



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LIDERAZGO

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A

SERGIO GERARDO MONTAÑEZ MORFIN

DIRECTOR DE TESIS

DR. RODOLFO E. GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Z5053.08

UNAM. 91

1981

M. 34367

Apr. 780

*A la memoria de mis padres...
a mi familia y seres queridos*

2539

*Mi sincero agradecimiento a las
personas que me proporcionaron
su colaboración, paciencia y
buena voluntad durante la reali-
zación de este trabajo.*

*A ellos ofrezco mi amistad, res-
peto y confianza.*

ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LIDERAZGO

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	4
ANTECEDENTES TEORICOS	(i)
I. Motivación y Liderazgo	8
1. La Teoría de las Relaciones Humanas ..	8
2. Teoría X - Teoría Y	9
3. Teoría Madurez - Inmadurez	10
4. Teoría Motivación - Higiene	10
5. Los "Sistemas Directivos" de Likert ..	11
6. Definición de Liderazgo	12
7. Los estudios de las Universidades del Edo. de Ohio y Michigan	13
8. Los Estilos Autoritario y Democrático.	15
9. La Rejilla Gerencial	16
10. El Enfoque Situacional de Liderazgo ..	18
II. Fundamento Teórico del Instrumento de Medición	26
III. Instrumento de Medición	29
1. Descripción	29
2. Información que se obtiene a través del Instrumento	31
3. Recomendaciones para su aplicación ...	32
4. Calificación del Test	32
5. EL L.A.S.I.	35

METODOLOGIA

(ii)

I. <i>Objetivos</i>	44
II. <i>Planteamiento del Problema</i>	44
III. <i>Cuerpo de Hipótesis</i>	45
IV. <i>Variables</i>	46
V. <i>Población</i>	47
VI. <i>Instrumentos y Materiales</i>	48
VII. <i>Procedimiento</i>	48
1. <i>Aplicación</i>	48
2. <i>Análisis Estadístico de los Resultados</i> ...	49
2.1 <i>Distribución de Frecuencia</i>	49
2.2 <i>Estabilidad de los Resultados</i>	49
2.3 <i>Estudio de Correlación</i>	49
2.3.1. <i>Correlaciones entre variables</i>	50
2.3.2. <i>Comparaciones entre grupos</i>	50
3. <i>Desarrollo Análisis Estadístico</i>	52
VIII. <i>Presentación de Resultados</i>	66
IX. <i>Discusión</i>	67
X. <i>Conclusiones</i>	71
XI. <i>Evaluación Crítica</i>	73

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS PARA LAS ILUSTRACIONES UTILIZADAS	74
--	----

BIBLIOGRAFIA	75
--------------------	----

I N T R O D U C C I O N

Considero conveniente expresar que a mi criterio la Psicología moderna ha encontrado en la Industria una de sus aplicaciones más importantes.

En la actualidad las organizaciones representan grupos sociales, sociedades productivas, comunidades, medios de vida; y en general todo un estilo de vida para aquellos que de alguna manera contribuyen a la integración de las mismas.

En cualquier empresa podemos identificar tres factores cuya adecuada ó inadecuada interacción representa la armonía y efectividad determinantes en su sistema.

		<i>tareas</i>
	<i>TRABAJO</i>	<i>métodos</i>
		<i>procedimientos</i>
		<i>individuo</i>
<i>F A C T O R E S</i>	<i>RECURSO HUMANO</i>	<i>secciones</i>
		<i>departamentos</i>
		<i>supervisión</i>
	<i>LIDERAZGO</i>	<i>control</i>
		<i>políticas</i>
		<i>motivación</i>

Es interés de este estudio básicamente el factor liderazgo, ya que de él depende en gran medida que los otros aspectos se conjuguen para lograr un conjunto organizacional competente.

Para medir la conducta de liderazgo fué diseñado el L.A.S.I. (Leader Adaptability and Style Inventory) (10-1), que es un instrumento utilizado para obtener un predictor acerca del estilo dominante y la efectividad de los sujetos evaluados.

La finalidad de éste trabajo se centra en el instrumento mismo. La evaluación de sus antecedentes, fundamentos teóricos y confiabilidad del Test son necesarios para valorar la utilidad del instrumento en las funciones de selección y capacitación a niveles ejecutivos bajos, intermedios y superiores.

A continuación expondremos en la extensión necesaria, los antecedentes teóricos que servirán para lograr una mejor comprensión de la intención del estudio y de la configuración de diversos elementos de teorías sobre la motivación y el liderazgo en las organizaciones.

El instrumento será descrito en los detalles importantes relacionados con su construcción, forma de aplicación y resolución. También se expondrá el tipo de información que puede obtenerse a través del mismo; así como su interpretación y características técnicas obtenidas de estudios anteriores de correlación y validez.

Para tal objeto se aplicó el Test durante un mes consecutivo a una población de 145 profesionistas a todos los niveles. Estas personas eran candidatos a ocupar puestos de diversas jerarquías dentro de un grupo industrial nacional.

En base a los datos obtenidos se efectuaron correlaciones tendientes a identificar el efecto de las variables; edad, profesión, nivel jerárquico y experiencia laboral en la conducta de liderazgo manifestada en el instrumento.

Para obtener la estabilidad del Test a través del tiempo; es decir para estudiar su confiabilidad, se efectuó el retest, siendo posible tomar una muestra independiente de 30 personas pertenecientes a una misma empresa.

Se les aplicó la prueba y se repitió la operación transcurridas seis semanas a partir de la primera aplicación.

El procedimiento seguido durante este trabajo será explicado en el capítulo correspondiente a la metodología.

Es intención personal que el presente estudio contribuya de alguna manera a proporcionar un nuevo instrumento de análisis en el proceso de selección y capacitación de personal, pues partimos de la base de que la predicción de dicha conducta es un factor de gran importancia en la contratación y desarrollo del recurso humano tanto a nivel de supervisión y jefatura como a nivel gerencial.

ANTECEDENTES TEORICOS

I. MOTIVACION Y LIDERAZGO

A continuación mencionaremos brevemente algunos aspectos de carácter teórico que servirán de fundamento y de referencia al presente estudio. Básicamente hablaremos de las teorías más importantes y reconocidas acerca de la motivación y de la conducta de liderazgo, tomados como factores de cambio en la efectividad de las organizaciones.

1. La Teoría de las Relaciones Humanas.

Un estudio ampliamente reconocido por la introducción del concepto de las relaciones humanas en el manejo de las empresas fué el realizado en 1924 por Elton Mayo (19) y colaboradores, de la Escuela para Graduados en Administración de Harvard.

La investigación revela la importancia de permitir a todo trabajador el mantener la comunicación y buenas relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo. Elton Mayo pudo experimentar con estos cambios en la Planta Hawthorne de la Western Electric Company. Mediante la implementación de períodos de descanso y sitios para comer en grupos, obtuvo por conclusión que el fomentar las relaciones interpersonales entre el personal de las empresas contribuía de una forma significativa al aumento de la productividad en las diferentes organizaciones. Lo anterior se fundamentaba en el hecho de que se lograba una mejor disposición por parte del empleado para ejecutar su trabajo de manera motivada.

2. Teoría X - Teoría Y.

Siguiendo la tendencia de Elton Mayo, surge la teoría denominada "TEORIA X - TEORIA Y", desarrollada por Douglas McGregor (20). De acuerdo a McGregor, en las organizaciones tradicionales, las decisiones se centralizan en aquellos que se encuentran en la parte superior de la pirámide organizacional; por tal motivo el subordinado debe ser controlado y debe preferir evitar las responsabilidades. En base a ésta filosofía los factores motivantes son elementales, viéndose representados por el dinero, la seguridad, y demás satisfactores materiales. A grandes rasgos esta concepción de la Administración Tradicional se haya contenida en la Teoría X de McGregor.

Sin embargo y como contraposición a la Teoría X, McGregor expone su Teoría Y, en la que señala que la práctica gerencial debe estar basada en principios y conocimientos más elevados, en lo que se refiere a la naturaleza del hombre y la motivación del mismo. Esta teoría considera que la gente no es apática ni irresponsable con el trabajo, sino que por el contrario es capaz de trabajar con gusto y de responsabilizarse por las funciones de su puesto. En la Teoría Y, los motivadores fisiológicos y de seguridad, --- considerados por la Administración científica de Taylor (27), son sustituidos por factores de mayor nivel y calidad humana; estos son, los motivadores designados por Maslow (18), como de afiliación, autoestima y de autorrealización. De ésta manera la capacidad, creatividad y desarrollo personal se integran como partes fundamentales en la dirección de los Recursos Humanos de la empresa.

3. *Teoría Madurez - Inmadurez.*

Chris Argyris (1), en su Teoría Madurez-Inmadurez expone algunos conceptos diferentes a los de McGregor aunque en esencia, tienen un significado similar. Para Argyris la gran mayoría de las personas que trabajan en las empresas son tratados como seres inmaduros, lo cual trae consigo gran parte de los conflictos en las organizaciones, debido a que los individuos adoptan a su vez una conducta del mismo tipo. Argyris explica que es necesario considerar a los trabajadores como personas maduras, si quiere obtenerse de ellas un comportamiento positivo y productivo. La adopción del trato inmaduro provoca una conducta pasiva, dependiente, limitada, desinteresada y con pocas perspectivas de desarrollo; mientras que un trato maduro favorece un comportamiento activo independiente, capaz, interesado y con grandes posibilidades de desarrollo.

4. *Teoría Motivación - Higiene.*

El interés por la naturaleza del hombre, sus motivaciones y necesidades, llevaron a Frederick Herzberg (11) a realizar un estudio en el Servicio Psicológico de Pittsburgh. Esta investigación consistió en realizar una serie de entrevistas a profesionistas, a los que se les preguntó cuales eran las cosas que los hacían sentirse infelices o insatisfechos con su trabajo, y por otra parte cuáles los hacían sentirse felices o satisfechos. Herzberg denominó a los de la primera categoría factores higiénicos, debido a que describían aspectos primarios preservadores del medio ambiente; éstos servían únicamente para evitar la insatisfacción en los empleados.

A la segunda categoría de necesidades los llamó motivadores debido a que eran los realmente efectivos en cuanto a la motivación de la gente hacia un comportamiento productivo, positivo y superior.

De ésta manera Herzberg elaboró su teoría Motivación-Higiene, en la que sólo los motivadores son capaces de modificar la conducta del trabajador favorablemente.

De acuerdo a la teoría de Herzberg son factores higiénicos: la supervisión, las políticas, las condiciones ambientales, el salario, las relaciones interpersonales y demás prestaciones de la empresa, mismos que tan sólo contribuyen a la insatisfacción en el trabajo.

Por otra parte son motivadores: el logro laboral, el reconocimiento, la labor en sí misma, la responsabilidad, y el desarrollo dentro de la empresa. Estos aspectos son a juicio de Herzberg los que pueden contribuir a la satisfacción en el trabajo y por tanto ayudan a incrementar la calidad y la productividad en el trabajo.

5. Los "Sistemas Directivos" de Likert.

Continuando con la tendencia de McGregor y Argyris, Rensis Likert (16) con sus colaboradores del Instituto para Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, desarrolló sus "Sistemas Directivos". En ésta teoría Likert describe cuatro tipos de sistemas directivos, el carácter que deben tener las motivaciones y el estilo de liderazgo en cada uno de ellos. Los sistemas son representados como un continuo en el cual va aumentando el grado de confianza y calidad en la supervisión y los motivadores respectivamente, conforme el sistema se acerca al estilo directivo número cuatro. En el Sistema Número Uno no existe confianza ni fe en los subordinados, a su vez que son inducidos al trabajo mediante castigos y trato duro, con ocasionales premios materiales. Por otra parte en el Sistema Número Cuatro se tiene completa confianza y fe en las capacidades de los empleados, al mismo tiempo que se le motiva mediante participación de

--- grupo, desarrollo personal y todo un sistema de compensaciones de buena calidad. En conclusión el Sistema Número Uno es aquel que se haya orientado por completo a la tarea; mientras que el Sistema Número Cuatro se interesa por el aspecto de las relaciones humanas básicamente, siendo entonces el dos y el tres puntos intermedios entre ambas tendencias.

6. Definición de Liderazgo.

Hasta el momento, hemos mencionado algunas teorías sobre los aspectos motivacionales en la empresa y su correspondiente efecto en la conducta organizacional. En seguida continuaremos con algunas investigaciones y teorías que se han derivado del estudio de la conducta de liderazgo y de su efecto contingente sobre el comportamiento laboral.

Consideramos conveniente exponer algunas definiciones de liderazgo a fin de unificar el criterio con el que estamos trabajando. De acuerdo a Koontz y O'Donnell "Liderazgo es influir en la gente para seguir el cumplimiento de normas comunes" (13). George R. Terry dice "Liderazgo es el proceso de influir en la gente para el logro de objetivos de grupo" (28). Robert Tannenbaum lo define como "Una influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación para que se atienda a una o varias normas de carácter especializado" (25).

