-.109	-.280	,508**	-.241	.124	.079	.031	.224	-.345	-.088	-.193	-.306	-.135		.002
37	Estilo Cauteloso	-.142	-.084	.088	.316	.297	-.038	-.155	.037	.078	,375*	.157	.152	.133	-.047	.002	
	M	16.17	22.07	20.90	20.37	17.83	20.33	20.90	20.57	4.67	4.60	4.90	4.50	4.30	4.50	3.77	4.73
	D.E.	5.78	4.29	3.10	4.25	3.23	3.10	3.08	2.56	2.19	2.06	1.06	1.59	1.29	1.70	1.74	1.28

Nota: Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 10.

*Correlacionales Generales de los Estilos de DEG y tipos de liderazgo de Kostick.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	44	45	46	47	48	49	50
16	Desertor		-.302	-.095	-.195	.390	-.148	.090	.045	.266	.164	.259	-.313	-.227	.008	-.176
17	Misionero	-.302		-.198	-.054	-.080	.422	-.066	.183	.010	-.068	-.073	.403*	-.233	.100	.035
18	Autócrata	-.095	-.198		.077	.122	.024	.178	.213	-.424*	-.022	.060	.007	.080	.011	.242
19	Transacción	-.195	-.054	.077		.024	.098	.425	.263	-.064	-.124	-.278	-.057	.528**	-.048	-.069
20	Burócrata	.390	-.080	.122	.024		-.289	-.160	-.259	.179	.283	.066	-.141	-.010	.202	-.420*
21	Promotor	-.148	.422	.024	.098	-.289		-.054	.118	.079	.031	-.151	.483**	-.203	-.128	-.092
22	Autócrata Benevolo	.090	-.066	.178	.425	-.160	-.054		.152	-.239	.039	-.210	-.400*	.439*	-.337	.446*
23	Ejecutivo	.045	-.183	.213	.263	-.259	.118	.152		.251	-.330	.382*	.199	-.443*	.257	-.081
44	Desarrollador	.266	.010	-.424*	-.064	.179	.079	-.239	.251		-.279	.062	.132	-.427*	.171	-.322
45	Social	.164	-.068	-.022	-.124	.283	.031	.039	.330	-.279		-.309	.258	-.151	-.373*	-.399*
46	Promotor	.259	-.073	.060	-.278	.066	-.151	-.210	.382*	.062	-.309		-.239	-.263	.158	-.189
47	Activo	-.313	.403*	.007	-.057	-.141	.483**	-.400*	.199	.132	.258	-.239		-.620**	-.018	-.364*
48	Estructurado	-.227	-.233	.080	.528*	-.010	-.203	.439-	-.443	-.427*	-.151	-.263	-.620**		-.170	.335
49	Subordinado	.008	.100	.011	-.048	.202	-.128	-.337	.257	.171	-.373*	.158	-.018	-.170		-.290
50	Orientación a la Tarea	-.176	.035	.242	-.069	-.420*	-.092	.446	-.081	-.322	-.399*	-.189	-.364*	.335	-.290	
	M	16.17	22.07	20.90	20.37	17.83	20.33	20.90	20.57	12.77	18.87	13.10	8.90	13.40	9.53	13.43
	D.E.	5.78	4.29	3.10	4.25	3.23	3.10	3.08	2.56	2.85	3.30	2.66	2.70	3.07	1.68	3.05

Nota: Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 11.

*Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y necesidades de Kostick.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	24	25	34	35	38	41	42	
1	Influencia Ideal Atributo	.264	.038	.237	.263	.262	.200	.102	.058	.253	.381*	.027	-.249	.431*	-.275	-.224	-.435*	-.132	.178	
2	Influencia Ideal Comportamiento	.264		.334	.006	.340	.050	.319	-.322	-.337	.245	.117	.307	-.029	-.130	.088	-.164	-.320	-.073	.402*
3	Inspiración Motivacional	.038	.334		.127	.185	.474**	.444*	-.259	-.555**	.224	.145	.058	.043	-.371*	.021	.189	-.279	.154	.584**
4	Estimulación Intelectual	.237	.006	.127		.458*	.302	.241	.350	.253	.433*	.394*	.045	-.101	.101	-.308	-.354	-.388*	.059	-.078
5	Consideración Individual	.263	.340	.185	.458*		.134	.491**	.289	-.112	.406*	.203	.162	-.087	.091	-.016	-.382*	-.291	-.055	.164
6	Recompensa Contingente	.262	.050	.474**	.302	.134		.458*	.090	-.265	-.042	.394*	.282	-.511**	.009	-.153	.156	-.438*	.191	.044
7	Manejo por Excepción Activo	.200	.319	.444*	.241	.491**	.458*		-.121	-.344	-.003	.218	.084	-.200	-.014	.028	-.051	-.455*	-.067	.398*
8	Manejo Excepción Pasivo	.102	-.322	-.259	.350	.289	.090	-.121		.367*	.211	.197	-.211	-.118	.183	-.398*	.092	.078	-.007	-.085
9	No Liderazgo	.058	-.337	-.555**	.253	-.112	-.265	-.344	.367*		-.110	-.140	-.302	-.115	.188	-.490**	-.133	-.062	.153	-.369*
10	Esfuerzo Extra	.253	.245	.224	.433*	.406*	-.042	-.003	.211	-.110		.334	.257	.369*	-.044	-.238	-.205	-.225	.150	.347
11	Efectividad	.381*	.117	.145	.394*	.203	.394*	.218	.197	-.140	.334		.114	-.187	.025	0.000	.144	-.470**	.066	-.044
12	Satisfacción	.027	.307	.058	.045	.162	.282	.084	-.211	-.302	.257	.114		-.236	.003	.126	-.160	-.060	-.022	-.090
24	Necesidad De Logro	-.249	-.029	.043	-.101	-.087	-.511**	-.200	-.118	-.115	.369*	-.187	-.236		-.075	.292	-.210	.396*	-.305	.168
25	Necesidad De Pertenencia	.431*	-.130	-.371*	.101	.091	.009	-.014	.183	.188	-.044	.025	.003	-.075		-.035	-.357	-.051	-.297	-.277
34	Necesidad De Completar Tarea.	-.275	.088	.021	-.308	-.016	-.153	.028	-.398*	-.490**	-.238	0.000	.126	.292	-.035		-.207	.168	-.483**	-.018
35	Necesidad De Afecto	-.224	-.164	.189	-.354	-.382*	.156	-.051	.092	-.133	-.205	.144	-.160	-.210	-.357	-.207		.103	.169	.223
38	Necesidad De Socializar	-.435*	-.320	-.279	-.388*	-.291	-.438*	-.455*	.078	-.062	-.225	-.470**	-.060	.396*	-.051	.168	.103		-.406*	-.207
41	Necesidad De Reglas Y Supervisión	-.132	-.073	.154	.059	-.055	.191	-.067	-.007	.153	.150	.066	-.022	-.305	-.297	-.483**	.169	-.406*		.056
42	Necesidad De Ser Apreciado	.178	.402*	.584**	-.078	.164	.044	.398*	-.085	-.369*	.347	-.044	-.090	.168	-.277	-.018	.223	-.207	.056	
	M	3.70	3.93	4.13	3.30	3.59	4.06	3.90	2.80	2.36	3.60	3.85	3.92	3.73	4.83	4.83	4.67	4.60	4.63	4.20
	D.E.	0.65	0.47	0.53	0.58	0.59	0.56	0.62	0.79	1.01	0.68	0.54	0.49	1.53	1.91	1.98	1.90	1.75	1.33	1.95

Nota: Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 12.

*Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 e Intereses de Kostick.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	27	30	39	40	43
1 Influencia Ideal Atributo		.264	.038	.237	.263	.262	.200	.102	.058	.253	.381*	.027	.376*	-.071	-.212	.213	.349
2 Influencia Ideal Comportamiento	.264		.334	.006	.340	.050	.319	-.322	-.337	.245	.117	.307	.185	.042	-.088	.302	.506**
3 Inspiración Motivacional	.038	.334		.127	.185	.474**	.444*	-.259	-.555**	.224	.145	.058	.373*	-.059	.188	.128	.280
4 Estimulación Intelectual	.237	.006	.127		.458*	.302	.241	.350	.253	.433*	.394*	.045	.020	.188	.041	.081	.399*
5 Consideración Individual	.263	.340	.185	.458*		.134	.491**	.289	-.112	.406*	.203	.162	-.079	.031	-.029	.031	.536**
6 Recompensa Contingente	.262	.050	.474**	.302	.134		.458*	.090	-.265	-.042	.394*	.282	.072	.314	.036	.081	-.020
7 Manejo por Excepción Activo	.200	.319	.444*	.241	.491**	.458*		-.121	-.344	-.003	.218	.084	.269	.053	-.176	-.136	.320
8 Manejo por Excepción Pasivo	.102	-.322	-.259	.350	.289	.090	-.121		.367*	.211	.197	-.211	-.266	-.034	.167	-.072	.250
9 No Liderazgo	.058	-.337	-.555**	.253	-.112	-.265	-.344	.367*		-.110	-.140	-.302	-.167	.164	-.496**	.020	-.086
10 Esfuerzo Extra	.253	.245	.224	.433*	.406*	-.042	-.003	.211	-.110		.334	.257	.159	.002	.064	.173	.510**
11 Efectividad	.381*	.117	.145	.394*	.203	.394*	.218	.197	-.140	.334		.114	.032	.278	-.028	.310	.016
12 Influencia Ideal Atributo	.027	.307	.058	.045	.162	.282	.084	-.211	-.302	.257	.114		-.236	.345	.073	.043	.056
27 Interés En Trabajar Con Detalle	.376*	.185	.373*	.020	-.079	.072	.269	-.266	-.167	.159	.032	-.236		-.014	-.183	-.109	.262
30 Interés Por El Reto	-.071	.042	-.059	.188	.031	.314	.053	-.034	.164	.002	.278	.345	-.014		-.459*	-.348	-.293
39 Interés Por Trabajar Bajo Presión	-.212	-.088	.188	.041	-.029	.036	-.176	.167	-.496**	.064	-.028	.073	-.183	-.459*		.225	.069
40 Interés Por La Actividad Física	.213	.302	.128	.081	.031	.081	-.136	-.072	.020	.173	.310	.043	-.109	-.348	.225		.060
43 Interés Por El Cambio	.349	.506**	.280	.399*	.536**	-.020	.320	.250	-.086	.510**	.016	.056	.262	-.293	.069	.060	
M	3.70	3.93	4.13	3.30	3.59	4.06	3.90	2.80	2.36	3.60	3.85	3.92	4.00	4.87	4.63	4.27	4.77
D.E.	0.65	0.47	0.53	0.58	0.59	0.56	0.62	0.79	1.01	0.68	0.54	0.49	1.49	1.66	1.52	1.91	1.77

Nota: Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 13.

*Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y estilos de Kostick.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	26	28	29	31	32	33	36	37
1 Influencia Ideal Atributo		.264	.038	.237	.263	.262	.200	.102	.058	.253	.381*	.027	-.030	-.086	.043	-.150	-.177	.157	.250	-.141
2 Influencia Ideal Comportamiento	.264		.334	.006	.340	.050	.319	-.322	-.337	.245	.117	.307	-.042	-.210	-.292	-.190	-.161	-.287	.210	-.063
3 Inspiración Motivacional	.038	.334		.127	.185	.474**	.444*	-.259	-.555**	.224	.145	.058	-.112	-.285	.254	-.149	-.335	-.495**	.005	-.279
4 Estimulación Intelectual	.237	.006	.127		.458*	.302	.241	.350	.253	.433*	.394*	.045	-.239	.329	-.006	.403*	.037	-.062	-.031	.251
5 Consideración Individual	.263	.340	.185	.458*		.134	.491**	.289	-.112	.406*	.203	.162	-.029	.131	-.234	.143	.122	.065	-.122	.068
6 Recompensa Contingente	.262	.050	.474**	.302	.134		.458*	.090	-.265	-.042	.394*	.282	-.236	.169	.385*	.216	.200	.131	-.241	-.121
7 Manejo por Excepción Activo	.200	.319	.444*	.241	.491**	.458*		-.121	-.344	-.003	.218	.084	-.025	.028	.192	-.035	-.047	.008	-.261	.180
8 Manejo por Excepción Pasivo	.102	-.322	-.259	.350	.289	.090	-.121		.367*	.211	.197	-.211	-.336	.369*	-.221	.406*	.155	.265	-.269	.022
9 No Liderazgo	.058	-.337	-.555**	.253	-.112	-.265	-.344	.367*		-.110	-.140	-.302	.048	.295	-.231	.265	.265	.355	.280	.282
10 Esfuerzo Extra	.253	.245	.224	.433*	.406*	-.042	-.003	.211	-.110		.334	.257	-.255	-.011	-.216	.117	-.081	-.368*	-.179	-.008
11 Efectividad	.381*	.117	.145	.394*	.203	.394*	.218	.197	-.140	.334		.114	-.162	.326	-.118	.051	-.032	.152	-.289	-.110
12 Influencia Ideal Atributo	.027	.307	.058	.045	.162	.282	.084	-.211	-.302	.257	.114		-.107	.323	.148	.231	.122	.010	-.265	-.091
26 Estilo Organizado	-.030	-.042	-.112	-.239	-.029	-.236	-.025	-.336	.048	-.255	-.162	-.107		-.352	-.193	-.565**	-.110	-.186	.224	.078
28 Estilo Emocionalmente Contenido	-.086	-.210	-.285	.329	.131	.169	.028	.369*	.295	-.011	.326	.323	-.352		.028	.504**	.449*	.503**	-.345	.375*
29 Estilo Dócil	.043	-.292	.254	-.006	-.234	.385*	.192	-.221	-.231	-.216	-.118	.148	-.193	.028		.173	-.128	.048	-.088	.157
31 Estilo Oportuno En Toma De Decisiones	-.150	-.190	-.149	.403*	.143	.216	-.035	.406*	.265	.117	.051	.231	-.565**	.504**	.173		.462*	.287	-.193	.152
32 Estilo Crítico	-.177	-.161	-.335	.037	.122	.200	-.047	.155	.265	-.081	-.032	.122	-.110	.449*	-.128	.462*		.449*	-.306	.133
33 Estilo Facilitador	.157	-.287	-.495**	-.062	.065	.131	.008	.265	.355	-.368*	.152	.010	-.186	.503**	.048	.287	.449*		-.135	-.047
36 Estilo Consejero/Orientador	.250	.210	.005	-.031	-.122	-.241	-.261	-.269	.280	-.179	-.289	-.265	.224	-.345	-.088	-.193	-.306	-.135		.002
37 Estilo Cauteloso	-.141	-.063	-.279	.251	.068	-.121	.180	.022	.282	-.008	-.110	-.091	.078	.375*	.157	.152	.133	-.047	.002	
M	3.70	3.93	4.13	3.30	3.59	4.06	3.90	2.80	2.36	3.60	3.85	3.92	4.67	4.60	4.90	4.50	4.30	4.50	3.77	4.73
D.E.	0.65	0.47	0.53	0.58	0.59	0.56	0.62	0.79	1.01	0.68	0.54	0.49	2.19	2.06	1.06	1.59	1.29	1.70	1.74	1.28

Nota: Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 14.

*Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y tipos de liderazgo de Kostick.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	44	45	46	47	48	49	50	
1	Influencia Ideal Atributo	.264	.038	.237	.263	.262	.200	.102	.058	.253	.381*	.027	.162	.077	-.022	.032	.101	-.078	-.342	
2	Influencia Ideal Comportamiento	.264		.334	.006	.340	.050	.319	-.322	-.337	.245	.117	.307	-.149	-.068	.055	.164	.033	-.243	.066
3	Inspiración Motivacional	.038	.334		.127	.185	.474**	.444*	-.259	-.555**	.224	.145	.058	-.375*	-.104	.046	.197	-.016	.282	.003
4	Estimulación Intelectual	.237	.006	.127		.458*	.302	.241	.350	.253	.433*	.394*	.045	.170	-.137	.216	.081	-.055	.043	-.150
5	Consideración Individual	.263	.340	.185	.458*		.134	.491**	.289	-.112	.406*	.203	.162	.044	-.034	.282	.006	-.031	-.192	-.038
6	Recompensa Contingente	.262	.050	.474**	.302	.134		.458*	.090	-.265	-.042	.394*	.282	.052	-.149	.261	.078	-.183	.395*	-.186
7	Manejo por Excepción Activo	.200	.319	.444*	.241	.491**	.458*		-.121	-.344	-.003	.218	.084	-.173	-.107	.292	-.196	.188	.069	-.053
8	Manejo por Excepción Pasivo	.102	-.322	-.259	.350	.289	.090	-.121		.367*	.211	.197	-.211	.221	.335	.299	.043	-.359	-.145	-.337
9	No Liderazgo	.058	-.337	-.555**	.253	-.112	-.265	-.344	.367*		-.110	-.140	-.302	.530**	-.047	.086	-.265	.072	-.025	-.287
10	Esfuerzo Extra	.253	.245	.224	.433*	.406*	-.042	-.003	.211	-.110		.334	.257	-.263	.011	.207	.159	-.108	-.018	.031
11	Efectividad	.381*	.117	.145	.394*	.203	.394*	.218	.197	-.140	.334		.114	-.058	-.143	.205	.204	-.146	-.023	.057
12	Influencia Ideal Atributo	.027	.307	.058	.045	.162	.282	.084	-.211	-.302	.257	.114		-.027	-.092	.244	.071	-.228	.077	.151
44	Desarrollador	.162	-.149	-.375*	.170	.044	.052	-.173	.221	.530**	-.263	-.058	-.027		-.279	.062	.132	-.427*	.171	-.322
45	Social	.077	-.068	-.104	-.137	-.034	-.149	-.107	.335	-.047	.011	-.143	-.092	-.279		-.309	.258	-.151	-.373*	-.399*
46	Promotor	-.022	.055	.046	.216	.282	.261	.292	.299	.086	.207	.205	.244	.062	-.309		-.239	-.263	.158	-.189
47	Activo	.032	.164	.197	.081	.006	.078	-.196	.043	-.265	.159	.204	.071	.132	.258	-.239		-.620**	-.018	-.364*
48	Estructurado	.101	.033	-.016	-.055	-.031	-.183	.188	-.359	.072	-.108	-.146	-.228	-.427*	-.151	-.263	-.620**		-.170	.335
49	Subordinado	-.078	-.243	.282	.043	-.192	.395*	.069	-.145	-.025	-.018	-.023	.077	.171	-.373*	.158	-.018	-.170		-.290
50	Orientación a la Tarea	-.342	.066	.003	-.150	-.038	-.186	-.053	-.337	-.287	.031	.057	.151	-.322	-.399*	-.189	-.364*	.335	-.290	
	M	3.70	3.93	4.13	3.30	3.59	4.06	3.90	2.80	2.36	3.60	3.85	3.92	12.77	18.87	13.10	8.90	13.40	9.53	13.43
	D.E.	0.65	0.47	0.53	0.58	0.59	0.56	0.62	0.79	1.01	0.68	0.54	0.49	2.85	3.30	2.66	2.70	3.07	1.68	3.05

Nota: Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 15.

*Correlacionales Generales de los Estilos MLQ X5 y DEG.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	16	17	18	19	20	21	22	23
1 Influencia Ideal Atributo		.264	.038	.237	.263	.262	.200	.102	.058	.253	.381*	.027	.193	-.377*	-.470**	.373*	-.041	.086	.110	-.263
2 Influencia Ideal Comportamiento	.264		.334	.006	.340	.050	.319	-.322	-.337	.245	.117	.307	-.344	.204	-.088	.092	-.321	.367*	.215	-.258
3 Inspiración Motivacional	.038	.334		.127	.185	.474**	.444*	-.259	-.555**	.224	.145	.058	-.433*	.087	.308	.294	-.341	-.105	.209	.080
4 Estimulación Intelectual	.237	.006	.127		.458*	.302	.241	.350	.253	.433*	.394*	.045	.010	.145	-.233	.034	-.083	.029	.022	.185
5 Consideración Individual	.263	.340	.185	.458*		.134	.491**	.289	-.112	.406*	.203	.162	-.053	.217	-.294	.094	-.434*	.253	.431*	-.082
6 Recompensa Contingente	.262	.050	.474**	.302	.134		.458*	.090	-.265	-.042	.394*	.282	.058	-.237	.339	-.016	.209	-.248	-.061	.012
7 Manejo Excepción Activo	.200	.319	.444*	.241	.491**	.458*		-.121	-.344	-.003	.218	.084	-.157	.028	.257	.092	-.009	-.062	.116	-.104
8 Manejo Excepción Pasivo	.102	-.322	-.259	.350	.289	.090	-.121		.367*	.211	.197	-.211	.495**	-.287	-.076	-.197	.289	-.290	-.033	.217
9 No Liderazgo	.058	-.337	-.555**	.253	-.112	-.265	-.344	.367*		-.110	-.140	-.302	.473**	-.155	-.453*	-.066	.408*	-.246	-.107	.132
10 Esfuerzo Extra	.253	.245	.224	.433*	.406*	-.042	-.003	.211	-.110		.334	.257	-.085	.124	-.276	.116	-.236	.060	-.014	.234
11 Efectividad y Satisfacción	.381*	.117	.145	.394*	.203	.394*	.218	.197	-.140	.334		.114	-.064	-.206	.178	.055	-.030	.021	-.104	.102
12 Influencia Ideal Atributo	.027	.307	.058	.045	.162	.282	.084	-.211	-.302	.257	.114		.041	.117	-.040	-.356	-.063	.143	.063	-.030
16 Desertor	.193	-.344	-.433*	.010	-.053	.058	-.157	.495**	.473**	-.085	-.064	.041		-.497**	-.288	-.539**	.303	-.171	-.082	-.042
17 Misionero	-.377*	.204	.087	.145	.217	-.237	.028	-.287	-.155	.124	-.206	.117	-.497**		-.248	-.211	-.298	.519**	-.062	.047
18 Autócrata	-.470**	-.088	.308	-.233	-.294	.339	.257	-.076	-.453*	-.276	.178	-.040	-.288	-.248		.019	.191	-.377*	-.164	.199
19 Transacción	.373*	.092	.294	.034	.094	-.016	.092	-.197	-.066	.116	.055	-.356	-.539**	-.211	.019		-.194	-.117	.169	.028
20 Burócrata	-.041	-.321	-.341	-.083	-.434*	.209	-.009	.289	.408*	-.236	-.030	-.063	.303	-.298	.191	-.194		-.453*	-.404*	-.093
21 Promotor	.086	.367*	-.105	.029	.253	-.248	-.062	-.290	-.246	.060	.021	.143	-.171	.519**	-.377*	-.117	-.453*		-.166	-.247
22 Autócrata Benevolente	.110	.215	.209	.022	.431*	-.061	.116	-.033	-.107	-.014	-.104	.063	-.082	-.062	-.164	.169	-.404*	-.166		-.519**
23 Ejecutivo	-.263	-.258	.080	.185	-.082	.012	-.104	.217	.132	.234	.102	-.030	-.042	.047	.199	.028	-.093	-.247	-.519**	
M	3.70	3.93	4.13	3.30	3.59	4.06	3.90	2.80	2.36	3.60	3.85	3.92	16.17	22.07	20.90	20.37	17.83	20.33	20.90	20.57
D.E.	0.65	0.47	0.53	0.58	0.59	0.56	0.62	0.79	1.01	0.68	0.54	0.49	5.78	4.29	3.10	4.25	3.23	3.10	3.08	2.56

Nota: Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

A continuación, se presenta las tablas de correlaciones por sexo entre los estilos MLQ X5, DEG y el Test Kostick:

Tabla 16.

