

PSICORE

EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

www.psicore.ws

A cartoon character with a white, rounded body and a smiling face, holding a document. The character is standing on two purple feet. The entire scene is enclosed in a teal square frame with a light green circular background behind the character.

PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

evaluaciones@psicore.ws

psicore05@yahoo.com

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	3
2. FICHA TÉCNICA	4
3. BASES TEÓRICAS	4
4. DESCRIPCIÓN	8
5. MATERIAL DE LA PRUEBA	9
6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN	9
7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPREPACIÓN DE RESULTADOS	10
8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS	12
BIBLIOGRAFÍA	18

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, es claro que el liderazgo importa. Las empresas de éxito y los individuos de éxito en las empresas exhiben profundidad en el liderazgo. Ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. El líder debe demostrar atributos y también demostrar resultados (Ulrico, Zenger y Smallwood, 1999). El líder es el primer promotor de la productividad y crea una atmósfera que invita a ella. Predica con el ejemplo. Es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio. Es él quien hace competitiva a la organización (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999). El liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales. Los gerentes agotan la energía de las empresas, en tanto que los líderes infunden energía en ellas. Una empresa bien dirigida sólo consiste de líderes (Koestenbaum, 1999). Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la empresa, no de sí mismos (Lussier y Achua, 2002).

Estos autores describen las funciones administrativas del liderazgo:

- **Funciones interpersonales:** Entre éstas se menciona representar a la organización en diferentes actividades y ser enlace con miembros de otras unidades u organizaciones.
- **Funciones informativas:** El líder monitorea las actividades para detectar problemas y oportunidades, difunde información dentro de la organización y es portavoz fuera de ésta.
- **Funciones decisoriales:** Dentro de las funciones del líder está innovar, manejar las dificultades, asignar los recursos y negociar.

Ser líder no es igual a ser administrador; sin embargo, la capacidad para ejercer liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz (Koontz y Weihrich, 2004; Stoner, Freeman, y Gilber, 1996).

“Los líderes deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos y organizaciones” (Adair, 1978, p. 16).

El estilo de liderazgo en las empresas ha cambiado en el tiempo. En las empresas de principios del siglo XX, el poder que daba el capital, el nivel jerárquico, el conocimiento y la tecnología estaba en la alta dirección. El que estaba abajo se disciplinaba y obedecía. El jefe deseaba que los trabajadores fueran obedientes y no pensarán. Por el contrario, en las organizaciones de hoy no sólo los grandes directores manejan la información. Ellos trabajan en equipo, están comprometidos



y participan en el análisis y toma de decisiones. Tienen pocos niveles de supervisión y mando (Siliceo, Casares y González, 1999).

Por lo anterior, establecer el nivel de liderazgo, así como el estilo en que éste se ejerce es importante para tener un perfil de los colaboradores que una empresa ha contratado o de quienes podría contratar. Esto motivó a PSICORE a elaborar una prueba psicométrica que podrán utilizar los psicólogos industriales para conocer mejor a los colaboradores de la empresa o completar la evaluación que realizan de los aspirantes a un puesto.

2. FICHA TÉCNICA

NOMBRE:	Perfil de liderazgo empresarial
AUTORES:	Tania Guilloli Carolina Gómez de Paniagua
GRUPO DE NORMA:	Adultos guatemaltecos, nivel de escolaridad mínima primaria completa.
FORMA DE APLICACIÓN:	Individual y colectiva
TIEMPO DE APLICACIÓN:	Sin límite, 20-30 minutos aproximadamente
EDAD DE APLICACIÓN:	De 18 años en adelante
NIVEL ACADÉMICO:	Aprobado como mínimo tercero básico
RESULTADOS QUE SE OFRECEN:	Nivel de liderazgo Estilos de liderazgo (Autocrático, Democrático y Liberal) Sinceridad (al responder la prueba)

3. BASES TEÓRICAS

DEFINICIÓN DE LÍDER Y LIDERAZGO:

Lewis (2003) afirma que líder es el que hace que los demás lo sigan hacia algún lado. Cita a Packard, quien define liderazgo como el arte de lograr que otros hagan lo que el líder está convencido que debe hacerse. Esto implica motivarlos a que lo hagan. Hersey y Blanchard, citados por Kertész (1992), lo define como el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Según Crosby (1996), los líderes escogen, crean, convencen y causan.



Alles (2005) afirma que liderazgo es "la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociales. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores" (p. 114).