Durante muchos años se pensó que el estilo de Liderazgo Gerencial era una característica intrínseca del sujeto; es decir, que ese comportamiento ya estaba dado por la personalidad y carácter de la persona.

Los estudios que se mencionarán a continuación nos darán una idea de cómo dicho factor empezó a ser manejado como una conducta que - podía aprenderse y modificarse a voluntad, mediante el entrenamiento especializado.

7. *Los estudios de las Universidades del Edo. de Ohio y Michigan.*

De los primeros estudios que se llevaron a cabo, destacan los iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación de Negocios de la Universidad del Estado de Ohio, los cuales estaban encaminados a identificar algunas dimensiones de la conducta de liderazgo (24). Los investigadores definieron el liderazgo como una conducta individual centrada en la dirección de las actividades de un grupo hacia el cumplimiento de normas comunes. Eventualmente fueron simplificando la descripción de la conducta de liderazgo en dos dimensiones:

A) Iniciando Estructura y B) Consideración.

La primera se refiere a la conducta del líder dirigida a establecer las relaciones entre los miembros del grupo laboral en base a patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y optimización de métodos y procedimientos de operación.

Por otra parte, Consideración se refiere a la conducta encaminada a lograr relaciones amistosas, confianza mutua, respeto y afecto entre los miembros del grupo de trabajo.

En base a las dos dimensiones el Departamento de Investigación desarrolló un modelo compuesto por cuatro cuadrantes que a su vez estaban dados por la combinación de ambos factores. La siguiente figura ilustra ese resultado:

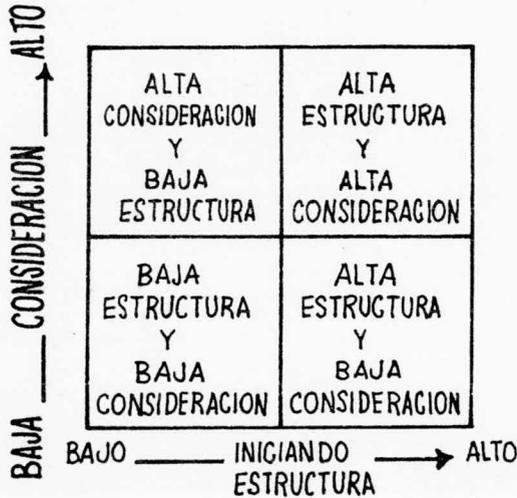


FIGURA 1

Como complemento a sus estudios el cuerpo de investigadores de la Universidad del Estado de Ohio desarrolló el L.B.D.Q. (Leader Behavior Description Questionnaire) (6), un instrumento destinado a describir la forma en que un líder lleva a cabo sus actividades. El Test contiene quince reactivos pertenecientes al factor Consideración y un número igual para Iniciando Estructura, de esta manera se obtiene la tendencia del contestante para comportarse en base a cualquiera de las dos dimensiones de liderazgo.

Otros de los estudios también clásicos y que han contribuido al concepto actual de la conducta de liderazgo fueron los efectuados por el Centro para Estudios e Investigación de la Universidad de Michigan (12). Estos estudios identificaron dos conceptos a los que llamaron "Orientado al Empleado" y "Orientado a la Producción". En relación a esto, un líder orientado al empleado es aquel cuya principal preocupación estriba en el mantenimiento de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. En cambio, un líder orientado a la producción enfatiza los aspectos técnicos del trabajo y el cumplimiento de las reglas en la organización.

8. *Los Estilos Autoritario y Democrático.*

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (26), identificaron dos extremos en la conducta de liderazgo, los que hasta la fecha son comúnmente utilizados para describir el estilo de comportamiento de un líder. Ellos pensaron que un líder generalmente intentaba influir en su gente mediante dos formas:

- 1) Indicándoles de acuerdo a su propio criterio qué es lo que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo.
- 2) Involucrando a su gente en las responsabilidades, planeación y elección de los procedimientos para la ejecución de la tarea.

A un líder orientado únicamente a la tarea se le denominaba **AUTORITARIO**; mientras que a otro preocupado por las relaciones humanas como medio para conseguir sus objetivos lo llamaron **DEMOCRATICO**. El resultado obtenido de éstos estudios se ilustra con mayor claridad en el dibujo que se expone a continuación; en donde la conducta de liderazgo es representada como un continuo que oscila entre dos puntos opuestos correspondientes a los estilos **AUTORITARIO** y **DEMOCRATICO** respectivamente.

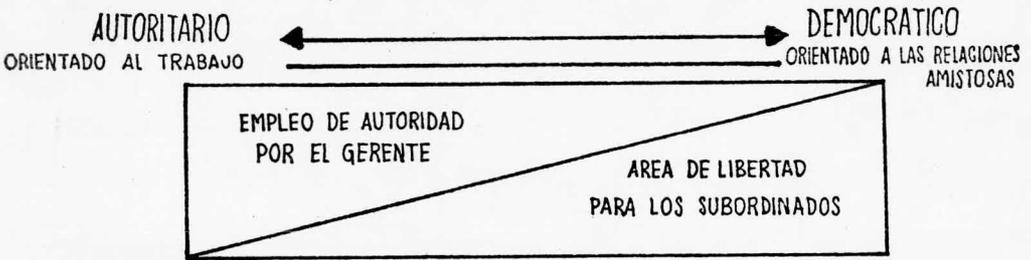


FIGURA 2

9. *La Rejilla Gerencial.*

En discusión con los estudios del Estado de Ohio y Michigan, Robert R. Blake y Jane S. Mouton (3), desarrollaron su Teoría denominada *La Rejilla Gerencial*.

En éste método cinco diferentes tipos de liderazgo fueron desarrollados en base a los conceptos "Relacionado con la producción" (tarea) y "Relacionado con la gente" (relaciones humanas); los que representaron gráficamente en los cuatro cuadrantes identificados en los estudios del Estado de Ohio.

En esencia, la *Rejilla Gerencial* dió terminología popular a los cinco estilos que constituyen el modelo, sin considerar los conceptos establecidos por los investigadores del Estado de Ohio. Aunque la conceptualización es diferente, en realidad sólo se encuentra una variable significativa en ambos estudios. Al mencionar "relacionado con" podemos identificar una predisposición para hacer algo ó bien, una dimensión actitudinal. De esta manera la *Rejilla Gerencial* tiende a ser un modelo actitudinal donde se mide las predisposiciones de un gerente, mientras que los cuadrantes de Ohio tienden a dar un modelo conductual en el que se examinan cómo es que las acciones de un líder son percibidas por otras personas. En la figura siguiente puede observarse el modelo desarrollado por Blake y Mouton, denominado "LA REJILLA GERENCIAL".

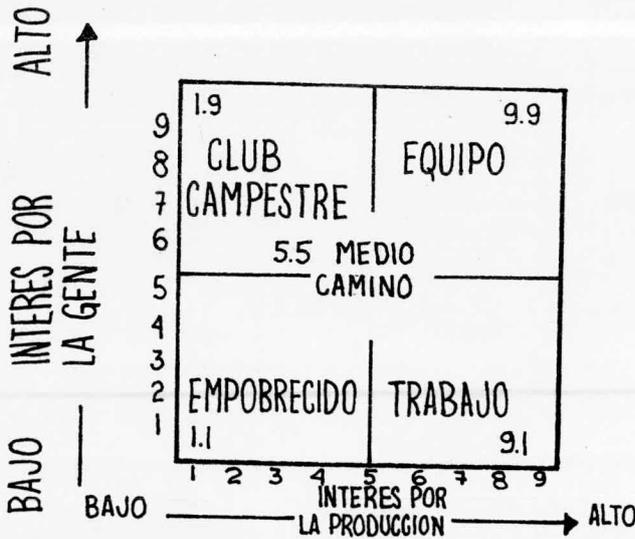


FIGURA 3

10. *El Enfoque Situacional de Liderazgo.*

Como resultado de los diversos estudios realizados acerca del liderazgo, surgió una idea bastante común; la que consistía en conocer cuál era el estilo de liderazgo más apropiado de un gerente. En base a esto se hicieron aseveraciones diversas, mismas que estaban determinadas por el tipo de teoría de que se tratara.

Como respuesta a esto Paul Hersey (7) en una de sus investigaciones desarrolló la idea de que la conducta de liderazgo debía ser adaptable al tipo de situación que se le presentara al líder. De ésta manera, el liderazgo ideal no se centraba en un concepto, cuadrante ó estilo básico; sino que la efectividad dependía de la adecuación de cualquier estilo según fuera la situación específica del grupo laboral.

Continuando con el interés de aportar una teoría de liderazgo que contestara a las preguntas sobre cuál representaba el mejor estilo de liderazgo, surgió el modelo TRI-DIMENSIONAL DE LIDERAZGO EFECTIVO. Esta teoría fué desarrollada por William J. Redin (22), con el nombre de "3-D Teoría de Estilo Gerencial".

En esta teoría, Reddin utiliza los términos "Conducta de Trabajo" y "Conducta de Relaciones Amistosas", para describir los cuatro estilos básicos de conducta de liderazgo establecidos en los estudios del Estado de Ohio. Sustituye "Consideración" por "Conducta de Relaciones Amistosas" e "Iniciando Estructura" por "Conducta de Trabajo", para después aplicar los conceptos en forma idéntica a los cuatro cuadrantes ó estilos básicos de los estudios del Estado de Ohio.

Lo significativo del modelo está representado básicamente, por la adición de una dimensión de efectividad. De ésta manera el modelo proporciona una variedad de estilos que pueden resultar efectivos ó inefectivos dependiendo de la situación particular.

Mediante la integración de una dimensión de efectividad a las dimensiones de trabajo y relaciones amistosas, Reddin intenta relacionar los conceptos de estilo de liderazgo con las demandas situacionales de un medio ambiente específico. En base a lo anterior, cuando un estilo de liderazgo es apropiado a una situación dada, es denominado efectivo; mientras que cuando es inapropiado a una situación dada es denominado inefectivo.

Por tanto, si la efectividad del estilo de conducta de liderazgo depende de la situación en que dicho estilo es aplicado; podemos concluir que cualquier estilo puede ser efectivo ó inefectivo dependiendo de la situación específica de que se trate. Con ésto, deja de considerarse al estilo de liderazgo como adecuado ó inadecuado y se transmite este criterio al comportamiento del líder al responder a los estímulos proporcionados por un evento laboral cualquiera.

La representación gráfica de éstos conceptos se puede observar con bastante claridad en el modelo Tri-Dimensional de Liderazgo Efectivo, que aparece a continuación. En éste modelo los estilos básicos son mostrados en un continuo que va de efectivo a inefectivo; en donde cualquiera de los cuatro puede encontrarse en ambos extremos de la dimensión de efectividad.

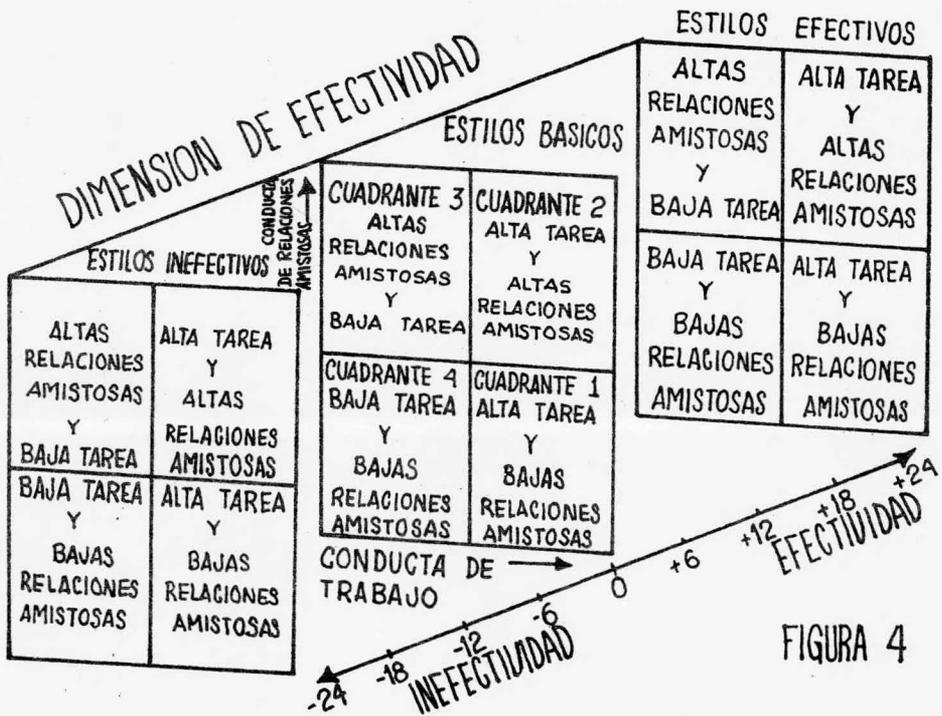


FIGURA 4

Como una consecuencia a la Teoría "3-D TEORIA DEL ESTILO GERENCIAL" de Reddin; Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron en el Centro para Estudios de Liderazgo su "TEORIA DEL CICLO VITAL" (8). Esta teoría está basada en una relación curvilínea entre los conceptos: 1) Conducta de Trabajo, 2) Conducta de Relaciones Amistosas y 3) Madurez.