*Correlacionales Generales de los Estilos de DEG y necesidades de Kostick por sexo.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	34	35	38	41	42	M	D.E.
16	Desertor		-.260	.157	-.606	.502	.036	-.478	-.005	-.081	.118	-.407	.513	-.012	.537	.105	13.87	4.78
17	Misionero	-.689**		-.561	-.391	-.306	.625	.218	-.399	.017	.235	.073	-.325	.351	-.240	-.051	22.87	4.67
18	Autócrata	-.478	-.066		-.042	.269	-.648	-.235	.739	-.329	-.518	.274	.494	-.231	.159	.063	22.27	3.28
19	Transacción	-.738**	.158	.309		-.251	-.282	.219	.104	.406	-.177	.100	-.256	-.136	-.326	.059	20.00	5.13
20	Burócrata	.276	-.344	.089	-.136		-.255	-.535	.091	-.085	-.085	-.526	.609	.303	.636	-.376	18.07	2.89
21	Promotor	-.318	.318	-.185	.262	-.730**		-.338	-.325	-.048	.052	-.190	-.175	.140	-.119	-.020	20.73	3.56
22	Autócrata Benevolo	.185	-.433	.079	.048	-.284	.161		-.390	.287	.421	.485	-.702	.127	-.454	.022	20.53	3.44
23	Ejecutivo	-.193	.512	-.097	-.089	-.182	-.158	-.740**		-.297	-.638	.007	.404	-.464	.111	-.093	20.13	2.13
24	Necesidad De Logro	-.101	.276	-.196	-.025	-.397	.190	-.071	.356		.581	.243	-.425	.555	-.573	-.246	4.33	1.54
25	Necesidad De Pertenencia	.240	-.419	.055	-.002	.614*	-.166	.191	-.694**	-.664**		.224	-.311	.391	-.396	-.094	4.47	1.88
34	Necesidad De Completar Una Tarea.	-.013	.125	.109	-.303	-.629*	.571*	.456	-.276	.202	-.268		-.404	.246	-.828	.002	5.27	2.22
35	Necesidad De Afecto	-.332	.007	.612*	.245	-.069	-.137	-.233	.398	-.149	-.365	-.025		-.336	.593	.323	5.00	2.07
38	Necesidad De Socializar	.165	-.368	.258	-.019	-.147	-.082	-.074	.286	.185	-.374	.023	.517*		-.323	-.593	4.87	1.64
41	Necesidad De Reglas Y Supervisión	-.182	.679**	-.545*	-.076	-.320	.169	-.120	.296	.030	-.209	.034	-.415	-.503		.134	4.60	1.45
42	Necesidad De Ser Apreciado	.050	-.069	-.096	.106	-.335	-.107	.179	.300	.647**	-.449	-.133	.031	.135	-.043		4.47	2.13
	<b>Media</b>	18.47	21.27	19.53	20.73	17.60	19.93	21.27	21.00	3.13	5.20	4.40	4.33	4.33	4.67	3.93		
	<b>Desviación estándar</b>	5.93	3.86	2.26	3.28	3.62	2.63	2.74	2.93	1.30	1.93	1.68	1.72	1.88	1.23	1.79		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 17.

*Correlacionales Generales de los Estilos de DEG e Intereses de Kostick por sexo.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	27	30	39	40	43	M	D.E.
16	Desertor		-.260	.157	-.606	.502	.036	-.478	-.005	-.134	-.064	.197	.115	.028	13.87	4.78
17	Misionero	-.689**		-.561	-.391	-.306	.625	.218	-.399	-.324	-.469	.402	.139	.597	22.87	4.67
18	Autócrata	-.478	-.066		-.042	.269	-.648	-.235	.739	-.042	.523	-.066	-.454	-.833	22.27	3.28
19	Transacción	-.738**	.158	.309		-.251	-.282	.219	.104	.420	.008	-.623	-.057	-.154	20.00	5.13
20	Burócrata	.276	-.344	.089	-.136		-.255	-.535	.091	-.190	.031	-.010	.028	-.418	18.07	2.89
21	Promotor	-.318	.318	-.185	.262	-.730**		-.338	-.325	-.271	-.598	.503	.519	.599	20.73	3.56
22	Autócrata Benevolo	.185	-.433	.079	.048	-.284	.161		-.390	.240	.270	-.354	-.479	.251	20.53	3.44
23	Ejecutivo	-.193	.512	-.097	-.089	-.182	-.158	-.740**		-.344	.373	.041	.077	-.521	20.13	2.13
27	Interés En Trabajar Con Detalle	-.478	.227	.129	.594*	.081	-.037	-.125	.017		.079	-.599	-.125	0.000	4.00	1.56
30	Interés Por El Reto	.486	.003	-.339	-.700**	.044	-.085	.165	-.180	-.120		-.401	-.422	-.326	4.80	1.74
39	Interés Por Trabajar Bajo Presión	-.595*	.321	.573*	.409	-.423	.061	-.107	.433	.209	-.521*		.353	.019	4.60	1.45
40	Interés Por La Actividad Física	-.634*	.509	.300	.352	-.044	.302	-.197	.090	-.090	-.242	.090		.433	4.47	2.20
43	Interés Por El Cambio	.082	-.359	-.012	.337	.054	-.179	.329	-.156	.481	-.269	.108	-.338		4.93	1.53
	<b>Media</b>	18.47	21.27	19.53	20.73	17.60	19.93	21.27	21.00	4.00	4.93	4.67	4.07	4.60		
	<b>Desviación estándar</b>	5.93	3.86	2.26	3.28	3.62	2.63	2.74	2.93	1.46	1.62	1.63	1.62	2.03		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 18.

*Correlacionales Generales de los Estilos de DEG y estilos de Kostick por sexo.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	26	28	29	31	32	33	36	37	M	D.E.
16	Desertor		-.260	.157	-.606	.502	.036	-.478	-.005	-.207	-.137	-.238	-.028	-.286	.242	-.140	-.293	13.87	4.78
17	Misionero	-.689**		-.561	-.391	-.306	.625	.218	-.399	-.245	.108	-.097	.423	.197	.038	-.323	-.033	22.87	4.67
18	Autócrata	-.478	-.066		-.042	.269	-.648	-.235	.739	-.009	.296	.443	-.084	.210	.529	-.396	.080	22.27	3.28
19	Transacción	-.738**	.158	.309		-.251	-.282	.219	.104	.487	-.238	.040	-.384	-.012	-.563	.596	.436	20.00	5.13
20	Burócrata	.276	-.344	.089	-.136		-.255	-.535	.091	-.240	.229	.102	.402	.268	.235	-.413	.018	18.07	2.89
21	Promotor	-.318	.318	-.185	.262	-.730**		-.338	-.325	-.523	.035	-.179	.303	-.126	.168	.194	-.004	20.73	3.56
22	Autócrata Benevolo	.185	-.433	.079	.048	-.284	.161		-.390	.727	-.267	-.145	-.350	-.106	-.544	.154	.022	20.53	3.44
23	Ejecutivo	-.193	.512	-.097	-.089	-.182	-.158	-.740**		-.335	.606	.117	.252	.387	.580	-.242	.259	20.13	2.13
26	Estilo Organizado	.131	-.215	.108	-.193	-.098	.409	.567*	-.756**		-.597	-.010	-.660	-.397	-.636	.392	.206	4.73	2.34
28	Estilo Emocionalmente Contenido	.602*	-.515*	-.171	-.401	.288	-.218	-.294	.084	.012		-.049	.769	.756	.662	-.392	.366	4.27	2.34
29	Estilo Dócil	-.374	.200	.058	.462	.220	-.150	-.210	.115	-.392	.044		.058	-.134	.215	-.207	-.016	4.67	1.05
31	Estilo Oportuno En La Toma De Decisiones	-.126	.410	-.117	-.114	.562*	-.644**	-.454	.345	-.443	-.198	.271		.545	.474	-.459	.232	4.13	1.96
32	Estilo Crítico	.289	.159	-.241	-.589*	.291	-.126	-.201	-.104	.165	.100	-.188	.380		.266	-.500	.340	4.13	1.19
33	Estilo Facilitador	.624*	-.292	-.693**	-.381	.203	-.026	-.017	-.160	.093	.413	-.175	.039	.526*		-.517	-.003	3.93	1.16
36	Estilo Consejero/ Orientador	-.494	.347	.231	.338	-.058	.133	-.124	.181	.037	-.459	-.115	.115	-.234	-.104		.326	3.27	1.87
37	Estilo Cauteloso	.121	-.249	-.092	.138	.582*	-.156	-.397	-.108	-.115	.490	.475	.124	-.033	.015	-.390		4.93	1.44
	<b>Media</b>	18.47	21.27	19.53	20.73	17.60	19.93	21.27	21.00	4.60	4.93	5.13	4.87	4.47	5.07	4.27	4.53		
	<b>Desviación estándar</b>	5.93	3.86	2.26	3.28	3.62	2.63	2.74	2.93	2.10	1.75	1.06	1.06	1.41	1.98	1.49	1.13		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 19.

*Correlacionales Generales de los Estilos de DEG y tipos de liderazgo de Kostick por sexo.*

		16	17	18	19	20	21	22	23	44	45	46	47	48	49	50	M	D.E.
16	Desertor		-.260	.157	-.606	.502	.036	-.478	-.005	-.015	.428	-.137	.178	-.312	.336	-.371	13.87	4.78
17	Misionero	-.689**		-.561	-.391	-.306	.625	.218	-.399	.118	.413	.119	.293	-.315	-.285	-.205	22.87	4.67
18	Autócrata	-.478	-.066		-.042	.269	-.648	-.235	.739	-.127	-.527	.339	-.360	.008	.440	.329	22.27	3.28
19	Transacción	-.738**	.158	.309		-.251	-.282	.219	.104	-.128	-.433	-.140	-.340	.677	-.273	.282	20.00	5.13
20	Burócrata	.276	-.344	.089	-.136		-.255	-.535	.091	.126	.313	.017	.016	-.232	.653	-.406	18.07	2.89
21	Promotor	-.318	.318	-.185	.262	-.730**		-.338	-.325	.503	.290	-.035	.618	-.462	-.228	-.501	20.73	3.56
22	Autócrata Benevolo	.185	-.433	.079	.048	-.284	.161		-.390	-.451	-.021	-.221	-.517	.590	-.514	.649	20.53	3.44
23	Ejecutivo	-.193	.512	-.097	-.089	-.182	-.158	-.740**		.312	-.630	.529	.076	-.265	.179	.068	20.13	2.13
44	Desarrollador	.138	.139	-.431	-.140	.340	-.201	-.261	.118		-.228	.114	.439	-.509	.053	-.244	11.33	2.29
45	Social	.103	-.619*	.452	.297	.252	-.300	.139	-.123	-.271		-.495	.352	-.207	-.134	-.309	19.27	3.06
46	Promotor	.741**	-.383	-.387	-.641*	.151	-.359	-.229	.256	-.102	-.079		.023	-.324	.377	-.412	12.87	3.18
47	Activo	-.833**	.562*	.592*	.515*	-.317	.245	-.205	.355	-.069	.156	-.733**		-.833	-.064	-.548	9.07	3.03
48	Estructurado	-.113	-.156	.122	.242	.222	.245	.219	-.658**	-.400	-.124	-.116	-.272		-.299	.540	13.67	3.58
49	Subordinado	-.349	.590*	-.344	.222	-.091	.027	-.208	.274	.144	-.533*	-.153	.053	.006		-.407	9.27	1.58
50	Orientación a la Tarea	.227	.206	-.222	-.599*	-.537*	.383	.337	-.105	-.147	-.621*	.228	-.214	.001	-.109		14.40	3.07
	<b>Media</b>	18.47	21.27	19.53	20.73	17.60	19.93	21.27	21.00	14.20	18.47	13.33	8.73	13.13	9.80	12.47		
	<b>Desviación estándar</b>	5.93	3.86	2.26	3.28	3.62	2.63	2.74	2.93	2.68	3.58	2.09	2.40	2.56	1.78	2.80		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos DEG son : Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Promotor, Autócrata Benévolo, y Ejecutivo.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 20.

Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y necesidades de Kostick por sexo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	24	25	34	35	38	41	42	M	D.E.
1	Influencia Ideal Atributo		.543	.294	.041	-.084	.162	-.189	-.262	-.223	.544	.397	.016	.064	.171	-.103	-.039	-.465	-.182	.341	3.47	0.66
2	Influencia Ideal Comportamiento	.295		.277	.236	.330	.049	.198	-.369	-.191	.168	.087	.278	-.473	-.212	-.005	-.324	-.523	-.073	.342	4.08	0.51
3	Inspiración Motivacional	-.078	.331		.099	.314	.739	.722	-.413	-.564	.341	.074	.339	-.286	-.267	-.056	.104	-.616	.202	.636	4.22	0.50
4	Estimulación Intelectual	.376	-.159	.227		.753	.155	.132	.381	.285	.552	.268	.100	.135	-.073	-.204	-.461	-.171	-.107	-.274	3.20	0.60
5	Consideración Individual	.656**	.620*	.132	.013		.174	.502	.313	.071	.450	.178	.130	-.083	-.153	-.009	-.305	-.303	-.158	.070	3.48	0.65
6	Recompensa Contingente	.396	.099	.253	.467	.064		.655	-.096	-.641	.206	.421	.484	-.420	-.539	-.129	.390	-.506	.284	.253	4.03	0.60
7	Manejo por Excepción Activo	.824**	.452	.162	.420	.559*	.245		-.248	-.599	-.159	-.051	.285	-.395	-.479	.290	.092	-.404	-.015	.524	3.97	0.65
8	Manejo por Excepción Pasivo	.317	-.037	-.016	.233	.146	.304	.105		.544	.279	.539	-.312	.028	.042	-.324	.339	-.075	.169	-.374	2.55	0.81
9	No Liderazgo	.079	-.317	-.512	.120	-.547*	.074	-.033	-.024		.166	-.129	-.636	.311	.117	-.465	-.107	.146	.216	-.320	2.00	0.97
10	Esfuerzo Extra	.091	.301	.112	.382	.436	-.263	.118	.244	-.294		.511	.112	.196	.201	-.426	-.128	-.368	.052	-.053	3.67	0.63
11	Efectividad	.665**	-.022	.150	.685**	.374	.408	.517*	-.050	.008	.142		.172	-.229	-.100	-.077	.301	-.517	-.017	-.191	3.97	0.57
12	Influencia Ideal Atributo	.015	.429	-.185	-.026	.198	.055	-.128	-.145	-.024	.395	.069		-.456	-.135	.057	-.170	.026	.087	-.251	3.90	0.51
24	Necesidad De Logro	-.377	.246	.239	-.251	.091	-.692**	-.105	-.008	-.300	.536*	-.419	.015		.581	.243	-.425	.555	-.573	-.246	4.33	1.54
25	Necesidad De Pertenencia	.653**	.116	-.420	.219	.318	.572*	.515*	.231	.140	-.212	.270	.127	-.664**		.224	-.311	.391	-.396	-.094	4.47	1.88
34	Necesidad De Completar Una Tarea.	-.385	.044	.023	-.392	.087	-.174	-.400	-.400	-.439	-.107	-.013	.249	.202	-.268		-.404	.246	-.828	.002	5.27	2.22
35	Necesidad De Afecto	-.363	-.117	.230	-.168	-.448	-.126	-.284	-.090	-.037	-.336	-.164	-.140	-.149	-.365	-.025		-.336	.593	.323	5.00	2.07
38	Necesidad De Socializar	-.366	-.281	-.080	-.563*	-.242	-.376	-.556*	.356	-.144	-.154	-.541*	-.128	.185	-.374	.023	.517*		-.323	-.593	4.87	1.64
41	Necesidad De Reglas Y Supervisión	-.111	-.063	.121	.260	.085	.070	-.126	-.270	.081	.260	.198	-.156	.030	-.209	.034	-.415	-.503		.134	4.60	1.45
42	Necesidad De Ser Apreciado	.119	.444	.520*	.225	.387	-.212	.218	.418	-.380	.744**	.081	.115	.647**	-.449	-.133	.031	.135	-.043		4.47	2.13
	<b>Media</b>	3.93	3.77	4.03	3.40	3.70	4.08	3.83	3.05	2.72	3.53	3.73	3.93	3.13	5.20	4.40	4.33	4.33	4.67	3.93		
	<b>Desviación estándar</b>	0.56	0.38	0.56	0.56	0.51	0.55	0.61	0.70	0.95	0.74	0.49	0.50	1.30	1.93	1.68	1.72	1.88	1.23	1.79		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 21.

Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 e Intereses de Kostick por sexo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	27	30	39	40	43	M	D.E.
1	Influencia Ideal Atributo		.543	.294	.041	-.084	.162	-.189	-.262	-.223	.544	.397	.016	.451	-.286	.041	.638	.227	3.47	0.66
2	Influencia Ideal Comportamiento	.295		.277	.236	.330	.049	.198	-.369	-.191	.168	.087	.278	.340	.162	-.073	.283	.468	4.08	0.51
3	Inspiración Motivacional	-.078	.331		.099	.314	.739	.722	-.413	-.564	.341	.074	.339	.368	.218	-.143	.064	.090	4.22	0.50
4	Estimulación Intelectual	.376	-.159	.227		.753	.155	.132	.381	.285	.552	.268	.100	-.593	.007	.180	.385	.560	3.20	0.60
5	Consideración Individual	.656**	.620*	.132	.013		.174	.502	.313	.071	.450	.178	.130	-.317	.028	.030	.218	.517	3.48	0.65
6	Recompensa Contingente	.396	.099	.253	.467	.064		.655	-.096	-.641	.206	.421	.484	-.115	.179	.243	.219	-.271	4.03	0.60
7	Manejo por Excepción Activo	.824**	.452	.162	.420	.559*	.245		-.248	-.599	-.159	-.051	.285	.035	.213	.060	-.249	-.056	3.97	0.65
8	Manejo por Excepción Pasivo	.317	-.037	-.016	.233	.146	.304	.105		.544	.279	.539	-.312	-.563	-.055	.199	.415	.017	2.55	0.81
9	No Liderazgo	.079	-.317	-.512	.120	-.547*	.074	-.033	-.024		.166	-.129	-.636	-.130	.011	-.444	.092	.337	2.00	0.97
10	Esfuerzo Extra	.091	.301	.112	.382	.436	-.263	.118	.244	-.294		.511	.112	-.049	-.109	-.052	.687	.419	3.67	0.63
11	Efectividad	.665**	-.022	.150	.685**	.374	.408	.517*	-.050	.008	.142		.172	-.260	.154	.325	.593	-.267	3.97	0.57
12	Influencia Ideal Atributo	.015	.429	-.185	-.026	.198	.055	-.128	-.145	-.024	.395	.069		-.271	.259	.426	.045	-.055	3.90	0.51
27	Interés En Trabajar Con Detalle	.347	0.000	.394	.722**	.239	.289	.540*	.070	-.231	.350	.402	-.197		.079	-.599	-.125	0.000	4.00	1.56
30	Interés Por El Reto	.151	-.084	-.313	.387	.017	.468	-.120	-.044	.323	.110	.473	.438	-.120		-.401	-.422	-.326	4.80	1.74
39	Interés Por Trabajar Bajo Presión	-.531*	-.105	.464	-.098	-.107	-.166	-.400	.141	-.630*	.157	-.390	-.250	.209	-.521*		.353	.019	4.60	1.45
40	Interés Por La Actividad Física	-.307	.285	.175	-.308	-.233	-.107	-.006	-.762**	.025	-.426	-.179	.050	-.090	-.242	.090		.433	4.47	2.20
43	Interés Por El Cambio	.601*	.583*	.391	.325	.652**	.193	.621*	.559*	-.360	.562*	.228	.149	.481	-.269	.108	-.338		4.93	1.53
	<b>Media</b>	3.93	3.77	4.03	3.40	3.70	4.08	3.83	3.05	2.72	3.53	3.73	3.93	4.00	4.93	4.67	4.07	4.60		
	<b>Desviación estándar</b>	0.56	0.38	0.56	0.56	0.51	0.55	0.61	0.70	0.95	0.74	0.49	0.50	1.46	1.62	1.63	1.62	2.03		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 22.

Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y estilos de Kostick por sexo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	26	28	29	31	32	33	36	37	M	D.E.
1	Influencia Ideal Atributo		.543	.294	.041	-.084	.162	-.189	-.262	-.223	.544	.397	.016	-.133	-.351	-.069	-.314	-.335	-.352	.514	-.379	3.47	0.66
2	Influencia Ideal Comportamiento	.295		.277	.236	.330	.049	.198	-.369	-.191	.168	.087	.278	-.236	.100	-.247	-.156	.099	-.081	.390	-.090	4.08	0.51
3	Inspiración Motivacional	-.078	.331		.099	.314	.739	.722	-.413	-.564	.341	.074	.339	-.115	-.083	.285	-.178	.159	-.250	-.086	-.277	4.22	0.50
4	Estimulación Intelectual	.376	-.159	.227		.753	.155	.132	.381	.285	.552	.268	.100	-.239	.379	-.342	.447	.085	-.005	.252	.328	3.20	0.60
5	Consideración Individual	.656**	.620*	.132	.013		.174	.502	.313	.071	.450	.178	.130	-.179	.389	-.349	.324	.419	-.002	-.143	.190	3.48	0.65
6	Recompensa Contingente	.396	.099	.253	.467	.064		.655	-.096	-.641	.206	.421	.484	-.555	.338	.505	.256	.271	.338	-.281	-.122	4.03	0.60
7	Manejo por Excepción Activo	.824**	.452	.162	.420	.559*	.245		-.248	-.599	-.159	-.051	.285	-.169	.169	.348	-.052	.282	.232	-.343	-.022	3.97	0.65
8	Manejo por Excepción Pasivo	.317	-.037	-.016	.233	.146	.304	.105		.544	.279	.539	-.312	-.311	.460	-.545	.466	.251	.400	-.338	.049	2.55	0.81
9	No Liderazgo	.079	-.317	-.512	.120	-.547*	.074	-.033	-.024		.166	-.129	-.636	.260	.039	-.793	.047	.062	-.270	.316	.411	2.00	0.97
10	Esfuerzo Extra	.091	.301	.112	.382	.436	-.263	.118	.244	-.294		.511	.112	-.161	.081	-.325	.251	.127	-.423	.162	-.131	3.67	0.63
11	Efectividad	.665**	-.022	.150	.685**	.374	.408	.517*	-.050	.008	.142		.172	-.472	.459	-.079	.290	.138	.425	-.141	-.241	3.97	0.57
12	Influencia Ideal Atributo	.015	.429	-.185	-.026	.198	.055	-.128	-.145	-.024	.395	.069		-.475	.475	.538	.554	.320	.291	-.347	-.157	3.90	0.51
26	Estilo Organizado	.127	.209	-.125	-.235	.197	.155	.140	-.389	-.160	-.357	.221	.316		-.597	-.010	-.660	-.397	-.636	.392	.206	4.73	2.34
28	Estilo Emocionalmente Contenido	.140	-.636*	-.491	.212	-.383	-.087	-.128	.150	.557*	-.080	.250	.118	.012		-.049	.769	.756	.662	-.392	.366	4.27	2.34
29	Estilo Dócil	-.014	-.226	.324	.266	-.218	.256	.092	-.058	.111	-.097	-.065	-.254	-.392	.044		.058	-.134	.215	-.207	-.016	4.67	1.05
31	Estilo Oportuno En La Toma De Decisiones	-.166	-.038	-.022	.278	-.409	.143	.074	.155	.510	.006	-.282	-.358	-.443	-.198	.271		.545	.474	-.459	.232	4.13	1.96
32	Estilo Crítico	-.161	-.379	-.681**	-.050	-.239	.131	-.319	-.007	.387	-.209	-.144	-.055	.165	.100	-.188	.380		.266	-.500	.340	4.13	1.19
33	Estilo Facilitador	.309	-.307	-.600*	-.220	.004	-.005	-.064	.036	.600*	-.333	.150	-.177	.093	.413	-.175	.039	.526*		-.517	-.003	3.93	1.16
36	Estilo Consejero/ Orientador	-.361	.274	.225	-.547*	-.264	-.248	-.105	-.497	.045	-.504	-.389	-.217	.037	-.459	-.115	.115	-.234	-.104		.326	3.27	1.87
37	Estilo Cauteloso	.342	-.188	-.372	.233	-.044	-.106	.425	.123	.319	.091	-.015	.004	-.115	.490	.475	.124	-.033	.015	-.390		4.93	1.44
	<b>Media</b>	3.93	3.77	4.03	3.40	3.70	4.08	3.83	3.05	2.72	3.53	3.73	3.93	4.60	4.93	5.13	4.87	4.47	5.07	4.27	4.53		
	<b>Desviación estándar</b>	0.56	0.38	0.56	0.56	0.51	0.55	0.61	0.70	0.95	0.74	0.49	0.50	2.10	1.75	1.06	1.06	1.41	1.98	1.49	1.13		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 23.

Correlacionales Generales de los Estilos de MLQ X5 y tipos de liderazgo de Kostick por sexo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	44	45	46	47	48	49	50	M	D.E.
1	Influencia Ideal Atributo		.543	.294	.041	-.084	.162	-.189	-.262	-.223	.544	.397	.016	-.028	-.057	-.155	.482	-.043	-.213	-.205	3.47	0.66
2	Influencia Ideal Comportamiento	.295		.277	.236	.330	.049	.198	-.369	-.191	.168	.087	.278	.144	-.396	.340	.171	-.043	-.231	-.150	4.08	0.51
3	Inspiración Motivacional	-.078	.331		.099	.314	.739	.722	-.413	-.564	.341	.074	.339	-.349	-.380	.425	-.022	-.027	.375	-.061	4.22	0.50
4	Estimulación Intelectual	.376	-.159	.227		.753	.155	.132	.381	.285	.552	.268	.100	.586	-.168	.127	.365	-.283	-.325	-.076	3.20	0.60
5	Consideración Individual	.656**	.620*	.132	.013		.174	.502	.313	.071	.450	.178	.130	.160	-.204	.490	.172	-.179	-.377	-.032	3.48	0.65
6	Recompensa Contingente	.396	.099	.253	.467	.064		.655	-.096	-.641	.206	.421	.484	.161	-.475	.520	.275	-.463	.596	-.203	4.03	0.60
7	Manejo por Excepción Activo	.824**	.452	.162	.420	.559*	.245		-.248	-.599	-.159	-.051	.285	-.207	-.478	.581	-.152	-.104	.217	.132	3.97	0.65
8	Manejo por Excepción Pasivo	.317	-.037	-.016	.233	.146	.304	.105		.544	.279	.539	-.312	.326	.224	.182	.396	-.429	-.206	-.252	2.55	0.81
9	No Liderazgo	.079	-.317	-.512	.120	-.547*	.074	-.033	-.024		.166	-.129	-.636	.161	.247	-.162	-.146	.278	-.327	-.174	2.00	0.97
10	Esfuerzo Extra	.091	.301	.112	.382	.436	-.263	.118	.244	-.294		.511	.112	.132	.049	.071	.473	-.180	-.167	-.271	3.67	0.63
11	Efectividad	.665**	-.022	.150	.685**	.374	.408	.517*	-.050	.008	.142		.172	.349	-.269	.262	.586	-.519	-.068	-.083	3.97	0.57
12	Influencia Ideal Atributo	.015	.429	-.185	-.026	.198	.055	-.128	-.145	-.024	.395	.069		.339	-.212	.301	.237	-.492	.437	-.041	3.90	0.51
44	Desarrollador	-.038	-.090	-.327	-.356	-.306	-.085	-.077	-.188	.670**	-.524*	-.217	-.393		-.228	.114	.439	-.509	.053	-.244	11.33	2.29
45	Social	.327	.189	.063	-.073	.199	.161	.202	.585*	-.221	-.038	-.087	.019	-.271		-.495	.352	-.207	-.134	-.309	19.27	3.06
46	Promotor	.111	-.408	-.423	.337	-.150	-.166	-.135	.478	.402	.429	.181	.161	-.102	-.079		.023	-.324	.377	-.412	12.87	3.18
47	Activo	-.568*	.121	.433	-.274	-.230	-.185	-.276	-.419	-.411	-.181	-.386	-.136	-.069	.156	-.733**		-.833	-.064	-.548	9.07	3.03
48	Estructurado	.453	.089	-.041	.323	.279	.246	.610*	-.225	-.123	-.053	.404	.148	-.400	-.124	-.116	-.272		-.299	.540	13.67	3.58
49	Subordinado	-.086	-.178	.277	.338	-.071	.201	-.033	-.222	.123	.122	.099	-.259	.144	-.533*	-.153	.053	.006		-.407	9.27	1.58
50	Orientación a la Tarea	-.319	.092	-.056	-.128	.105	-.155	-.359	-.270	-.216	.249	.072	.410	-.147	-.621*	.228	-.214	.001	-.109		14.40	3.07
	<b>Media</b>	3.93	3.77	4.03	3.40	3.70	4.08	3.83	3.05	2.72	3.53	3.73	3.93	14.20	18.47	13.33	8.73	13.13	9.80	12.47		
	<b>Desviación estándar</b>	0.56	0.38	0.56	0.56	0.51	0.55	0.61	0.70	0.95	0.74	0.49	0.50	2.68	3.58	2.09	2.40	2.56	1.78	2.80		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 24.

Correlacionales Generales de los Estilos MLQ X5 y DEG por sexo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	16	17	18	19	20	21	22	23	M	D.E.
1	Influencia Ideal Atributo		.543	.294	.041	-.084	.162	-.189	-.262	-.223	.544	.397	.016	-.267	-.181	-.399	.459	-.354	.277	-.125	-.136	3.47	0.66
2	Influencia Ideal Comportamiento	.295		.277	.236	.330	.049	.198	-.369	-.191	.168	.087	.278	-.416	.224	-.391	.131	-.664	.460	.168	-.160	4.08	0.51
3	Inspiración Motivacional	-.078	.331		.099	.314	.739	.722	-.413	-.564	.341	.074	.339	-.212	-.086	.213	.168	-.308	-.247	.084	.206	4.22	0.50
4	Estimulación Intelectual	.376	-.159	.227		.753	.155	.132	.381	.285	.552	.268	.100	-.115	.304	-.320	0.000	-.390	.345	.083	.257	3.20	0.60
5	Consideración Individual	.656**	.620*	.132	.013		.174	.502	.313	.071	.450	.178	.130	-.380	.557	-.190	-.011	-.550	.191	.323	.272	3.48	0.65
6	Recompensa Contingente	.396	.099	.253	.467	.064		.655	-.096	-.641	.206	.421	.484	-.036	-.190	.506	-.023	.040	-.105	-.470	.628	4.03	0.60
7	Manejo por Excepción Activo	.824**	.452	.162	.420	.559*	.245		-.248	-.599	-.159	-.051	.285	-.190	.191	.462	-.117	-.424	-.104	.064	.413	3.97	0.65
8	Manejo por Excepción Pasivo	.317	-.037	-.016	.233	.146	.304	.105		.544	.279	.539	-.312	.360	.021	.088	-.282	.325	-.007	-.265	.469	2.55	0.81
9	No Liderazgo	.079	-.317	-.512	.120	-.547*	.074	-.033	-.024		.166	-.129	-.636	.309	-.091	-.331	.101	.230	0.000	.102	-.121	2.00	0.97
10	Esfuerzo Extra	.091	.301	.112	.382	.436	-.263	.118	.244	-.294		.511	.112	-.277	.032	-.414	.346	-.118	.011	.088	.089	3.67	0.63
11	Efectividad	.665**	-.022	.150	.685**	.374	.408	.517*	-.050	.008	.142		.172	-.086	-.295	.252	.061	.034	-.092	-.325	.660	3.97	0.57
12	Influencia Ideal Atributo	.015	.429	-.185	-.026	.198	.055	-.128	-.145	-.024	.395	.069		-.374	.310	.017	-.275	.005	.123	-.008	.013	3.90	0.51
16	Desertor	.358	-.067	-.540*	-.028	.091	.114	-.071	.492	.451	.107	.139	.364		-.260	.157	-.606	.502	.036	-.478	-.005	13.87	4.78
17	Misionero	-.558*	.033	.211	.030	-.192	-.289	-.230	-.617*	-.100	.187	-.207	-.102	-.689**		-.561	-.391	-.306	.625	.218	-.399	22.87	4.67
18	Autócrata	-.321	-.093	.338	.045	-.331	.249	-.112	.073	-.390	-.323	-.186	-.093	-.478	-.066		-.042	.269	-.648	-.235	.739	22.27	3.28
19	Transacción	.212	.131	.551*	.053	.258	-.017	.476	-.166	-.439	-.152	.109	-.517*	-.738**	.158	.309		-.251	-.282	.219	.104	20.00	5.13
20	Burócrata	.301	-.085	-.399	.200	-.330	.369	.331	.349	.666**	-.331	-.126	-.116	.276	-.344	.089	-.136		-.255	-.535	.091	18.07	2.89
21	Promotor	-.064	.143	.002	-.370	.449	-.454	-.041	-.671**	-.516*	.093	.125	.188	-.318	.318	-.185	.262	-.730**		-.338	-.325	20.73	3.56
22	Autócrata Benevolo	.360	.455	.415	-.110	.572*	.484	.221	.199	-.505	-.098	.285	.146	.185	-.433	.079	.048	-.284	.161		-.390	20.53	3.44
23	Ejecutivo	-.564*	-.286	.055	.088	-.490	-.489	-.480	-.070	.225	.361	-.289	-.074	-.193	.512	-.097	-.089	-.182	-.158	-.740**		20.13	2.13
	<b>Media</b>	3.93	3.77	4.03	3.40	3.70	4.08	3.83	3.05	2.72	3.53	3.73	3.93	18.47	21.27	19.53	20.73	17.60	19.93	21.27	21.00		
	<b>Desviación estándar</b>	0.56	0.38	0.56	0.56	0.51	0.55	0.61	0.70	0.95	0.74	0.49	0.50	5.93	3.86	2.26	3.28	3.62	2.63	2.74	2.93		

Nota: La parte superior derecha son los hombres, las mujeres corresponden a la parte inferior izquierda de la tabla. Los factores de Estilos MLQ X5 son: Influencia Ideal Atributo, Influencia Ideal Comportamiento, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Recompensa Contingente, Manejo por Excepción Activo, Manejo por Excepción Pasivo, No Liderazgo, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Análisis de t de Student de factores: significancia de estilos de liderazgo.