Mediante esto, se pretende proporcionar al líder algunos conocimientos acerca de la relación entre un estilo efectivo de liderazgo y el nivel de madurez de sus subordinados. De acuerdo a esto, el adecuado diagnóstico del grado de madurez del subordinado o grupo subordinado es el criterio que determina el estilo básico de liderazgo a adoptar en cada una de las situaciones que se le presenten a la persona que ejerce el liderazgo.

En tal caso la efectividad de un líder depende básicamente de dos aspectos:

- a) Elaborar correctamente el diagnóstico del grado de madurez en que se encuentra el grupo o sujeto.
- b) Ejercer el estilo de liderazgo que mejor se ajuste a la situación diagnosticada.

La madurez en la teoría del Ciclo Vital, es definida como: Una motivación hacia el cumplimiento; la capacidad para tomar responsabilidades; un conocimiento adecuado de las tareas y la experiencia individual y de grupo. Estos componentes del concepto de madurez se hallan de acuerdo con la teoría que se mencionó anteriormente como "Teoría de Madurez-Immaturidad" de Chris Argyris.

Para comprender estas ideas con mayor facilidad podemos recurrir a la figura que se presenta a continuación. En ella puede apreciarse que la curva de madurez se inicia en el cuadrante número Uno y termina en el número Cuatro; representando el primero el estilo adecuado ante una conducta de grupo inmadura; mientras que el cuadrante número Cuatro representa el estilo adecuado para una conducta de grupo madura. Los cuadrantes número Dos y número Tres representan los estilos adecuados para los grados intermedios de madurez; siendo el estilo número Tres el adecuado para un grupo que se comporta con mayor madurez que el que le correspondería al estilo número Dos.

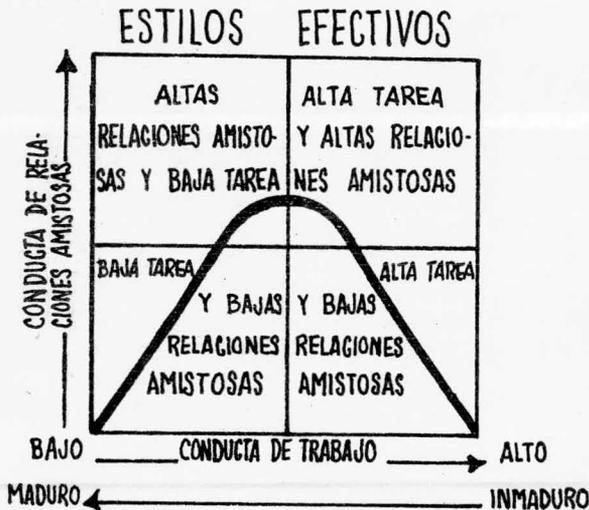


FIGURA 5

Paul Hersey y Kenneth Blanchard hicieron del modelo Tridimensional de Liderazgo Efectivo la teoría adecuada para aplicar su "Teoría del Ciclo Vital", es decir, la relación curvilínea entre las dimensiones de trabajo y relaciones amistosas con el factor madurez. Este modelo ya complementado es el que Hersey y Blanchard utilizaron como fundamento teórico para dar significado e interpretación a su instrumento L.A.S.I. (Leader Adaptability Style Inventory), como podremos comprender con facilidad más adelante.

El dibujo que aparece a continuación ilustra la adaptación que los autores del L.A.S.I. hicieron de su teoría al modelo Tridimensional de William Reddin. De esta forma, el liderazgo efectivo que Reddin había definido como aquel que mejor se adecuara a una situación particular; se halla determinado además por el previo diagnóstico del grado de madurez del grupo y de la aplicación del estilo de liderazgo más conveniente a dicho diagnóstico.

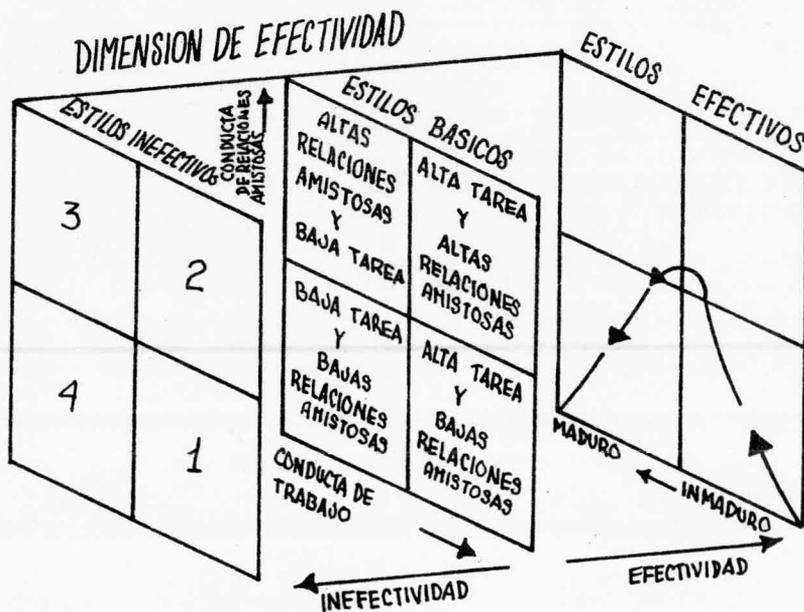


FIGURA 6

Quizá nos resulte difícil establecer con claridad de qué manera contribuyen las diversas teorías motivacionales y de liderazgo a fijar el criterio de estilos básicos de liderazgo utilizado por Hersey y Blanchard para desarrollar su escala de liderazgo (L.A.S.I.).

No es objetivo de este estudio hacer un análisis detallado de este aspecto; pero pensando en aquellas personas interesadas en lograr un enfoque sintético de los elementos teóricos tratados, presentamos un diagrama a continuación. En él pueden observarse algunas relaciones entre los diferentes aspectos teóricos, motivacionales y de liderazgo, con el modelo de estilos básicos de liderazgo adaptado y complementado por Hersey y Blanchard para conformar su instrumento de medición.

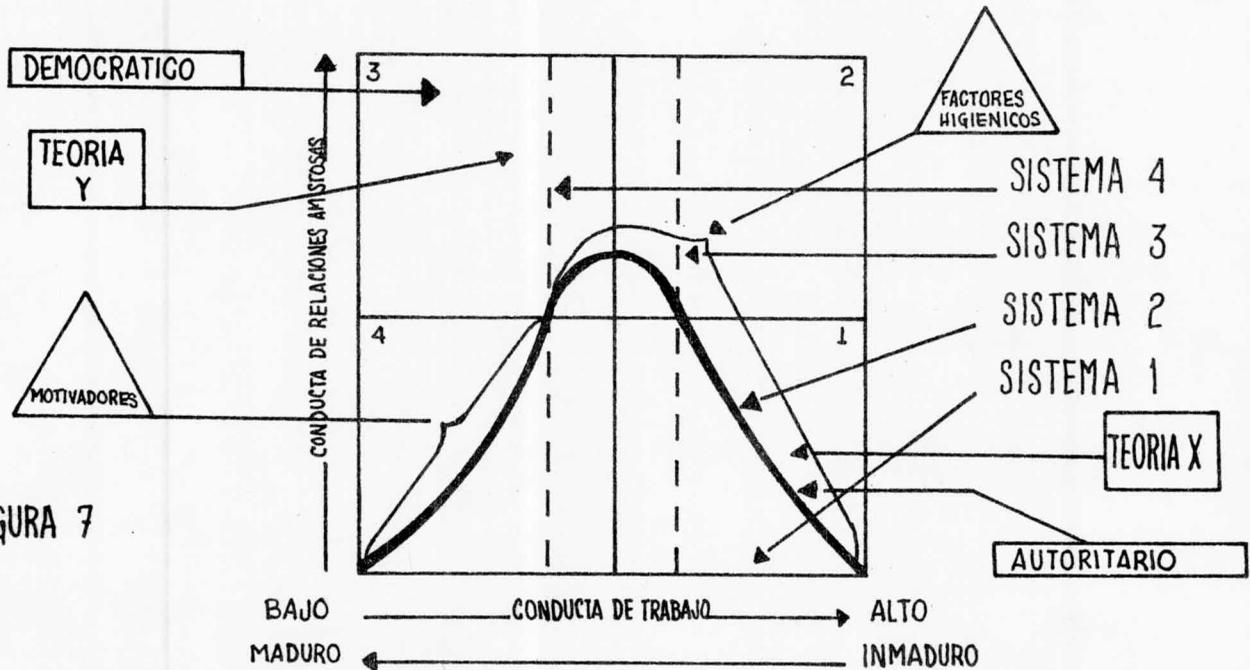


FIGURA 7

II. FUNDAMENTO TEORICO DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

Las características teóricas del instrumento fueron establecidas por el Centro para Estudios de Liderazgo (5-1), lugar en el que los autores de sarrollaron su escala de medición. A continuación mencionaré algunos de los estudios y resultados obtenidos; mismos que representan el nivel de confiabilidad y validez del test.

El grupo original de reactivos, a partir del cual se construyó el cuestionario; fué elaborado en base a entrevistas estructuradas y discusiones con gerentes, consultores expertos en Dirección de empresas y personas conocedoras sobre el tema. Las entrevistas y discusiones fueron conducidas por dos expertos en desarrollo organizacional. De esto surgieron 48 posibles reactivos. Los 48 reactivos fueron analizados por un comité compuesto por profesores, expertos, capacitadores en dirección y conducta organizacional, directivos y aspirantes a altos niveles en la organización.

La revisión y consecuente eliminación de los reactivos se realizó bajo el criterio de seleccionar las preguntas que mejor representarían los diversos aspectos del Modelo de Liderazgo Situacional. El resultado - fueron 12 reactivos, mismos que involucraron los cuatro estados de madurez.

El test reducido a 12 situaciones fué aplicado a una muestra de 264 gerentes y directivos, a nivel bajo, intermedio y alto. Para realizar el análisis de cada pregunta se puso especial atención a las respuestas de los gerentes.

De esta manera se determinaron el grado y la tendencia en que los reactivos eran factibles de ser discriminados.

Esto es, que cada reactivo fué examinado para determinar si se podrían diferenciar varios estilos de comportamiento de liderazgo en base a las cuatro opciones ó alternativas para cada situación. Los resultados producto de algunos tratamientos estadísticos se dan a continuación:

1) *Distribución de Frecuencia:* El criterio para obtener una función de los reactivos satisfactoria fué definido operacionalmente como una distribución de menos del 80% para cualquiera de los reactivos y alternativas.

En base a los resultados, cada una de las opciones para las 12 situaciones cumplió con el criterio.

La adaptabilidad que se obtuvo como total para cada uno de los reactivos se correlacionó positivamente con el total de adaptabilidad para las doce situaciones. Esta relación fué considerada como una medida de validez para el total de reactivos del test. Los coeficientes que se obtuvieron se distribuyeron en un rango de .11 a .52 y 10 de los 12 (83%) coeficientes fueron de .25 o más elevados.

Once coeficientes fueron significativos a un nivel de .01 y solamente uno fué significativo a un nivel de .05. Las situaciones número cinco y nueve no contribuyeron a fortalecer el grado de correlación obtenido en su totalidad.

2) Para corroborar la consistencia de los resultados y como consecuencia la estabilidad de los mismos a través del tiempo, fué administrado el cuestionario a 88 administradores pertenecientes a grupos de estudios de postgrado. Las dos aplicaciones se realizaron con una diferencia temporal de seis semanas.

En base a los resultados se obtuvo que 65 ó 75% de las personas man tuvieron su mismo estilo dominante a lo largo de las seis semanas. El coeficiente de correlación fué .71 a un nivel significativo de .01.

Los cambios entre los estilos 2 y 3 constituyeron las mayores mues tras de inestabilidad.

Para estimar la estabilidad de los puntajes de adaptabilidad, el test fué aplicado a 44 gerentes pertenecientes a grupos de postgrado. Las aplicaciones se realizaron en un intervalo de tiempo de cinco a seis semanas entre la primera y segunda administración del cuestionario. Se obtuvo un coeficiente de correlación de .69, a un nivel de significancia de .01; lo que indica que los puntajes se mantienen relativamente estables a través del tiempo.

- 3) Se intentó establecer alguna relación entre los resultados del test y variables de tipo socioeconómicas, tales como el sexo, la edad, años de experiencia laboral, grado académico y nivel organizacional. Se encontró que las variables socioeconómicas eran independientes de los resultados del instrumento. Siendo los coeficientes de correlación, generalmente bajos para cualquiera de los cruces ó relaciones entre resultados y variables socioeconómicas.

Los resultados de estas investigaciones fueron logrados por miembros del Centro para Estudios de Liderazgo. Esto proporciona la validez y confiabilidad al Test para ser utilizado con fines prácticos en sujetos que reúnan las características sociales y culturales similares a los elementos que constituyeron las muestras para estudio.

En este trabajo se reproducirán algunos de los estudios ya mencionados, pero para una muestra nacional y con los cambios convenientes y limitaciones instrínsecas del trabajo mismo.

III. INSTRUMENTO DE MEDICION

1. Descripción

El L.A.S.I. (Leader Adaptability and Style Inventory) es un instrumento para medir algunos aspectos específicos de la conducta de liderazgo en términos teóricos del modelo de liderazgo situacional; adoptado y posteriormente desarrollado por Hersey y Blanchard para conformar su instrumento de medición.

La escala fué originalmente designada para servir como un medio de entrenamiento, aunque no se descarta la posibilidad de ser empleada con fines de Selección de Personal.

El Test está basado en los conceptos anteriormente revisados y que tienen que ver con la conducta del líder (Conducta de Trabajo y Conducta de Relaciones Amistosas) y su interacción con el nivel de madurez del grupo ó individuo subordinado.

El cuestionario contiene 12 reactivos, constituidos por el mismo número de situaciones relacionadas con el trabajo. Las 12 situaciones representan tres instancias de cada uno de los cuatro estados básicos de madurez. Para contestar a cada reactivo ó situación, son presentadas cuatro alternativas de acción, las que a su vez representan los cuatro estilos de comportamiento de liderazgo. En base a ésto, los contestantes deben responder eligiendo el estilo que más cercanamente describa su comportamiento en cada situación.

Para lograrlo, deben partir del supuesto de que se encuentran a cargo de la supervisión del grupo laboral que se menciona en cada una de las situaciones. Es válido elegir solamente una de las alternativas de las cuatro que se dan para cada caso.

La relación de los estados de madurez con los estilos básicos de liderazgo para lograr la máxima efectividad en la aplicación del comportamiento del líder a una situación particular puede apreciarse como sigue:

ESTADOS DE MADUREZ

ESTILOS DE LIDERAZGO

- M1 Los subordinados no desean ni tienen la capacidad para tomar responsabilidades.
(Baja madurez tanto psicológica como laboral).
- M2 Los subordinados están deseosos pero no son capaces de adquirir responsabilidades.
(Alta madurez psicológica, pero baja madurez laboral).
- M3 Los subordinados son capaces pero no desean adquirir responsabilidades.
(Alta madurez laboral pero baja madurez psicológica).
- M4 Los subordinados están deseosos y son capaces de tomar responsabilidades.
(Alta madurez en ambas psicológica y laboral). (5-2)

- E1 Alta Tarea y Bajas Relaciones Amistosas.
- E2 Alta Tarea y Altas Relaciones Amistosas.
- E3 Altas Relaciones Amistosas y Baja Tarea.
- E4 Bajas Relaciones Amistosas y Baja Tarea.

2. Información que se obtiene a través del instrumento

En base a la composición anteriormente descrita del Test, es posible obtener la siguiente información fundamental:

- 2.1) *Estilo Dominante.*- Es el patrón consistente de comportamiento que exhibe un líder y que es percibido por otros, cuando el líder pretende influir sobre las actividades de un grupo. Este concepto se haya representado por el estilo de líder en el que inciden el mayor número de respuestas a cada uno de los 12 reactivos que constituyen el instrumento.
- 2.2) *Rangos de Estilo.*- Se encuentra determinado por los estilos que soportan al estilo dominante del líder. De esta manera, pueden ser uno o varios los estilos de soporte. Se les llama de ésta forma porque son estilos que el líder tiende a utilizar sólo en algunas ocasiones.
- 2.3) *Adaptabilidad del Estilo (Efectividad).*- Es el grado ó medida en que la conducta del líder resulta apropiada a las demandas de una situación del medio ambiente laboral específica. Debe comprenderse que la adaptabilidad no se haya determinada por el tipo de estilo dominante ó por las características de los rangos obtenidos por el contestante. La efectividad del comportamiento de un líder depende de la adecuación del estilo que éste sea capaz de hacer a las diversas situaciones que se le presenten. En esta forma, cualquiera de los cuatro estilos básicos pueden resultar efectivos ó inefectivos dependiendo de la situación que se trate. (10-2)

3. Recomendaciones para su aplicación

Probablemente, la mejor y más sencilla manera de conocer un Test y de aprender a manejarlo principie por la autoaplicación del mismo. A continuación se presenta una copia del original que fué empleado para la realización de este estudio.

Se recomienda leer cuidadosamente las instrucciones antes de iniciar la contestación. Es conveniente aclarar que no se pretende obtener respuestas correctas ó incorrectas por parte del contestante. Lo importante es que describa su comportamiento más habitual o común para cada una de las situaciones que se le presenten. De esta manera evitaremos el interés por buscar respuestas "buenas" y centraremos la atención en la adecuación de la conducta específica de cada persona. Para contestar al test, los autores no establecen un tiempo máximo rígido, pero se recomienda indicar que el tiempo límite es de 12 minutos, pudiendo darse hasta 15 minutos a aquellas personas que se les dificulte interpretar con facilidad el contenido de las preguntas.

El tiempo límite es recomendable para propiciar la espontaneidad al contestar y evitar la especulación del contestante.

4. Calificación del Test

En seguida del cuestionario encontraremos la hoja de respuestas, la que incluye en su encabezado los datos pertinentes para la evaluación e interpretación de los resultados. En el cuadro de respuestas aparece en el margen izquierdo la enumeración de los doce reactivos y a continuación de cada uno de ellos las cuatro letras que corresponden a las alternativas de acción. La forma de contestar es circulando ó marcando con una cruz la letra elegida en cada pregunta.

De esta misma hoja de respuestas puede obtenerse una parte de la información del instrumento:

1) Estilo Dominante y 2) Rangos de Estilo.

Para lograrlo sólo tenemos que sumar el número de incidencias marcadas en la primera columna y anotarlas en el espacio de la parte inferior; el proceso se repite para las tres columnas siguientes. De esta forma se tienen cuatro resultados, uno para la columna 1, otro para la 2, y otros más para las columnas 3 y 4; mismos que corresponden a los comportamientos para los estilos básicos de liderazgo (Cuadrantes 1, 2, 3 y 4 respectivamente). El estilo(s) que acumulan el puntaje máximo es el denominado, Estilo Dominante mismo que representa el patrón de conducta más consistente en un líder para actuar ante un grupo de trabajo. Los puntajes menores que se obtienen en los otros cuadrantes (estilos) representan los rangos de estilo, es decir los estilos de soporte que el líder tiende a utilizar únicamente en ocasiones.

Una vez que se tienen los resultados anteriores, se pasa a la hoja que continúa de la hoja de respuestas. En ella tenemos la tabla para la Determinación de Adaptabilidad del Estilo. En la tabla se enumeran nuevamente los 12 reactivos en el margen izquierdo, sólo que a continuación aparecen cuatro números que van de un mínimo de -2 a un máximo de +2, (-2, -1, +1, +2); estos números representan el grado de efectividad que puede obtener el contestante en cada una de las preguntas.

El número +2 representa el mejor diagnóstico para cada situación, mientras que el -2, representa el diagnóstico menos adecuado para cada situación. (10-3)

Para determinar lo anterior se circula el número que corresponda a la letra elegida en la hoja de respuestas. Después se efectúan sumas algebraicas para los números que incidieron en las columnas A, B, C y D.

Finalmente se realiza otra suma algebraica con los cuatro factores obtenidos de las cuatro columnas. El puntaje resultante es el que los autores llaman coeficiente de Adaptabilidad o Efectividad, mismo que puede oscilar entre el rango -24 como mínimo a +24 como máximo nivel de efectividad.

Para comprender con mayor claridad los resultados obtenidos, los autores hacen una representación gráfica de los mismos, ubicándolos en el Modelo Tridimensional de Liderazgo Efectivo. Esta gráfica aparece a continuación de la Tabla de Adaptabilidad.

En ella, los puntajes obtenidos para los cuatro estilos, se anotan en el Modelo de los Estilos Básicos de Liderazgo, mientras que el Coeficiente de Efectividad se determina a lo largo del Continuo Dimensional Inefectivo-Efectivo.

Para lograr una interpretación completa y correcta de los resultados que se obtienen del Test, resulta bastante conveniente familiarizarse con los conceptos teóricos que han sido mencionados a través de este trabajo. En la parte final de este estudio será mencionada la bibliografía utilizada, misma que podría ser de utilidad para aquellas personas que se interesen por la aplicación del instrumento en la práctica laboral.

L.A.S.I.

I N S T R U C C I O N E S

Le ha sido encomendada la supervisión de un grupo en su empresa. A continuación se le presentan una serie de situaciones relacionadas con el comportamiento del mismo. Usted deberá elegir la alternativa que considere conveniente para la solución del caso.

SITUACION	ALTERNATIVAS DE ACCION
1. Ultimamente sus subordinados no responden ante el trato amable y evidente preocupación por su bienestar. El desempeño general está disminuyendo rápidamente.	A) Recalque el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan las funciones. B) Esté disponible para el diálogo pero no ejerza ninguna presión para en tablarlo. C) Converse primero con sus subordinados y después fije las metas. D) Deje intencionalmente de intervenir.
2. El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los miembros de éste conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.	A) Mantenga un trato amable, pero continúe cerciorándose de que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo. B) No tome ninguna acción definitiva. C) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa. D) Recalque la importancia de cumplir con los plazos y las funciones respectivas.

-
3. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema dado. En general, usted los ha dejado resolver siempre por sí solos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones han sido buenas.
- A) Interese a los integrantes del grupo en el problema y procure resolverlo con ellos.
 - B) Deje que el grupo lo resuelva.
 - C) Actúe rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.
 - D) Anime al grupo a tratar de resolver el problema y esté disponible para el diálogo.

-
4. Está usted considerando realizar un cambio fundamental. Sus subordinados tienen un magnífico historial de servicios y respetan la necesidad del cambio.
- A) Permita la participación del grupo en la ejecución del cambio pero no la exija.
 - B) Anuncie los cambios y luego ejecútelos supervisándolos cuidadosamente.
 - C) Permita que el grupo formule su propia orientación.
 - D) Incorpore las recomendaciones que le presente el grupo, pero dirija usted mismo la realización del cambio.

-
5. El rendimiento del grupo ha estado bajando durante los últimos meses. Sus integrantes no se han interesado en cumplir con los objetivos fijados. En el pasado, la redefinición de las funciones ha dado siempre buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñaran oportunamente.
- A) Permita que el grupo formule su propia orientación.
 - B) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.
 - C) Redefina las metas y supervise cuidadosamente su realización.
 - D) Permita la participación del grupo en la fijación de las metas, pero
-

(continúa 5.)

--ro no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.

-
6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo di rígido con eficiencia. El administrador anterior ha sido sumamente rágido. Usted desea mantener un nivel alto de productividad, pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de trabajo.
- A) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa.
 - B) Recalque la importancia de cumplir con los plazos y las funciones respectivas.
 - C) Deje intencionalmente de intervenir.
 - D) Consiga que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.
-
7. Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la organización. Los miembros del grupo le han hecho sugerencias respecto a los cambios que juzgan necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación cotidiana.
- A) Defina el cambio y supervise cuidadosamente su ejecución.
 - B) Adquiera la aprobación de los integrantes del grupo respecto al cambio y permítales organizar su ejecución.
 - C) Esté dispuesto a realizar los cambios que le recomienden, pero mantenga el control de su ejecución.
 - D) Evite la confrontación, deje las cosas como están.
-
8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente algo inseguro en la falta de dirección del grupo.
- A) Deje al grupo tranquilo.
 - B) Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.
 - C) Tome las medidas necesarias para orientar a sus subordinados hacia un sistema de trabajo bien definido.
 - D) Cúidese de perjudicar sus relaciones con sus subordinados haciendo excesivo uso de su autoridad.
-

-
9. Su Supervisor lo ha nombrado para que encabece un grupo de trabajo que se encuentra bastante retrasado en hacer la petición de recomendaciones de ciertos cambios. El grupo no tiene claras sus metas. La atención en las sesiones ha sido poca. Las juntas se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente tienen el talento para ayudar.
- A) Deje que el grupo lo resuelva.
 - B) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que los objetivos se cumplan.
 - C) Redefina las metas y supervise cuidadosamente su ejecución.
 - D) Permita la participación del grupo en la fijación de las metas, pero no ejerza presión alguna sobre sus integrantes.