A continuación, se presenta la tabla 25 de la prueba t de Student los estilos de liderazgo MLQ, DEG y el Test Kostick:

Tabla 25.

*Análisis de significancia de Estilos de comportamiento y trabajo (Test Kostick), DEG y MLQ X5.*

Estilos de liderazgo	Gerente Staff		Área Comercial		t	p	Diferencia de Medias
	Media	D.E.	Media	D.E.			
<b>Kostick</b>							
Necesidad de Logro	3.53	1.80	3.93	1.22	-.71	.484	-0.40
Necesidad de Pertenencia	4.53	1.95	5.13	1.88	-.85	.400	-0.60
Estilo Organizado	5.13	2.23	4.2	2.11	1.17	.249	0.93
Interés en Trabajar en Detalle	3.93	1.66	4.06	1.33	-.24	.811	-0.13
Estilo Emocionalmente Contenido	4.86	2.50	4.33	1.54	.70	.488	0.53
Estilo Dócil	5	1.30	4.8	.77	.50	.615	0.20
Interés por el Reto	5.06	1.94	4.66	1.34	.65	.518	0.40
Estilo Oportuno En La Toma De Decisiones	4.33	2.02	4.66	1.04	-.56	.575	-0.33
Estilo Crítico	4.53	1.30	4.06	1.27	.99	.331	0.46
Estilo Facilitador	4.73	1.53	4.26	1.86	.74	.461	0.46
Necesidad de Completar una Tarea	4.60	1.76	5.06	2.21	-.63	.529	-0.46
Necesidad de Afecto	5.13	1.06	4.20	2.42	1.36	.183	0.93
Estilo Consejero/Orientador	4.40	1.40	3.13	1.84	2.11	<b>.043*</b>	1.26
Estilo Cauteloso	5.26	1.33	4.20	1.01	2.46	<b>.020*</b>	1.06
Necesidad de Socializar	4.73	1.43	4.46	2.06	.41	.685	0.26
Interés por Trabajar Bajo Presión	4.13	1.45	5.13	1.45	-1.87	.071	-1
Interés por la Actividad Física	4.26	1.27	4.26	2.43	0.00	1	0.00
Necesidad de Reglas y Supervisión	4.66	.89	4.60	1.68	.13	.893	0.06
Necesidad de Ser Apreciado	3.80	1.37	5.73	1.62	-3.52	<b>.001*</b>	-1.93
Interés por el Cambio	3.33	2.12	5.06	1.33	-2.67	<b>.012*</b>	-1.73
Desarrollador Social	13.46	3.06	12.06	2.52	1.36	.183	1.40
Promotor	18.20	3.05	19.53	3.50	-1.11	.276	-1.33
Activo	12.73	2.91	13.46	2.41	-.75	.459	-0.73
Estructurado	8.40	2.22	9.40	3.08	-1.01	.318	-1
Subordinado	14.33	2.22	12.46	3.56	1.72	.096	1.86
Orientación a la Tarea	9.66	1.54	9.40	1.84	.43	.671	0.26
	13.20	3.12	13.66	3.06	-.41	.683	-0.46

<b>DEG</b>							
Desertor	15.66	5.40	16.66	6.28	-.46	.644	-1
Misionero	20.40	2.69	23.73	4.99	-2.27	<b>.031*</b>	-3.33
Autócrata	22.06	3.10	19.73	2.71	2.19	<b>.037*</b>	2.33
Transacción	21.93	4.07	18.80	3.93	2.14	<b>.041*</b>	3.13
Burócrata	19.00	2.17	16.66	3.73	2.09	<b>.046*</b>	2.33
Promotor	19.33	3.30	21.33	2.60	-1.83	.077	-2
Autócrata Benévolo	20.20	2.95	21.60	3.13	-1.25	.219	-1.4
Ejecutivo	20.93	2.57	20.20	2.56	.78	.442	0.73
<b>MLQ X5</b>							
Influencia Ideal Atributo	3.56	.53	3.83	.74	-1.13	.267	-0.26
Influencia Ideal Comportamiento	3.76	.44	4.08	.44	-1.93	.064	-0.31
Inspiración Motivacional	4.01	.60	4.23	.42	-1.12	.267	-0.21
Estimulación Intelectual	3.18	.53	3.41	.61	-1.11	.276	-0.23
Consideración Individual	3.35	.57	3.83	.50	-2.44	<b>.021*</b>	-0.48
Recompensa Contingente	4.06	.60	4.05	.54	.08	.937	0.01
Manejo por Excepción Activo	3.80	.61	4	.64	-.87	.390	-0.20
Manejo por Excepción Pasivo	2.71	.73	2.88	.84	-.57	.571	-0.16
No Liderazgo	2.73	1.14	1.98	.70	2.15	<b>.040*</b>	0.75
Esfuerzo Extra	3.24	.62	3.95	.54	-3.32	<b>.003*</b>	-0.71
Efectividad	3.80	.40	3.90	.65	-.50	.618	-0.10
Satisfacción	3.70	.52	4.13	.35	-2.64	<b>.013*</b>	-0.43

Nota: Los estilos con \* son estadísticamente significativos en este análisis.

## Discusión

Kuhn (1995) menciona que el científico, investigador y profesional de las ciencias debe interesarse por comprender los fenómenos que suceden a su alrededor al analizar por sí mismo los aspectos de la naturaleza junto con toda clase de detalles empíricos que son arrojados, y al mismo tiempo debe construir y resolver con mayor precisión una sólida red de conceptos, teorías, instrumentos y metodologías como fuente principal de la resolución de los enigmas que investiga. En este mismo sentido Palafox (como se citó en La Facultad, en el Congreso Mexicano de Psicología, 2016) nos habla que la Psicología en la actualidad pasa por una crisis de cuestionamiento sobre su carácter científico ya que los estudios arrojan efectos pequeños y no son replicados, ni se proponen teorías alternativas o se desechan las originales, en resumen se persigue el nivel de significancia de 0.05 sin cuestionar su sentido, mientras que se confía más en la experiencia que en la evidencia y se olvida la conexión necesaria entre la ciencia psicológica y la práctica profesional. Por mencionar un ejemplo relacionado a esta investigación, McClelland (1989) dice que han sido numerosos los intentos por construir medidas objetivas del modelo de rasgos de personalidad y liderazgo, mediante el empleo de distintos cuestionarios, sin embargo ninguno de ellos ha demostrado ser un indicador consistente en un sentido donde los criterios de una adecuada medición queden demostrados. Por su parte Cañedo y Meza (2014) nos mencionan en la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 que alrededor del 26 por ciento de las empresas en México no pueden encontrar jóvenes que cumplan con el perfil de competencias que satisfaga los requisitos del puesto, a pesar de que si se entrevistan a candidatos para dichos puestos.

Al analizar en este trabajo de investigación los 3 instrumentos de modelos de liderazgo como una propuesta para encontrar información más adecuada para el proceso de selección de los puestos de gerente y área comercial, se encuentra en los resultados del análisis de t de Student que las aproximaciones teóricas aportan cuatro factores significativos por modelo teórico que explican el liderazgo, y pueden ser utilizados como información para selección de personal en función de los puestos de gerente staff y área comercial (vendedores) planteados. Sin embargo, considerando el análisis previo de confiabilidad, el número de estilos de liderazgo en cada modelo teórico y sus instrumentos respectivos, es el Liderazgo Situacional junto con su instrumento Diagnóstico de Evaluación Gerencial, la aproximación teórica que proporciona información más adecuada para los procesos de selección de personal. El liderazgo

transformacional a pesar de tener 4 factores que son significativos, representa solo un tercio de la explicación y aporte teórico dentro de los niveles aceptados de confiabilidad de este modelo, mientras que la aproximación teórica de rasgos de personalidad y liderazgo que cuenta con 27 estilos, de los que solo una sexta parte son diferentes significativamente y proporcionan información que ayuda para la selección de gerentes staff y vendedores.

En los resultados correlacionales generales se puede observar que los estilos entre cada instrumento presentan 3 fenómenos de gran importancia que pueden ser señalados. En primer lugar están los estilos que se relacionan positivamente para obtener información adecuada para un proceso de selección en los puestos de gerente y vendedor. Tal es el caso del estilo emocionalmente contenido que al relacionarse con estilo oportuno en la toma de decisiones y estilo facilitador, o el estilo ejecutivo con la necesidad de pertenencia y la necesidad de afecto, se refiere a una persona que puede mantener la calma ante un evento en el que se necesita hacer una elección que puede tener gran importancia si se esta coordinando o gerenciando a un equipo de trabajo; o se esta realizando alguna venta con otra organización o cliente trascendental donde es necesario tener la iniciativa constante para motivar a un cliente pero sin buscar un reconocimiento o aceptación afectiva que va incesariamente más allá del trato cordial, ético y profesional. En estilos que se relacionan negativamente como activo con subordinado, inspiración motivacional con no liderazgo o efectividad con necesidad de socializar, esta información puede ser útil si se quiere reclutar y seleccionar una persona que prefiera actividades que exijan un desgaste mental y emocional, que trabaje con un equipo enfrentando desafíos y al mismo tiempo los inspire con un alto nivel de motivación, donde comunique optimismo acerca de los objetivos del futuro. Estas tareas y demandas pueden referirse al perfil que tiene un gerente o un vendedor. Cabe mencionar que a pesar de una exhaustiva búsqueda en la literatura, no se encontraron investigaciones ni análisis de las funciones, tareas y demandas que desempeñan los puestos de trabajo antes mencionados a pesar de encontrar una alta demanda en fuentes de empleo y bolsas de trabajo; sin embargo estas características pueden cotejarse con las mismas bolsas de trabajo a partir de los anuncios, perfiles y características que solicitan los reclutadores de las empresas a través de estos medios. Por lo cual se recomienda para futuras investigaciones, realizar análisis de estos puestos y perfiles, para definir aún más los aportes que el liderazgo puede sumar para mejorar los procesos de selección de personal.

Un segundo fenómeno observable en los resultados son los estilos que se presentan y correlacionan revelando comportamientos que no son necesarios en el perfil de un candidato en el área gerencial o comercial, pero que son útiles si se quiere seleccionar a gerentes o vendedores entre un grupo previamente reclutado donde se tiene algunas dudas de como determinada terna de candidatos pueden responder, y que comportamientos pueden tener para las actividades y situaciones que demanda el puesto. Un ejemplo son los estilos no liderazgo con desarrollador e interés por trabajar bajo presión, desertor con transacción, recompensa contingente con necesidad de logro y burócrata con necesidad de completar una tarea. En el caso de esta investigación, estos estilos se refieren a personas que no están interesadas en ser líderes ni motivar a un equipo de trabajo, tampoco les importa apoyar a sus compañeros o subordinados, son personas que no son competitivas ni les interesa alcanzar metas, por lo que en ocasiones pueden ser rígidos y apegarse a los reglamentos y normas para justificar cuando no alcanzan los objetivos planteados para su puesto de trabajo. Esta información aunque de inicio puede parecer negativa, es muy útil en un proceso de selección donde una persona después de ser entrevistada genera dudas al personal de recursos humanos que está en busca de un candidato, estos se pueden apoyar en información como la que se presenta para hacer una selección con un punto de vista más objetivo apoyado en resultados psicométricos que describen el comportamiento de liderazgo de la persona en cuestión.