-
10. Sus subordinados, generalmente capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente ante la nueva definición de las normas de trabajo que usted les ha presentado.
- A) Permita la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo, pero no ejerza presión alguna sobre ellos.
 - B) Haga una redefinición de las normas y supervise cuidadosamente su aplicación.
 - C) No ejerza presión alguna para evitar una confrontación.
 - D) Incorpore las recomendaciones del grupo pero cerciórese de que las normas se cumplan.
-

-
11. Lo han ascendido a un nuevo puesto. El supervisor anterior no tenía interés en participar en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus funciones y su dirección. Las interrelaciones de los integrantes son buenas.
- A) Tome las medidas necesarias para poder orientar a sus subordinados hacia un sistema de trabajo bien definido.
 - B) Haga a sus subordinados interesarse en el proceso de toma de decisiones y apoye sus contribuciones.
 - C) Discuta el rendimiento anterior del grupo y luego examine la necesidad de aplicar nuevos métodos.
 - D) Continúe dejando trabajar al grupo solo.
-
12. Informaciones recientes indican la presencia de dificultades entre sus subordinados. El grupo tiene un historial de alto rendimiento. Sus integrantes han mantenido el cumplimiento de las metas a largo plazo. El año anterior trabajaron en forma armónica. Todos poseen alta especialización en sus funciones.
- A) Proponga su solución a sus subordinados y considere la necesidad de nuevos métodos.
 - B) Permita que los miembros del grupo lo resuelvan solos.
 - C) Actúe rápida y firmemente para corregir y reorientar.
 - D) Esté dispuesto para discutir, cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinados.
-

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____ SEXO: _____ EDAD: _____

FECHA: _____ ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____ EMPRESA: _____

EXPERIENCIA
SUPERVISION
DE PERSONAL:

No. DE PERSONAS: _____

ALTERNATIVAS DE ACCION

	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)

NOMBRE: _____ SEXO: _____ EDAD: _____

FECHA: _____ ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____ EMPRESA: _____

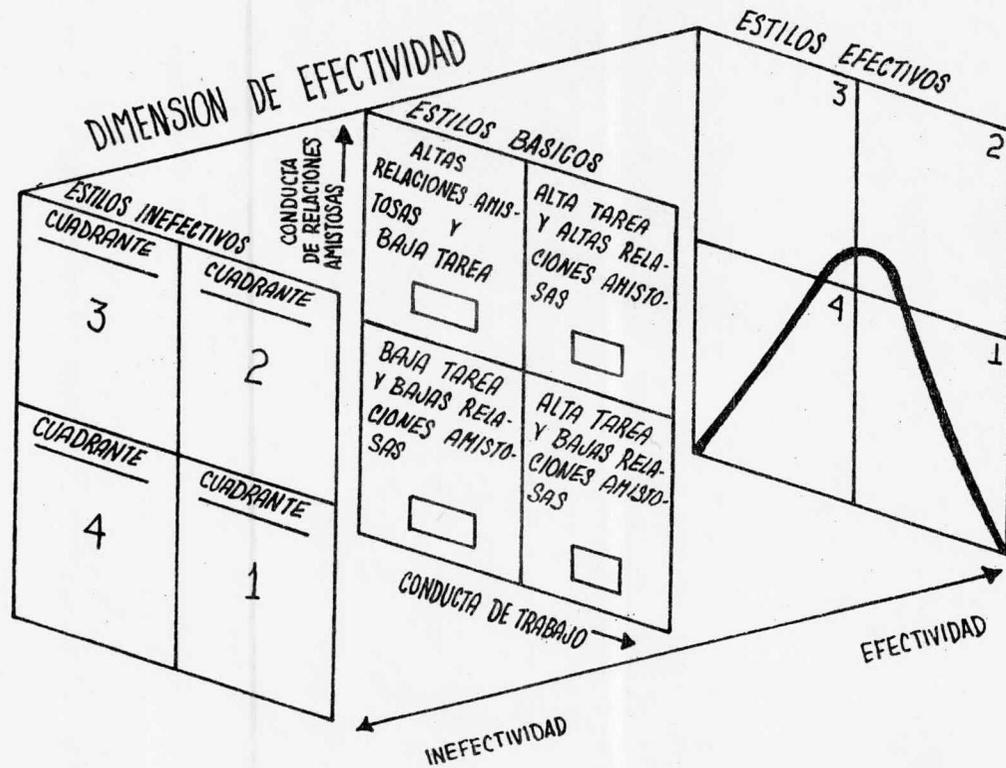
EXPERIENCIA
SUPERVISION
DE PERSONAL: _____ No. DE PERSONAS: _____

TABLA PARA DETERMINACION
DE ADAPTABILIDAD DE ESTILO

ALTERNATIVAS DE ACCION				
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1

SUBTOTAL + + +

TOTAL=



MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD EN EL DIRIGENTE

FIGURA 8

M E T O D O L O G I A

I. OBJETIVOS

Objetivo General: Determinar el grado de confiabilidad del Instrumento de Medición (L.A.S.I.), a fin de predecir sus posibilidades pragmáticas en el campo de la Psicología Organizacional Profesional.

Objetivos Secundarios:

- 1) Determinar la relación entre los resultados del instrumento y las variables de edad y experiencia en supervisión de personal.*
- 2) Establecer diferencias significativas entre grupos, de acuerdo a las clasificaciones de nivel jerárquico y formación profesional.*

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El L.A.S.I. es un instrumento de medición diseñado para determinar el comportamiento de liderazgo gerencial. Se han efectuado estudios previos para establecer la confiabilidad y la validez del instrumento. Estos estudios han tenido éxito para poblaciones norteamericanas, aunque desconocemos si la eficiencia del instrumento se manifiesta de igual manera para una población nacional (mexicana). El problema de este estudio se centra en ese aspecto; es decir, en la verificación de la efectividad del Test en una situación cultural significativamente diferente.

El desarrollo de esta investigación pretende definir las posibilidades de que el instrumento pueda ser utilizado confiablemente en las áreas de aplicación de la Psicología Organizacional.

III. CUERPO DE HIPOTESIS

H.1 = El instrumento permite determinar con validez las tendencias de comportamiento de liderazgo correspondientes a sujetos que laboran en empresas nacionales.

H.2 = El instrumento es un predictor confiable de la efectividad de liderazgo que un líder puede exhibir en situaciones laborales futuras. *COMO LIDER.*

H.3 = La edad de las personas y su comportamiento de liderazgo no guardan relación directa.

H.4 = La variable adaptabilidad no se correlaciona con la variable edad.

H.5 = La experiencia en supervisión de las personas y su comportamiento de liderazgo no guardan relación directa.

H.6 = La variable adaptabilidad no se correlaciona con la variable experiencia en supervisión.

H.7 = Existen diferencias significativas entre los grupos con diferente jerarquía de la organización, en cuanto a efectividad de liderazgo se refiere.

H.8 = Existen diferencias significativas entre los grupos con diferente formación profesional, en cuanto a efectividad de liderazgo se refiere.

IV. VARIABLES

1) Psicológicas

- a) Estilos de Liderazgo
- b) Adaptabilidad del Estilo (Efectividad)

2) Sociológicas

- a) Sexo
- b) Edad
- c) Años de Experiencia en Supervisión
- d) Nivel Jerárquico en la Organización
- e) Formación Profesional

V. POBLACION

Las aplicaciones se realizaron durante un mes consecutivo, a 145 sujetos que eran candidatos a ocupar puestos a diferentes niveles dentro de un grupo industrial nacional. Se aplicó únicamente a personas del sexo masculino.

La muestra se distribuyó en cuanto a edades, nivel jerárquico, formación profesional y experiencia en supervisión; como sigue:

<u>EDAD</u>		<u>EXPERIENCIA EN SUPERVISION</u>	
Rangos	(f)	Rangos	(f)
20 - 23	41	Sin experiencia	44
24 - 27	54	1 - 2	58
28 - 31	31	3 - 4	20
32 - 35	13	5 - 6	15
36 ó más	<u>6</u>	7 ó más	<u>8</u>
N =	<u>145</u>	N =	<u>145</u>

<u>FORMACION PROFESIONAL</u>		<u>NIVEL JERARQUICO</u>	
Area	(x)		(x)
Ingeniería	60	Gerencia	13
Area Econ. Admva.	68	Jefatura	32
Area Disc. Sociales	<u>17</u>	Supervisor	56
N =	<u>145</u>	Sin Jerarquía Formal	44
		N =	<u>145</u>

VI. INSTRUMENTOS Y MATERIALES

- 1) Instrumento de Medición L.A.S.I.
- 2) Hojas de Respuestas
- 3) Hojas para Calificación
- 4) Hojas para Tabulación de Datos
- 5) Una calculadora
- 6) Cronómetro y lápices

VII. PROCEDIMIENTO

1) Aplicación

El cuestionario fué administrado a un total de 145 personas, en un lapso de un mes. Las aplicaciones se hicieron en grupos de cuatro a ocho personas. Se utilizó una sala de 18 metros cuadrados de superficie, con iluminación artificial adecuada. A fin de evitar que se especulara al momento de contestar, se les dió un tiempo límite de 12 minutos, con una tolerancia de 3 a 5 minutos para aquellas personas a quienes efectivamente se les dificultara contestar en el tiempo fijado inicialmente. De cualquier manera, no se recolectó ningún cuestionario incompleto.

La aplicación del Retest se efectuó en un lapso de seis semanas a partir de la primera aplicación. Fué administrado a un total de 30 personas pertenecientes a la muestra original. Se limitó a este número, por tratarse de personas que se ha-llaban laborando en una misma empresa.

2) Análisis Estadístico de los Resultados

2.1 *Determinación de distribuciones de frecuencia para cada una de las respuestas de Estilo y Resultados de Adaptabilidad.*

2.2 *Verificación de la Estabilidad de los resultados; comparando los primeros datos con los obtenidos por el retest. Se determinará por un coeficiente de correlación que represente el grado de confiabilidad del instrumento.*

Las correlaciones que se efectuarán son las siguientes:

<i>Test</i>	<i>Retest</i>
1) <i>Estilo 1</i>	- <i>Estilo 1</i>
2) <i>Estilo 2</i>	- <i>Estilo 2</i>
3) <i>Estilo 3</i>	- <i>Estilo 3</i>
4) <i>Estilo 4</i>	- <i>Estilo 4</i>

Se utilizará la fórmula producto-momento para la obtención del coeficiente de correlación lineal.

Fórmula:
$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2.3 *Estudio de Correlación: Esta parte del análisis estadístico se llevará a cabo mediante dos procesos principales:*

2.3.1. *Determinación de los coeficientes de correlación para los siguientes pares de variables:*

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| 1) Estilo 1 - Edad | 6) Estilo 1 - Exper. en Superv. |
| 2) Estilo 2 - Edad | 7) Estilo 2 - Exper. en Superv. |
| 3) Estilo 3 - Edad | 8) Estilo 3 - Exper. en Superv. |
| 4) Estilo 4 - Edad | 9) Estilo 4 - Exper. en Superv. |
| 5) Adaptab. - Edad | 10) Adaptab. - Exper. en Superv. |

2.3.2. *Comparaciones entre grupos, de acuerdo a la clasificación realizada en nivel jerárquico y formación profesional. Sólo se manejarán los resultados de la variable Adaptabilidad. Las comparaciones que se estudiarán son las siguientes:*

- 1) Gerencia - Jefatura
- 2) Gerencia - Supervisor
- 3) Gerencia - Sin Jerarquía
- 4) Jefatura - Supervisor
- 5) Jefatura - Sin Jerarquía Formal
- 6) Superv. - Sin Jerarquía Formal
- 7) A. Ingeniería - A. Econ. Administrativa
- 8) A. Ingeniería - A. Disc. Sociales
- 9) A. Econ. Administrativa - A. Disc. Sociales

Para el inciso 2.3.1. se utilizará la fórmula Producto-Momento para la obtención del coeficiente de correlación lineal (ver inciso 2.2).

Para el inciso 2.3.2. se utilizarán la fórmula T de Student y la fórmula para Distribución Normal. Se pretende buscar diferencias significativas entre grupos. La selección de las fórmulas se establecerá en base a las características de tamaño de las muestras.