En el presente trabajo, en el caso de las correlaciones donde se segmentan las tablas de resultados por sexo, se presentan de esta manera ya que en ocasiones en el proceso de selección de gerentes o vendedores, los reclutadores publican vacantes en bolsas de trabajo describiendo una preferencia por hombres o mujeres sin demostrar un fundamento teórico o comprobable para seleccionar a un candidato en base al sexo. Con los resultados de este trabajo se demuestra como es que tanto hombres como mujeres presentan estilos de liderazgo útiles para el proceso de selección sin importar el sexo. En la muestra de hombres en esta investigación, también existe relación entre estilos que pueden ayudar a identificar y facilitar el proceso de selección en los que se busca un gerente o vendedor que motive para generar mayor interés y aumentar los esfuerzos, así como pedir lo que quiere conseguir sin generar resentimientos en sus compañeros, pares, subordinados o jefes, manteniendo un estilo apegado a normas y reglas con lo que monitorea activamente el desempeño de otros y busca desviaciones y fallas que pueden ser

corregidas para mejorar la dinámica de trabajo. También se puede encontrar en los resultados como estos líderes en áreas de gerencia y ventas tienen confianza implícita en la gente y se preocupan por el desarrollo de los individuos, generando dinámicas nuevas para cambiar los sistemas que son obsoletos para el desempeño del trabajo de todo su equipo, mantienen un estado de ánimo calmado y son emocionalmente contenidos ante situaciones estresantes, y saben recompensar el trabajo de otros a partir del monitoreo y mejoras del desempeño que tienen del personal a su cargo.

En el caso de estilos en hombres donde tienen una necesidad de terminar el trabajo sin importarles la supervisión o el apego a reglas cuando están en actividades que demandan estar bajo presión, ser una persona activa y con iniciativa, e interesarse en trabajar con detalles específicos de objetivos a conseguir en el área, se encuentra que los gerentes y vendedores de esta muestra denotan comportamientos dóciles y sociales pero descuidan conseguir el objetivo de sus actividades como puede ser llegar a la cuota de ventas del mes, o la gestión y desarrollo de su personal. La explicación teórica de rasgos de personalidad o de liderazgo transformacional indica la ausencia de liderazgo ante las características mencionadas anteriormente. En cambio en los estilos de liderazgo situacional, indican que los comportamientos que presentan estos vendedores y gerentes, simplemente no son adecuados a la situación que se enfrentan, esto puede deberse a factores como el poco tiempo de experiencia que tienen en el puesto, el número de personas a su cargo rebasa la capacidad de atención y respuesta de la persona en cuestión, o que falta mayor entrenamiento o capacitación para desempeñar una actividad específica, por lo que el aprendizaje, desarrollo, aplicación y cambio de estilo gerencial que ofrece la teoría de Reddin, puede ser una explicación y solución viable para estas situaciones.

En el caso de las mujeres contrastan los resultados previos de los hombres en gerencia y ventas, ya que los estilos que presentan son muy favorables para el caso de la gerencia de personal, en características y comportamientos como apearse a normas y reglas para enfrentar los desafíos, manteniendo altos estándares de desempeño, tomando riesgos e interesándose en el cambio cuando es oportuno, solicitando ideas a los seguidores o subordinados pero considerando las características y aportes que cada persona puede hacer, sin exigir ni generar resentimientos en el equipo y obteniendo efectividad y resultados aprovechando todos los recursos a su disposición. Algunos estilos como orientarse en exceso a hacia la tarea, o buscar más el logro personal, la

necesidad de ser apreciado o ser muy facilitador de actividades con los subordinados se hacen presentes en algunas relaciones de los estilos. De nueva cuenta, las teorías de rasgos y liderazgo transformacional explicarían estos estilos con una ausencia de liderazgo sin considerar otras variables; por otro parte el liderazgo situacional puede explicar la presencia de estos estilos a partir de factores de tiempo en el puesto de trabajo, la experiencia en otras áreas o trabajos anteriores, el número de personas a su cargo, o el número de actividades y la demanda que representan para la gerente o vendedora en cuestión.

En la prueba t de Student los estilos significativos que son Consejero/Orientador, Cauteloso, Interés en trabajar bajo presión, Necesidad de ser Apreciado, Interés por el cambio, Misionero, Autócrata, Transacción, Burócrata, Consideración Individual, No Liderazgo, Esfuerzo Extra y Satisfacción, indican que hay diferencias significativas en los grupos de gerentes y vendedores en donde podemos obtener información adecuada y útil para saber si la persona que es evaluada en un proceso de selección le interesan actividades y dinámicas como apoyar y cooperar con los miembros de su equipo de trabajo, lograr la armonía en el grupo, evitar y minimizar problemas inmediatos, controlar situaciones usando reglas y observando detalles, mantener una organización o sistema en marcha mientras confía implícitamente en la gente y se siente satisfecho al realizar estas acciones. Estos estilos se pueden observar con mayor presencia en las medias de los gerentes de esta investigación. Al mismo tiempo este análisis nos permite saber como es que las características de los vendedores y mayormente en los gerentes, se presentan en las actividades donde la presión los influye, evitan el conflicto, necesitan el aprecio y reconocimiento de otros, se preocupan menos por apearse a normas o al control cuando se sienten amenazados o cuando las tareas no se realizan de acuerdo a su criterio y por lo tanto muestran interés en nuevas actividades.

El tercer fenómeno que se puede observar en esta investigación son las inconsistencias teóricas presentes en mayor número en el análisis correlacional entre los instrumentos de la explicación teórica de los estilos de rasgos de personalidad y liderazgo, y el liderazgo transformacional. Un ejemplo de este fenómeno es la correlación negativa que hay entre el estilo No Liderazgo y Necesidad de Completar una Tarea (Ver Tabla 11), ya que teóricamente una persona que tiene como puesto de trabajo ser gerente o vendedor y que tiene ausencia de

liderazgo, podría no dirigir ni motivar un grupo y cumplir las metas de su trabajo como subordinado en la teoría situacional; sin embargo el resultado y la teoría de liderazgo y rasgos de personalidad, y de liderazgo transformacional no explica o justifica la presencia de estos estilos que nos indican que las personas de esta muestra además de presentar el No Liderazgo, no están motivados ni cumplen sus objetivos por lo que no se explica que los motiva o impulsa a comportarse de esta manera. Otro ejemplo con el estilo No Liderazgo y el Interés por trabajar Bajo Presión (Ver tabla 12) ocurre cuando los gerentes y vendedores, que presentan el primer estilo referido, no están interesados en trabajar bajo presión, en áreas que tienen contextos cambiantes, dinámicos y, con objetivos demandantes en corto y mediano plazo, por lo que surge la pregunta de ¿en que están interesados?. La teoría de rasgos ni la transformacional lo explican. Solo son no líderes sin interés en dirigir grupos, sin ninguna otra variable interna o externa que lo defina. En el caso del liderazgo situacional tal vez se podría encontrar alguna explicación en una variable del contexto, como puede ser el giro de la empresa, el tamaño del área, el número de personas a cargo del gerente o vendedor, o el tiempo que tiene la persona en el puesto indicado, y que el estilo gerencial que utiliza no es apropiado para el escenario en el que trabaja. Una crítica más a la inconsistencia teórica de los modelos de rasgos de personalidad y transformacional para evaluar el liderazgo se puede observar en las correlaciones entre la Necesidad de Completar una Tarea y la Necesidad de Reglas y Supervisión (ver tabla 20); el Interés por Trabajar Bajo Presión y No Liderazgo (ver tabla 21) ; y el estilo Efectividad de MLQ X5 con estilo Subordinado de Kostick (ver tabla 23), respectivamente. En el primer caso los gerentes y vendedores hombres que tienen necesidad de completar una tarea, no necesariamente tienen la necesidad de seguir reglas y supervisión. Lo cual nos indica que dan prioridad a obtener el resultado del trabajo sin importar como conseguirlo o pueden salirse de las reglas un momento para obtener el resultado del trabajo. La pregunta que el modelo de rasgos no explica es ¿obtener resultados sin seguir reglas es útil en sus actividades del puesto?, o como Reddin explicaría conceptualmente, ¿los gerentes y vendedores demuestran efectividad para las actividades y tareas de su puesto?. En el segundo caso que se encuentra en la muestra de mujeres, las gerentes y vendedoras que les interesa trabajar bajo presión son no líderes de acuerdo a ambos modelos, sin embargo no se especifica porque no son líderes, más allá de la ausencia de liderazgo que indica el factor de liderazgo transformacional. En cambio en el modelo de liderazgo situacional, este fenómeno puede ser explicado si las actividades que realizan son muy demandantes de tiempo o de

movimiento, lo cual no permite que puedan supervisar o dirigir a un grupo, y por tanto ejercer liderazgo. Finalmente en el ultimo caso, los gerentes y vendedores hombres son efectivos (como se citó en el Estilo Efectividad de líder transformacional), pero no necesariamente son estructurados o tienen el trabajo prescrito. Como resultado no se fijan en todos los detalles ni tienen mucha planificación, y es posible que aprendan de ensayo y error. Ni la teoría de rasgos explica como es que los líderes pueden mejorar su trabajo si es que alguna de las demandas de su trabajo es mantener una estructura o método en sus actividades, ni la teoría transformacional indica metodológicamente como las personas de esta muestra podrían desarrollar su estilo de líder transformacional. En cambio los estilos gerenciales describen los comportamientos que podrían ser apropiados para la situación y que los llevarían a ser vendedores o gerentes efectivos, de acuerdo al concepto de Reddin (1989), o incluso podría llevar al personal a un nivel de management que les permita ser además de líderes, managers.

A causa de todos los resultados encontrados y demostrando que la teoría de Liderazgo Situacional y su instrumento Diagnóstico de Efectividad Gerencial arrojan la información más adecuada para los procesos de selección de vendedores y gerentes staff, se recomienda en investigaciones posteriores ampliar los estudios en muestras con más participantes de las áreas y puestos de trabajo estudiados en esta investigación y en otros puestos de trabajo donde se puede hacer presente el liderazgo.

## Discusión General

El pobre conocimiento de los mexicanos sobre la ciencia y la investigación en materia de las ciencias sociales y como consecuencia en su aplicación en la psicología del trabajo y las organizaciones guarda una estrecha problemática con el progreso social, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ciencia y Tecnología de 2015, elaborada por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). De acuerdo con este trabajo 5.2 en una escala de 10, es el número de mexicanos que califican de manera pobre el conocimiento en la ciencia por lo que el saber empírico predomina aún en la sociedad mexicana. Paralelamente y como se demuestra en esta investigación el liderazgo es un concepto muy amplio, que puede incluir tanto los contextos formales como informales (Sánchez y Rodríguez, 2009), ya que en el ámbito organizacional, industrial, educativo, militar y en los movimientos sociales, el liderazgo desempeña un papel crítico, si no el más crítico, y por lo tanto un tema importante para el estudio y la investigación (Bass, 2008).