Fórmulas que se utilizarán:

T de Student

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{N_1 S_1^2 + N_2 S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}} \sqrt{\frac{1 + 1}{N_1 N_2}}}$$

Distribución Normal:

$$S \bar{X}_1 \pm S \bar{X}_2 = \sqrt{\frac{S X_1^2}{N_1} + \frac{S X_2^2}{N_2}}$$

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2 - (\mu \bar{X}_1 - \mu \bar{X}_2)}{S \bar{X}_1 \pm S \bar{X}_2}$$

[DESARROLLO ANALISIS ESTADISTICO - INCISO 2.1]

Distribución de Frecuencia para el Factor de Adaptabilidad

(N = 145)

<u>NUMERO DE PERSONAS</u>		<u>COEFICIENTE DE ADAPTABILIDAD</u>
2	-----	- 6
2	-----	- 5
1	-----	- 4
3	-----	- 3
2	-----	- 2
7	-----	- 1
5	-----	0
9	-----	1
11	-----	2
9	-----	3
14	-----	4
17	-----	5
12	-----	6
13	-----	7
9	-----	8
9	-----	9
7	-----	10
2	-----	11
5	-----	12
1	-----	13
2	-----	14
2	-----	15
1	-----	18

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA PARA LOS ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO

(N = 145)

SITUACION	ESTILO 1			ESTILO 2			ESTILO 3			ESTILO 4		
	ALTERN.	FREQ.	%	ALTERN.	FREQ.	%	ALTERN.	FREQ.	%	ALTERN.	FREQ.	%
1	A	28	19.3	C	102	70.3	B	15	10.3	D	0	0
2	D	8	5.5	A	42	29.9	C	95	65.5	B	0	0
3	C	9	6.2	A	84	57.9	D	50	34.4	B	2	1.3
4	B	19	13.1	D	94	64.8	A	25	17.2	C	7	4.8
5	C	61	42.1	B	57	39.3	D	26	17.9	A	1	0.6
6	B	9	6.2	D	82	56.5	A	52	35.8	C	2	1.3
7	A	29	20.0	C	84	57.9	B	32	22.1	D	0	0
8	C	51	35.1	B	49	33.8	D	35	24.1	A	10	6.8
9	C	80	55.2	B	42	28.9	D	23	15.8	A	0	0
10	B	44	30.3	D	69	47.5	A	32	22.1	C	0	0
11	A	22	15.2	C	66	45.5	B	50	34.5	D	7	4.8
12	C	36	24.8	A	50	34.5	D	54	37.2	B	5	3.4

[DESARROLLO ANALISIS ESTADISTICO INCISO 2.2]

- Fórmula utilizada : Producto-Momento -

1) *Correlación entre los resultados de Estilo 1 (Test-Retest).*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 64 & \Sigma XY = 171 & \Sigma X^2 = 210 \\ \Sigma Y = 65 & N = 30 & \Sigma Y^2 = 239 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .38

2) *Correlación entre los resultados de Estilo 2 (Test-Retest).*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 176 & \Sigma XY = 1,172 & \Sigma X^2 = 1,208 \\ \Sigma Y = 187 & N = 30 & \Sigma Y^2 = 1,251 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .61

3) *Correlación entre los resultados de Estilo 3 (Test-Retest).*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 115 & \Sigma XY = 546 & \Sigma X^2 = 587 \\ \Sigma Y = 109 & N = 30 & \Sigma Y^2 = 561 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .82

4) *Correlación entre los resultados de Estilo 4 (Test-Retest).*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 5 & \Sigma XY = 1 & \Sigma X^2 = 5 \\ \Sigma Y = 2 & N = 30 & \Sigma Y^2 = 2 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .23

5) *Correlación entre los resultados de Adaptabilidad (Test-Retest).*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 156 & \Sigma XY = 788 & \Sigma X^2 = 1,194 \\ \Sigma Y = 141 & N = 30 & \Sigma Y^2 = 1,119 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .13

Coefficiente de Correlación Promedio = .43

TABULACION DE LOS RESULTADOS PARA LA OBTENCION
 DEL GRADO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO
 (Método - Test-Retest)
 (N = 30)

	1a. Aplicación Estilos				2a. Aplicación Estilos				Aplicaciones	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	1a.	2a.
1.-	2	4	6	0	5	4	3	0	1	-3
2.-	2	6	3	1	3	4	4	1	9	2
3.-	4	6	2	0	5	5	2	0	8	5
4.-	2	8	2	0	3	9	0	0	4	4
5.-	0	3	9	0	0	1	11	0	9	10
6.-	0	11	1	0	1	9	2	0	7	2
7.-	1	11	0	0	1	11	0	0	1	4
8.-	3	6	3	0	3	6	3	0	7	9
9.-	2	5	4	1	2	6	4	0	4	6
10.-	4	5	3	0	2	8	2	0	-1	2
11.-	1	5	6	0	0	7	5	0	2	11
12.-	1	4	7	0	0	6	6	0	6	3
13.-	2	5	5	0	1	6	5	0	2	-3
14.-	5	4	3	0	2	7	3	0	8	9
15.-	2	3	7	0	0	7	5	0	4	4
16.-	3	7	2	0	3	6	3	0	4	4
17.-	6	2	4	0	1	5	6	0	-1	10
18.-	2	4	5	1	0	6	6	0	11	10
19.-	1	9	2	0	2	9	1	0	1	2
20.-	0	12	0	0	2	10	0	0	5	2
21.-	5	6	1	0	5	5	2	0	4	4
22.-	0	8	4	0	0	5	7	0	10	4
23.-	1	10	1	0	6	4	2	0	9	4
24.-	3	4	5	0	0	6	6	0	-1	5
25.-	1	6	5	0	3	7	2	0	6	4
26.-	3	3	5	1	4	4	4	0	5	10
27.-	1	6	5	0	3	3	5	1	7	9
28.-	1	6	5	0	0	7	4	0	13	2
29.-	4	5	3	0	5	6	1	0	7	-3
30.-	2	2	7	1	3	4	5	0	10	9

[DESARROLLO ANALISIS ESTADISTICO INCISO 2.3.1]

- Fórmula utilizada : Producto-Momento -

1) *Correlación entre las variables Estilo 1 - Edad .*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 403 & \Sigma XY = 10,957 & \Sigma X^2 = 1,751 \\ \Sigma Y = 3,817 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 114,763 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .11

2) *Correlación entre las variables Estilo 2 - Edad .*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 820 & \Sigma XY = 22,375 & \Sigma X^2 = 7,908 \\ \Sigma Y = 3,817 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 114,763 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .11

3) *Correlación entre las variables Estilo 3 - Edad .*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 481 & \Sigma XY = 12,589 & \Sigma X^2 = 2,259 \\ \Sigma Y = 3,817 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 114,763 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.02

4) *Correlación entre las variables Estilo 4 - Edad .*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 34 & \Sigma XY = 639 & \Sigma X^2 = 52 \\ \Sigma Y = 3,817 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 114,763 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.32

5) *Correlación entre las variables Adaptabilidad - Edad .*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 717 & \Sigma XY = 18,985 & \Sigma X^2 = 6,429 \\ \Sigma Y = 3,817 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 114,763 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .01

6) *Correlación entre las variables Estilo 1 - Experiencia en Superv.*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 403 & \Sigma XY = 979 & \Sigma X^2 = 1,751 \\ \Sigma Y = 291 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 1,501 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = .22

7) *Correlación entre las variables Estilo 2 - Experiencia en Superv.*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 820 & \Sigma XY = 824 & \Sigma X^2 = 7,908 \\ \Sigma Y = 291 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 1,501 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.01

8) *Correlación entre las variables Estilo 3 - Experiencia en Superv.*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 481 & \Sigma XY = 824 & \Sigma X^2 = 2,259 \\ \Sigma Y = 291 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 1,501 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.18

9) *Correlación entre las variables Estilo 4 - Experiencia en Superv.*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = 34 & \Sigma XY = 59 & \Sigma X^2 = 52 \\ \Sigma Y = 291 & N = 145 & \Sigma Y^2 = 1,501 \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.04

10) *Correlación entre las variables Adaptabilidad - Experiencia en Supervisión.*

$$\begin{array}{lll} \Sigma X = & \Sigma XY = & \Sigma X^2 = \\ \Sigma Y = & N = & \Sigma Y^2 = \end{array}$$

Coefficiente de Correlación = -.05

[DESARROLLO ANALISIS ESTADISTICO INCISO 2.3.2.]

- 1) Comparación entre los grupos de Gerencia y Jefatura.

Gerencia	Jefatura
$N_1 = 13$	$N_2 = 32$
$\bar{X}_1 = 4.15$	$\bar{X}_2 = 4.96$
$S_1 = 4.43$	$S_2 = 4.37$

Fórmula utilizada: T de Student - Valor obtenido = -.56

- 2) Comparación entre los grupos de Gerencia y Supervisor.

Gerencia	Supervisor
$N_1 = 13$	$N_2 = 56$
$\bar{X}_1 = 4.15$	$\bar{X}_2 = 5.21$
$S_1 = 4.43$	$S_2 = 4.88$

Fórmula utilizada: T de Student - Valor obtenido = -.72

- 3) Comparación entre los grupos de Gerencia y Sin Jerarquía Formal.

Gerencia	Sin Jerarquía Formal
$N_1 = 13$	$N_2 = 44$
$\bar{X}_1 = 4.15$	$\bar{X}_2 = 4.77$
$S_1 = 4.43$	$S_2 = 4.12$

Fórmula utilizada: T de Student - Valor obtenido = -.49

- 4) Comparación entre los grupos de Jefatura y Supervisor

Jefatura	Supervisor
$N_1 = 32$	$N_2 = 56$
$\bar{X}_1 = 4.96$	$\bar{X}_2 = 5.21$
$S_1 = 4.37$	$S_2 = 4.88$

Fórmula utilizada: Distribución normal - Valor obtenido = -.24

5) Comparación entre los grupos de Jefatura y Sin Jerarquía Formal.

Jefatura	Sin Jerarqu. Formal
$N_1 = 32$	$N_2 = 44$
$\bar{X}_1 = 4.96$	$\bar{X}_2 = 4.77$
$S_1 = 4.37$	$S_2 = 4.12$

Fórmula utilizada: Distribución Normal - Valor obtenido = .19

6) Comparación entre los grupos de Supervisor y Sin Jerarqu. Formal.

Supervisor	Sin Jerarqu. Formal
$N_1 = 56$	$N_2 = 44$
$\bar{X}_1 = 5.21$	$\bar{X}_2 = 4.77$
$S_1 = 4.88$	$S_2 = 4.12$

Fórmula utilizada: Distribución Normal - Valor obtenido = .48

7) Comparación entre los grupos de Ingeniería y Econ. Administrativa.

Ingeniería	Econ. Administrativa
$N_1 = 60$	$N_2 = 68$
$\bar{X}_1 = 4.26$	$\bar{X}_2 = 5.30$
$S_1 = 4.68$	$S_2 = 4.28$

Fórmula utilizada: Distribución Normal - Valor obtenido = -1.31

8) Comparación entre los grupos de Ingeniería y Disc. Sociales.

Ingeniería	Disc. Sociales
$N_1 = 60$	$N_2 = 17$
$\bar{X}_1 = 4.26$	$\bar{X}_2 = 5.76$
$S_1 = 4.68$	$S_2 = 4.38$

Fórmula utilizada: T de Student - Valor obtenido = -1.26

9) Comparación entre los grupos de Econ.-Administrativa y Disc. Sociales.

Econ.-Admva.