Barros (2016) comenta que este concepto está en condiciones de aceptar los retos sociales y organizacionales, de adaptar todos los elementos que lo rodean y conformar a las nuevas exigencias del cambio continuo para ayudar a las organizaciones a adecuar y crear nuevos mundos, nuevas rutas y nuevos pensamientos que se adapten a la situaciones que demanda la globalización en la sociedad. Como resultado de este fenómeno, el estudiante y profesional de investigación que quiere resolver o ha resuelto problemas de su entorno, tan solo podrá lograr más facilidad y enriquecimiento en su aporte a una mejor sociedad si resuelve más problemas aún, pero al principio y durante cierto tiempo, resolver problemas es aprender cosas consecutivas acerca de la naturaleza, a falta de las leyes y teorías que posteriormente el profesional de investigación desarrollará y comprobará en su realidad social, convirtiendo lo que en inicio era contenido empírico a un mayor valor metódico y científico (Kuhn, 1995). Sandoval (como se citó en Segundo Foro de Psicología del Trabajo, 2016) menciona las consecuencias de los manejos difusos del lenguaje psicológico señalando que los factores psicosociales en el trabajo, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, refieren interacciones en el ambiente laboral mediadas por variables como las percepciones, experiencias y cultura del trabajador, resultando con impacto en las empresas y organizaciones donde laboran.

Además del presente trabajo de evaluación de liderazgo para los procesos de selección de personal, otras investigaciones que pueden servir para guiar al profesional en ciencias sociales, en psicología o en el área de las organizaciones, reclutamiento y selección de personal, son los realizados por Judge, Piccolo, & Ilies (2004) o Torres (2015) que proporcionan dos direcciones generales para fortalecer los trabajos y desarrollo de marcos conceptuales y metodológicos en la validación de instrumentos y aproximaciones teóricas del liderazgo. Primero se resalta la importancia de desarrollar investigación más reciente del tema, específicamente la relación del comportamiento organizacional en general y los estilos de liderazgo; además de construir la validez de las medidas considerando otras variables no relacionadas con el liderazgo que pueden ser determinantes, tales como la satisfacción, el clima organizacional o la cultura y contexto donde el liderazgo se desenvuelve y aplica.

Una de las más importantes propuestas de intervención en las organizaciones y procesos de selección que realiza el personal de recursos humanos, que además muestra la situación como la variable moderadora para la efectividad en el ejercicio de liderazgo es la Teoría Tridimensional o 3D a partir de los trabajos de Reddin, entendiendo el liderazgo situacional como la combinación de la orientación hacia la tarea y la orientación hacia la relación donde no existe un estilo óptimo para cualquier situación, sino que la efectividad depende del grado de ajuste entre el estilo y ciertas variables situacionales. Sánchez y Rodríguez (2009) destacan como fortalezas de la teoría de liderazgo situacional la capacidad de explicar y comprobar el liderazgo y su efectividad a través de la relación entre las variables estudiadas bajo este enfoque; la aplicación sobre la naturaleza situacional del liderazgo en la teoría 3D, haciendo énfasis en la flexibilidad de estilos gerenciales que puede utilizar una persona que ocupa un puesto de trabajo para modificar su comportamiento e influir en el comportamiento de otros, atendiendo las necesidades de la situación, las necesidades de los líderes y las de los subordinados.

Drucker (como se citó en 40 años de la teoría de liderazgo situacional, 2009) realizó un señalamiento visionario a la época que vivimos actualmente donde el mundo globalizado con muchos y muy rápidos cambios solo tendrá como sobrevivientes a las organizaciones –sean empresas, universidades, hospitales o sociedad- que se posicionen como organizaciones líderes en el cambio. Las empresas han centrado su atención en el liderazgo como una ventaja

competitiva, por lo que de acuerdo a investigaciones como la de Cuadra y Veloso (2007) o la de Oliva y Molina (2016), el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. Por lo que una sugerencia para futuras investigaciones es buscar la relación entre los procesos de reclutamiento y selección con las variables antes mencionadas, esto con el objetivo de construir un modelo de prevención ante fenómenos como la rotación negativa de personal, los procesos de reclutamiento y selección empíricos y poco metódicos por mencionar algunos.

## Conclusiones

Como se puede observar en la investigación realizada, en los resultados se encuentra que los instrumentos de liderazgo en los procesos de selección, permiten evaluar a gerentes y vendedores que independientemente de su tendencia a relacionarse con las personas, o su tendencia a las tareas, consigan los objetivos que estos puestos les demandan, es decir, tengan efectividad. Y una variable que puede ayudar a determinar si la persona que se quiere seleccionar de una terna de candidatos o que es necesaria promover en una organización para que dirija un equipo de trabajo es la más adecuada, es la variable de la situación. Es importante no perder de vista ni dejar de estudiar el liderazgo y la situación dentro de un marco metodológico y científico que puede brindar soluciones ante la situación social, política y económica que el país vive, ya que sin líderes que guíen a las personas por el camino que una organización busca recorrer, el desarrollo social puede ser más complicado en ausencia de un líder, o puede ser más dinámico y útil con la guía e influencia de la persona adecuada al contexto. Un apunte final al contexto de la presente investigación es que en la actualidad existen modelos de liderazgo como los descritos anteriormente, y existen en la literatura estudios de contexto mexicano, específicamente de cultura mexicana y los comportamientos que presentan los y las mexicanas; sin embargo no existe ninguna investigación de liderazgo mexicano o algún modelo que explique los estilos de liderazgo mexicanos. Por lo que una sugerencia para futuras investigaciones es desarrollar un modelo que pueda evaluar el liderazgo dentro del contexto de nuestro país, ya que en la variedad de factores que permean la situación y el liderazgo, la cultura probablemente tiene una importancia no estudiada en el área social y organizacional, específicamente en management, reclutamiento y selección de personal; además de como se presenta y desarrolla para las investigaciones que pueden aportar mayor conocimiento y orientación científica a las organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Alfaro, Y., (2016,10,11), Recursos humanos: cómo conocer al mejor candidato, Recuperado de <http://expansion.mx/carrera/2016/10/11/recursos-humanos-como-conocer-al-mejor-candidato>
- Alfaro, Y., (2016,10,11), ¿Qué pasa si contratas a la persona incorrecta para tu empresa?, Recuperado de <http://expansion.mx/carrera/2016/07/22/que-pasa-si-contratas-a-la-persona-incorrecta-para-tu-empresa>
- Álvarez, P., (19 de Septiembre de 2016), Segundo Foro de Psicología del Trabajo. Gaceta Zaragoza, p. 7.
- Atkinson, J., (1957), Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, pp. 359-372.
- Atkinson, J., (1958), *Motives in fantasy, action and society: Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives*. Van Nostrand, New York.
- Atkinson, J. & Raynor, J., (1978), *Personality, motivation, and achievement*. Washington: Hemisphere Pub. Corp.
- Atkinson, J. M., Heritage, J. C., eds. (1984), *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Barros, D., (2016), *Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Bass, B. M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press: New York.
- Bass, B. M., (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd Ed.)*. New York: The Free Press
- Bass, B. M., (1995), Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 463- 478.
- Bass, B. M., (2008), *Theory, research and managerial applications*, 4 Ed.. New York, Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B., (1989), Potential bases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and

- transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, pp. 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J., (1990), Developing transformational leadership, 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, pp. 1-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B., (1993), Transformational leadership: a response to critiques In *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, Chemers MM, Ayman R (eds). Academic Press: New York; pp. 49-80.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B., & Avolio, B., (2006), *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. EEUU.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E., (2006), *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. & Nanus, B., (1985), *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Bryant, S. E., (2003) The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, pp. 32-44.
- Burns, J.M., (1978), *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cañedo, A. y Meza, M., (2014), Encuesta de Competencias Profesionales 2014 ¿Qué buscan y no encuentran las empresas en los profesionistas jóvenes?, Recuperado de [http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*. (Talca), 22(2), 40-56.
- Den Hartog D., Van Muijen J. & Koopman P., (1997). Transactional versus Transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; vol. 70; pp. 19-34.

- Elliott, R.(2000). The leadership industry and using the leadership research effectively. MLQ Pty Ltd and BERU, Victoria University. MLQ Accredited Network.
- Fiedler, F., (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8 (2), pp. 285-291.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A critical review. *Leadership quarterly*, 8 (2), pp. 153-170.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 364-396.
- La Facultad, en el Congreso Mexicano de Psicología. (31 de Octubre de 2016). *Comunidad psicología*, pp. 6-7.
- Maxwell, J., (2007), *Liderazgo. Principios de Oro*. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- McClelland, D., (1955), *Studies in motivation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D., (1961), *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- McClelland, D., (1989), *Estudio de la motivación humana*, Madrid, Narcea.
- McDougall, W., (1932.), *Of the words character and personality*. *Character Pers.* 1, pp. 3-16
- Morgan, G. (2006), *Images of Organization*. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Murray, H. A. (1938), *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nader, M., y Castro-Solano, A., (2007), *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass*. *Universitas Psychologia*, Vol. 6, No. 3 pp. 689-698, Bogotá, Colombia.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1970). *La administración y el comportamiento humano*. México: Editora Técnica, S.A.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996), *Great ideas revisited: revisiting the life-cycle theory of leadership*, *Training and Development*, Vol. 50 No.1, pp. 7-42.

- House, R. J., (1971), A path – goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), Encuesta sobre la Percepción Pública de la Ciencia y la Tecnología. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enpecyt/2015/>
- Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 89, No. 1, 36–51.
- Kostick, M. M., & Coules, J. (1980). *Kostick's Perception and Preference Inventory*.
- Kotter, J. P., (1990), *John Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhn, T. S., (1995), *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Lerma, A., (2007), *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T., (2009), *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Likert, R., (1967), *The Human Organizations*, McGraw\_Hill, Book Co, USA.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2011), *Towards an OECD Skill Strategy*, Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/47769000.pdf>
- Pamos de la Hoz, A. (2016), *Diseño y validación de un cuestionario de evaluación de competencias con soporte informático*. Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad Complutense De Madrid, España.
- Pedraja-Rejas y L., Rodríguez-Ponce, E., (2008), *Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. *Interciencia*, Vol 33, No. 9, Caracas, Venezuela.
- Real Academia Española (2014), *Psicolingüístico*. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.).
- Reddin, W. J., (1970), *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Reddin, W. J., (1983), *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation* (Doctoral). New Brunswick Business School, EEUU.
- Reddin, W. J. (1989). *The Output Oriented Manager* (1st ed., Vol. 1). London: Gower.
- Richino, S.V., (2008), *Selección de personal*. 2ª ed. Ed. Paidós. Argentina.
- Riggio, R., & Reichard, R., (2008), The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N°. 2. EEUU, pp.169-185.
- Rivière, V.M., & Sitar, A.S., (2003), Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1, pp. 39-48.
- Russell-Walling, E. (2011). *50 management ideas you really need to know*. London: Quercus.
- Sánchez, E., y Rodríguez, A., 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
- Serzo, H., (2012). Rensis Likert y Douglas McGregor, Recuperado de: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Rensis-Likert-y-McGregor.pdf>
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Stogdill, R.M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25 pp. 35-71.
- Stogdill, R. (1957), *Leadership and structures of personal interaction*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Torre, N., (2015), *Liderazgo situacional y administración pública en la Dirección Regional de Educación de Lima*. Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Peru.
- Vargas, I. (2015). 80% de las empresas en México, sin empleados líderes. CNN Expansión, Recuperado de: [http://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender?internal_source=PLAYLIST)

- Vega, C. & Zavala, G, (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno (tesis de pregrado).Universidad de Chile, Chile.
- Velásquez, L, (2006), Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning.The Academy of Management Review, 29(2), 222-240
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D., (1992), Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2010), Leadership in Organizations. 7th Ed., New Jersey, Prentice Hall.