Disc. Sociales

$$N_1 = 68$$

$$N_2 = 17$$

$$\bar{X}_1 = 5.30$$

$$\bar{X}_2 = 5.76$$

$$S_1 = 4.28$$

$$S_2 = 4.38$$

Fórmula utilizada: T de Student - Valor obtenido = -.39

TABULACION DE DATOS PARA ESTABLECER CORRELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS
DEL TEST Y LAS VARIABLES SOCIOLOGICAS

(N = 145)

N	ESTILOS				ADAPTABILIDAD	VARIABLES SOCIOLOGICAS			
	1	2	3	4	(Efectividad)	Edad	Experiencia	Nivel Jerarq.	Formación Profesio.
1	3	6	3	0	9	42	4	S	I
2	2	3	4	3	5	29	3	J	I
3	4	6	2	0	-6	29	0	S	I
4	6	6	0	0	-6	26	1	S	I
5	6	2	3	1	2	23	2	S	I
6	4	4	4	0	3	24	0	S.J	I
7	4	5	3	0	6	22	1	S	I
8	4	5	3	0	9	23	1	S	I
9	4	5	3	0	-1	24	5	S	I
10	3	3	5	1	5	33	1	S	I
11	1	5	5	0	4	20	0	S.J	I
12	3	5	4	0	6	29	1	J	I
13	0	2	10	0	3	24	0	S.J	I
14	1	5	6	0	-3	25	1	S	I
15	1	8	2	0	5	27	3	J	I
16	2	8	2	0	8	22	0	S.J	I
17	4	3	5	0	5	28	4	S	I
18	3	4	5	0	9	27	4	J	I
19	1	6	5	0	14	33	5	J	I
20	1	5	6	0	6	22	0	S.J	I
21	2	8	2	0	10	32	5	J	I
22	0	9	3	0	3	22	0	S.J	I
23	0	6	6	0	12	26	3	G	I
24	3	4	4	1	12	21	0	S.J	I
25	2	6	4	0	-4	32	5	J	I
26	2	5	5	0	7	27	1	J	I
27	5	7	0	0	0	25	3	S	I
28	2	8	2	0	2	32	1	G	I
29	4	5	3	0	12	30	5	J	I
30	2	7	3	0	6	29	1	J	I

N	ESTILOS				ADAPTABILIDAD (Efectividad)	Edad	VARIABLES SOCIOLOGICAS		
	1	2	3	4			Experiencia	Nivel Jerarq.	Formación Profesio.
31	7	5	0	0	-1	31	10	G	I
32	1	7	4	0	5	24	1	S	I
33	4	3	5	0	2	27	2	S	I
34	4	6	2	0	2	25	1	S	I
35	5	6	1	0	1	31	5	J	I
36	6	2	4	0	2	23	0	S.J	I
37	2	7	3	0	1	27	1	S	I
38	3	5	3	1	10	28	3	J	I
39	1	10	1	0	7	26	1	S	I
40	2	10	0	0	7	24	0	S.J	I
41	2	9	1	0	-1	22	0	S.J	I
42	0	11	0	1	8	22	0	S.J	I
43	0	12	0	0	5	29	6	J	I
44	2	7	3	0	9	23	1	S	I
45	1	7	4	0	12	46	4	J	I
46	2	7	3	0	2	31	1	S	I
47	5	6	1	0	3	27	1	S	I
48	5	5	2	0	2	26	2	J	I
49	3	7	1	1	6	29	1	S	I
50	5	5	2	0	3	23	1	S	I
51	8	3	1	0	-1	39	10	G	I
52	3	4	5	0	4	33	6	J	I
53	6	3	3	0	1	33	5	J	I
54	4	4	4	0	4	30	3	S	I
55	3	6	2	1	15	26	1	S	I
56	3	7	2	0	4	29	6	G	I
57	4	7	1	0	4	22	0	S.J	I
58	6	6	0	0	0	26	1	J	I
59	6	2	4	0	-1	21	0	S.J	I
60	8	1	3	0	-2	31	5	G	I
61	8	2	2	0	-2	22	0	S.J	E-A
62	8	3	1	0	-3	30	4	J	E-A
63	7	3	2	0	-5	28	2	S	E-A
64	3	5	4	0	0	24	1	J	E-A
65	0	7	5	0	3	23	3	S	E-A

N	ESTILOS				ADAPTABILIDAD (Efectividad)	Edad	VARIABLES SOCIOLOGICAS		
	1	2	3	4			Experiencia	Nivel Jerarq.	Formación Profesio.
66	1	8	3	0	6	24	0	S.J	E-A
67	2	5	4	1	12	32	1	S	E-A
68	1	5	6	0	2	22	0	S.J	E-A
69	5	4	3	0	8	38	6	J	E-A
70	3	5	4	0	4	22	0	S.J	E-A
71	0	3	9	0	9	24	0	S.J	E-A
72	1	4	7	0	6	25	1	S	E-A
73	1	3	8	0	7	25	0	S.J	E-A
74	0	0	12	0	7	24	1	S	E-A
75	2	4	6	0	6	26	1	S	E-A
76	2	5	5	0	5	23	1	S	E-A
77	0	8	4	0	9	28	3	S	E-A
78	2	6	4	0	11	24	1	S	E-A
79	1	5	6	0	10	24	0	S.J	E-A
80	1	4	7	0	3	20	0	S.J	E-A
81	4	2	5	1	18	28	1	S	E-A
82	2	5	5	0	14	28	1	S	E-A
83	0	5	6	1	10	30	7	G	E-A
84	5	4	3	0	8	24	0	S.J	E-A
85	3	7	2	0	9	26	1	S	E-A
86	0	6	6	0	1	22	0	S.J	E-A
87	3	5	4	0	5	23	1	S	E-A
88	2	5	4	1	4	24	0	S.J	E-A
89	2	7	2	1	10	22	0	S.J	E-A
90	3	5	4	0	5	31	4	J	E-A
91	4	6	2	0	4	32	5	J	E-A
92	1	11	0	0	1	23	0	S.J	E-A
93	2	6	3	1	9	22	0	S.J	E-A
94	2	3	7	0	4	23	1	S	E-A
95	1	9	2	0	6	23	1	S	E-A
96	3	6	2	1	8	38	14	G	E-A
97	0	7	5	0	7	22	1	S	E-A
98	0	12	0	0	5	25	1	S	E-A
99	0	11	1	0	7	21	1	S	E-A
100	2	4	5	1	11	24	0	S.J	E-A

N	ESTILOS				ADAPTABILIDAD (Efectividad)	Edad	VARIABLES SOCIOLOGICAS		
	1	2	3	4			Experiencia	Nivel Jerarq.	Formación Profesio.
101	2	8	1	1	2	26	2	S	E-A
102	0	9	3	0	10	24	1	J	E-A
103	0	12	0	0	5	24	1	S	E-A
104	0	9	3	0	2	22	1	S	E-A
105	3	6	3	0	1	23	2	J	E-A
106	1	8	3	0	5	24	3	S	E-A
107	3	7	2	0	6	33	10	G	E-A
108	1	9	2	0	1	21	0	S.J	E-A
109	2	8	2	0	4	22	1	S	E-A
110	2	5	5	0	2	20	0	S.J	E-A
111	0	11	0	1	7	22	0	S.J	E-A
112	3	7	2	0	4	25	1	S	E-A
113	5	6	1	0	3	28	7	G	E-A
114	3	6	2	1	7	24	1	S	E-A
115	4	1	5	2	-3	20	0	S.J	E-A
116	0	2	7	3	15	25	1	S	E-A
117	2	4	4	2	8	29	4	G	E-A
118	4	5	2	1	5	28	4	J	E-A
119	5	4	3	0	3	25	6	J	E-A
120	5	6	1	0	0	24	1	J	E-A
121	4	5	3	0	-1	26	0	S.J	E-A
122	3	4	5	0	0	30	3	S	E-A
123	5	1	6	0	5	37	0	S.J	E-A
124	3	7	2	0	7	33	6	J	E-A
125	3	8	1	0	4	34	8	G	E-A
126	5	5	2	0	1	35	9	G	E-A
127	1	6	5	0	7	27	2	J	E-A
128	3	6	3	0	7	24	0	S.J	E-A
129	6	3	2	1	8	22	0	S.J	D-S
130	11	1	0	0	-5	24	0	S.J	D-S
131	3	4	5	0	-1	27	3	S	D-S
132	3	3	5	1	5	25	0	S.J	D-S
133	1	6	5	0	6	27	2	J	D-S
134	1	6	5	0	13	22	0	S.J	D-S
135	3	2	5	2	4	23	0	S.J	D-S

N	ESTILOS				ADAPTABILIDAD (Efectividad)	Edad	VARIABLES SOCIOLOGICAS		
	1	2	3	4			Experiencia	Nivel Jerarq.	Formación Profesio.
136	0	12	0	0	5	20	0	S.J	D-S
137	4	6	2	0	8	25	1	S	D-S
138	1	10	1	0	9	22	2	S	D-S
139	5	5	2	0	8	26	1	S	D-S
140	0	8	4	0	10	26	1	S	D-S
141	4	5	3	0	7	24	0	S.J	D-S
142	2	4	6	0	1	32	3	J	D-S
143	5	6	1	0	4	24	0	S.J	D-S
144	3	6	3	0	6	25	1	S	D-S
145	2	2	7	1	10	27	1	S.J	D-S

VIII. PRESENTACION DE RESULTADOS

TEST	RETEST	COEF. DE CORRELAC.
<i>Estilo 1</i>	- <i>Estilo 1</i>	.38
<i>Estilo 2</i>	- <i>Estilo 2</i>	.61
<i>Estilo 3</i>	- <i>Estilo 3</i>	.82
<i>Estilo 4</i>	- <i>Estilo 4</i>	.23
<i>Adaptab.</i>	- <i>Adaptab.</i>	.13
<i>Promedio</i>	(N = 5)	.43
VARIABLES PSICOLOGICAS (r)	VARIABLES SOCIOLOGICAS	COEF. DE CORRELAC.
<i>Estilo 1</i>	- <i>Edad</i>	.11
<i>Estilo 2</i>	- <i>Edad</i>	.11
<i>Estilo 3</i>	- <i>Edad</i>	-.02
<i>Estilo 4</i>	- <i>Edad</i>	-.32
<i>Adaptab.</i>	- <i>Edad</i>	.01
<i>Estilo 1</i>	- <i>Exp. en Superv.</i>	.22
<i>Estilo 2</i>	- <i>Exp. en Superv.</i>	-.01
<i>Estilo 3</i>	- <i>Exp. en Superv.</i>	-.18
<i>Estilo 4</i>	- <i>Exp. en Superv.</i>	-.04
<i>Adaptab.</i>	- <i>Exp. en Superv.</i>	-.05
COMPARACIONES		VALOR OBTENIDO
GRUPO 1	GRUPO 2	
<i>Gerencia</i>	- <i>Jefatura</i>	-.58
<i>Gerencia</i>	- <i>Supervisor</i>	-.72
<i>Gerencia</i>	- <i>Sin Jerarq. Form.</i>	-.49
<i>Jefatura</i>	- <i>Supervisor</i>	-.24
<i>Jefatura</i>	- <i>Sin Jerarq. Form.</i>	.19
<i>Supervisor</i>	- <i>Sin Jerarq. Form.</i>	.48
<i>A. Ingen.</i>	- <i>A. Econ. Admva.</i>	-1.31
<i>A. Ingen.</i>	- <i>A. Disc. Sociales</i>	-1.26
<i>A. Econ. Admva.</i>	- <i>A. Disc. Sociales</i>	-.39

IX. DISCUSION

- 1) *En base a la distribución de frecuencia para la escala de Adaptabilidad de Liderazgo, pensamos que los sujetos evaluados lograron establecer cierta discriminación hacia las respuestas de mayor efectividad. Se obtuvo una media de 4.8 para el total de adaptabilidad de la población, siendo 5.0 y 4.0 los grados de efectividad con mayor número de frecuencia.*

Con respecto a la distribución de frecuencia para las respuestas de Estilos Básicos de Liderazgo, se encontró que el Estilo 4 (Baja Tarea y Bajas Relaciones Amistosas) constituye una limitación fundamental para la aplicación del instrumento, debido a la baja incidencia en la elección del mismo como alternativa de acción adecuada. Se observó que solamente el 2% del número total de reactivos contestados por la población correspondían a dicho estilo.

Creemos que tal problema se deba a características culturales que influyen de manera determinante en nuestro medio empresarial. Comúnmente se piensa que el "dejar hacer" es un sistema poco adecuado para supervisar personal. Probablemente tal situación sea provocada por el empleado mismo, quien prefiere conservar cierta dependencia de sus supervisores.

Por otra parte, se corroboró que la distribución de frecuencia cumple con el criterio establecido por el Centro para Estudios de Liderazgo (5-3).

Tal criterio fué definido como una distribución de menos del 80% para cualquiera de las alternativas de cada situación, a fin de obtener una función satisfactoria de los reactivos.

- 2) Al verificar la estabilidad de los resultados, mediante el Retest, encontramos que el Estilo 3 (Altas Relaciones Amistosas y Baja Tarea) y el Estilo 2 (Alta Tarea y Altas Relaciones Amistosas) fueron los que obtuvieron los mayores índices de estabilidad a través del tiempo (.82 y .61 respectivamente), por lo que podemos afirmar que las respuestas para éstas alternativas tendieron a comportarse de una forma constante entre una y otra aplicación.

El Estilo 4 presentó una estabilidad reducida con un Coeficiente de Correlación de .23, es decir, que las respuestas efectuadas en el Test no se repitieron de manera consistente en el Retest. Consideramos que la escasa elección del Estilo 4 como alternativa de acción puede considerarse como causa fundamental de la baja correlación obtenida entre los primeros y segundos resultados.

En los resultados de Adaptabilidad encontramos el menor grado de estabilidad con un Coeficiente de Correlación de .13, observándose que los sujetos obtienen niveles de efectividad considerablemente diferentes en las dos aplicaciones. Pensamos que el factor de adaptabilidad no se encuentra claramente contenido en el instrumento, debido a las fuertes variaciones en los segundos resultados.

En base a lo anterior, resulta difícil establecer que la habilidad para adaptar el comportamiento de liderazgo a diferentes situaciones logre ser medido mediante el instrumento de medición estudiado; como predictor de la futura conducta del líder. Es probable que tal concepción de liderazgo efectivo no resulte suficientemente conocida en nuestro medio, razón por la que se sigue pensando en estilos específicos como base de la eficiencia en la dirección de personal.

Por otra parte, en lo que se refiere al Estilo Dominante de liderazgo, observamos que el 66% de los sujetos evaluados en el Retest, conservaron su estilo dominante de liderazgo. Esto nos indica que el instrumento tiende a medir con cierta eficiencia el comportamiento característico que podría exhibir un líder en una situación laboral.

- 3) Mediante la correlación de los resultados del Test con las variables edad y experiencia en supervisión, se corroboraron los datos obtenidos por el Centro para Estudios de Liderazgo (5-4), donde no se encontró ninguna relación que pudiera determinar alguna dependencia entre tales variables. A diferencia de otros factores, la conducta de liderazgo se comporta en forma independiente de la edad y la experiencia en supervisión.
- 4) Al efectuar las comparaciones entre grupos, observamos que el nivel jerárquico no se manifiesta como un aspecto significativo en el comportamiento y efectividad del líder. Al parecer, el hecho de ocupar un cargo de mayor jerarquía no implica el desarrollo de estilos ó habilidades específicas en el manejo de personal.

En la realización de comparaciones entre grupos con diferente formación profesional, se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

Entre los grupos de Ingeniería y Econ-Admva. se obtuvo en la prueba de hipótesis un valor de -1.31, mismo que indica una diferencia significativa a un nivel de 10%, cuyo umbral es 1.28.

Para los grupos de Ingeniería y Disc-Soc. se obtuvo en la prueba de hipótesis un valor de -1.26, lo que indica una diferencia significativa a un nivel de 12.5%, cuyo umbral es 1.15.

En la comparación restante no se encontró diferencia significativa.

En base a lo anterior, podemos aseverar que de manera representativa la variable formación profesional tiende a influir en el comportamiento de un líder en la práctica profesional.

En este estudio los resultados de efectividad de liderazgo obtenidos por los grupos de Econ-Admva. y Disc-Soc. fueron más favorables que los logrados por el grupo de Ingeniería; aunque pensamos que establecer con certeza diferencias particulares en lo que se refiere a la influencia de la formación profesional en la conducta de liderazgo, sería motivo de mayores estudios al respecto.

X. CONCLUSIONES

- 1) *En base a los resultados, consideramos poco conveniente la utilización del L.A.S.I. como predictor de la efectividad en la conducta de liderazgo, en las funciones de selección de personal. Tal decisión se fundamenta en el coeficiente de correlación obtenido por la escala de adaptabilidad que fué de .13.*
- 2) *Se recomienda la transformación ó anulación del Estilo 4 en el instrumento, como medida conveniente para incrementar la utilidad práctica del mismo. Esta aseveración se basa en la baja frecuencia registrada por dicho estilo en nuestro medio, el que únicamente obtuvo el 2% del número total de reactivos contestados por la población.*
- 3) *En lo que respecta a estilos básicos de liderazgo, pensamos que el L.A.S.I. podría ser un auxiliar eficiente en la predicción del estilo de comportamiento que el líder tiende a exhibir consistentemente. Esta afirmación está basada en la estabilidad observada a través del tiempo por los estilos dominantes de liderazgo, en la cual el 66% de los sujetos conservaron su estilo dominante en el Retest.*
- 4) *Podemos concluir en base al estudio de correlación, que la conducta de liderazgo se comporta de manera independiente a variables como edad, experiencia en supervisión y nivel jerárquico. Sin embargo, también puede aseverarse que de manera significativa la variable formación profesional tiende a influir en el comportamiento del líder.*

5) Los resultados obtenidos en la confiabilidad promedio (.43) y en las comparaciones entre grupos con diferente formación profesional (valores de -1.31 y -1.26), nos sugieren otras alternativas para el instrumento. Creemos que podría resultar un indicador eficiente en la capacitación y desarrollo de personal ejecutivo, mediante su implementación en juegos de negocios y dinámicas de grupo. Nos referimos en general, a situaciones donde el sujeto evaluado reciba retroalimentación acerca de sus respuestas.

En este renglón, el instrumento presenta características adecuadas para el análisis y modificación del comportamiento de liderazgo.

6) En términos generales, pensamos que el instrumento logra medir con cierta efectividad patrones consistentes de la conducta de liderazgo. Esta afirmación está fundamentada en los índices de estabilidad obtenidos por los Estilos 3 y 2 a través del tiempo (.82 y .61 respectivamente).

7) Por otra parte, observamos que el problema importante aparece cuando intentamos medir la efectividad ó adaptabilidad que un sujeto sería capaz de desarrollar en diversas situaciones frente a grupos de trabajo. Con relación a ésto, consideramos que el instrumento no cumple su objetivo en ese sentido.

El predecir con acierto la efectividad de la conducta de liderazgo, se manifiesta como el problema a resolver en próximas investigaciones al respecto.

XI. EVALUACION CRITICA

- 1) *Debe considerarse que la administración del Test no se efectuó en forma exclusiva, sino como parte de una batería de exámenes, razón por la que se pudo haber afectado el interés y la atención sobre el instrumento en cuestión.*
- 2) *Pensamos que hubiese resultado deseable que la muestra estuviera compuesta únicamente por niveles medios y altos en cuanto a jerarquía se refiere; de ésta manera la muestra podría haber representado con mayor veracidad a la población de líderes que dirigen un sector de las empresas nacionales.*
- 3) *Observamos que resultaría importante establecer alguna prueba de validez predictiva, mediante la comparación de los resultados del Test y un criterio externo de evaluación de desempeño. Tal prueba no pudo ser realizada por limitaciones de política empresarial.*
- 4) *Creemos que debe quedar claramente asentado que las afirmaciones efectuadas en éste trabajo están basadas únicamente en los resultados obtenidos por el estudio mismo. Estamos conscientes de las limitaciones del instrumento con el que hemos trabajado y de ninguna manera pretendemos generalizar nuestras observaciones y conclusiones para cualquier manifestación de la conducta de liderazgo en el ambiente laboral.*

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS PARA LAS ILUSTRACIONES UTILIZADAS

- FIGURA NUMERO 1.- Stogdill, Roger M. and Coons, Alvin E.
"LEADER BEHAVIOR: ITS DESCRIPTION AND MEASUREMENT"
Bureau of Business Research, The Ohio State University. Research Monograph #88.
Columbus, Ohio, 1957 p. 42.
- FIGURA NUMERO 2.- Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H.
"HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN"
Harvard Business Review. March-April 1957 pp. 95-101.
- FIGURA NUMERO 3.- Blake, Robert R.
"BREAKTHROUGH IN ORGANIZATION DEVELOPMENT"
Harvard Business Review. November-December, 1964,
p. 136.
- FIGURA NUMERO 4.- Reddin, William J.
"THE 3-D MANAGEMENT STYLE THEORY"
Training and Development Journal. April 1967,
p. 13.
- FIGURA NUMERO 5.- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth.
"MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"
Prentice Hall Inc. New York, 1972 p. 135.
- FIGURA NUMERO 6.- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth.
"MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"
Prentice Hall Inc. New York, 1972 p. 138.
- FIGURA NUMERO 7.- Ideas tomadas de Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth.
"MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"
Prentice Hall Inc. New York, 1972 pp. 173-179.
"LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP"
Training and Development Journal, May, 1969.
- FIGURA NUMERO 8.- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth.
"SO YOU WANT TO KNOW YOUR LEADERSHIP STYLE?"
Training and Development Journal, February 1974,
p. 27.

B I B L I O G R A P H I A

- 1.- *Argyris, Chris,*
"PERSONALITY AND ORGANIZATION"
Harper and Row Publishers,
New York, 1966.

- 2.- *Blake, Robert R.,*
"BREAKTHROUGH IN ORGANIZATION DEVELOPMENT"
Harvard Business Review,
November-December, 1964,
p. 136.

- 3.- *Blake, Robert R. and Mouton, Jane S.,*
"THE MANAGERIAL GRID"
Gulf Publishing,
Houston, Texas, 1964,
p.p. 5-17.

- 4.- *Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M.,*
"LEADERSHIP AND EFFECTIVE MANAGEMENT"
Scott, Foresman and Company,
Glenview, Illinois, 1974,
p.p. 73-93.

- 5.- *Green, John F.,*
"TECHNICAL CHARACTERISTICS OF THE LEAD-SELF: RELIABILITY
AND VALIDITY STUDIES"
Center for Leadership Studies,
Escondido, California,
January, 1980.

- 6.- *Halpin, Andrew W.,*
"THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL SUPERINTENDENTS"
Midwest Administration Center,
The University of Chicago, 1959,
p.p. 6-9.

- 7.- Hersey, Paul,
"MANAGEMENT CONCEPTS AND BEHAVIOR: PROGRAMMED INSTRUCTION
FOR MANAGERS"
Marvern Publishing Co.,
Little Rock, Arkansas, 1957,
p. 15.
- 8.- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth,
"LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP"
Training and Development Journal,
May, 1969.
- 9.- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth,
"MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"
Prentice Hall, Inc.,
New York, 1972,
p.p. (79-80) - (173-179).
- 10- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth,
"SO YOU WANT TO KNOW YOUR LEADERSHIP STYLE?"
Training and Development Journal,
February, 1974.
- 11.- Heraberg, Frederick,
"WORK AND THE NATURE OF MAN"
Word Publishing, Co.,
New York, 1966.
- 12.- Katz, D. and Maccoby, M.,
"PRODUCTIVITY, SUPERVISION, AND MORAL IN AN OFFICE SITUATION"
Survey Research Center,
Ann Arbor, Michigan, 1950.
- 13.- Koontz, Harold and O'Donell, Cyril,
"PRINCIPLES OF MANAGEMENT"
2nd. Edition,
McGraw-Hill Book Company,
New York, 1959,
p. 435.
- 14.- Korman, A. K.,
" 'CONSIDERATION', 'INITIATING STRUCTURE' AND ORGANIZATIONAL
CRITERIA - A REVIEW"
Personnel Psychology: A journal of Applied Research,
XIX, No. 4 (1966),
p.p. 349-361.

- 15.- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K.,
"PATTERNS OF AGGRESSIVE BEHAVIOR IN EXPERIMENTALLY CREATED
SOCIAL CLIMATES"
Journal of Social Psychology,
No. 10, 1939,
p.p. 271-299.

- 16.- Likert, Rensis,
"THE HUMAN ORGANIZATION"
McGraw-Hill Book Company,
New York, 1967,
p.p. 3-12.

- 17.- Likert, Rensis,
"NEW PATTERNS OF MANAGEMENT"
McGraw-Hill Book Company,
New York, 1967,
p.p. 3-12.

- 18.- Maslow, Abraham H.,
"MOTIVATION AND PERSONALITY"
Harper and Row Publishers,
New York, 1954.

- 19.- Mayo, Elton,
"THE HUMAN PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION"
McMillan Company,
New York, 1933,
p. 23.

- 20.- Mc Gregor, Douglas,
"THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE"
McGraw-Hill Book, Co., Inc.,
New York, 1960,
p.p. 1-57.

- 21.- Mc Gregor, Douglas,
"LEADERSHIP AND MOTIVATION"
The Massachusetts Institute of Technology Press,
Cambridge, Massachusetts, 1966,
p.p. 49-80.

- 22.- Reddin, William J.,
"THE 3-D MANAGEMENT STYLE THEORY"
Training and Development Journal,
April 1967,
p.p. 8-17.

- 23.- Shein, Edgar,
"ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY"
Prentice Hall, Inc.,
Englewood Cliffs, N.J., 1970,
p.p. (55-76) - (96-106).

- 24.- Stogdill, Roger M. and Coon, Alvin E.,
"LEADER BEHAVIOR: ITS DESCRIPTION AND MEASUREMENT"
Bureau of Business Research,
The Ohio State University,
Research Monograph No. 88,
Columbus, Ohio, 1957.

- 25.- Tannenbaum, Robert,
"LEADERSHIP AND ORGANIZATION: A BEHAVIORAL SCIENCE APPROACH"
McGraw Hill-Book, Co.,
New York, 1959.

- 26.- Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H.,
"HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN"
Harvard Business Review,
March-April 1957,
p.p. 95-101.

- 27.- Taylor, Frederick W.,
"THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT"
Harper and Brothers,
New York, 1911.

- 28.- Terry, George R.,
"PRINCIPLES OF MANAGEMENT"
3rd. Edition,
Richard D. Irwin, Inc.,
Homewood, Illinois, 1960,
p. 5.



Esta Tesis se imprimió en Agosto de 1981
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset;
en los Talleres de Impresos Offsali-G, S. A., Av.
Colonia del Valle No. 535, (Esq. Adolfo Prieto),
Tels. 523-21-05 y 523-03-33 México 12, D. F.