Lussier y Achua (2002) afirman que liderazgo es un "proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio" (p. 6). "Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder" (Crosby, 1996, p. 2). Liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón. El liderazgo significa llegar donde uno quiere ir (Koestenbaum, 1999).

Lewis (2003) y Godin (1998) aclaran que liderazgo no es una posición. Los seguidores otorgan el liderazgo. Este contrato se revoca si el líder no cumple con su parte del acuerdo. Todo líder debe considerar la forma en que piensa la gente. Es un proceso de influencia, en cuanto más sepa acerca de cómo persuadir a las personas para que hagan algo, más probabilidades tendrá de obtener los resultados que está buscando. Los líderes eficaces nacen con cierta capacidad de liderazgo y además la cultivan (Lewis, 2003). De acuerdo con Koestenbaum (1999), la habilidad, técnica e incluso carisma de liderazgo puede adquirirse y, si ya está presente, mejorarse.

Según Lussier y Achua (2002) "influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio" (p. 7). Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder y puede ser administrador o subordinado. El líder tiene más poder que los miembros y capacidad de influencia (Stoner, Freeman, y Gilber, 1996). Poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los demás y liderazgo es el ejercicio de este poder. El poder puede ser legítimo (está dado por el puesto que se ocupa en la organización), de retribución (deriva de su capacidad para premiar a los seguidores), coercitivo (se logra influyendo temor), de referencia (se basa en la identificación personal de los seguidores con el líder) y por experiencia (basado en los conocimientos especializados) (Hellriegel y Slocum, 1998).

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER:

De acuerdo con Alles (2004), Ulrick, Zenger, y Smallwood (1999), Lussier y Achua (2002), D'Souza (1996), Koontz y Weihrich (2004), Hampton (1989), Hill y Jones (1996) y Covey (1993) son características del líder:

- Define objetivos con claridad y los comunica a los integrantes del grupo.
- Orienta al grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y lo motiva a comprometerse en alcanzarlos. Él también está comprometido con su visión.
- Tiene la capacidad de hacer un uso responsable del poder.
- Puede compartir con los seguidores la influencia y el control.
- Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.
- Tiene intuición, la cual le permite analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.
- Propone variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo.
- Tiene visión, la cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas.
- Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión. Ambos los transmite a otros.
- Posee carisma.
- Conoce sus cualidades y limitaciones.
- Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez la genera en los otros.
- Inspira a otras personas con su ejemplo, ya que lo consideran un referente interno y externo. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él.



PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

- Controla sus emociones, es seguro y positivo.
- Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.
- Considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunican con ellos y los respetan. Confía en ellos.
- Tiene vocación de servicio.
- Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa.
- Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión.

ESTILOS DE LIDERAZGO:

“El estilo del liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (Lussier y Achua, 2002, p. 67).

Hasta 1949 los estudios sobre liderazgo se habían realizado con la intención de identificar rasgos propios de los líderes. Sin embargo, se encontró que esto era difícil ya que no todos los líderes tenían los mismos rasgos (Koontz y Wehrich, 2004).

De acuerdo con Lussier y Achua (2002), a finales de los años 40`s los expertos de liderazgo se enfocaron en la teoría del comportamiento para describir los estilos de liderazgo. Un primer planeamiento identificó dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático. Fue planteado por Kurt Lewin y colaboradores en la Universidad Estatal de Iowa. Los describieron así:

- **Estilo de liderazgo autocrático:** Es aquel que toma decisiones, informa a los empleados de lo que deben hacer y los supervisa de cerca.
- **Estilo de liderazgo democrático:** Alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa estrechamente.

Ambos se ubican en un continuo, donde cada persona se ubica en algún punto.



Koontz y Wehrich (2004) agregan el estilo de liderazgo liberal y los describen así:

- **Estilo de liderazgo autocrático:** Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Una variante es el autocrático benevolente, quien escucha a los subordinados antes de tomar decisiones.
- **Estilo de liderazgo democrático o participativo:** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta su participación.
- **Estilo de liderazgo liberal:** Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Dependen en gran medida de los subordinados para establecer y alcanzar sus metas. Conciben su función como un apoyo a sus seguidores al suministrarles información.

Los autores aclaran que en esta clasificación se parte de la autoridad del líder y el uso que se haga de cada estilo depende de la situación en que el líder se encuentre.

Estos estudios contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a un periodo de investigación sobre el comportamiento del líder, mas que sobre sus rasgos. Con los cambios en el paradigma de la administración al liderazgo, el estilo de dirección de los administradores efectivos ya no es necesariamente autocrático, sino mas bien democrático y liberal.

Estudios recientes demuestran que los líderes eficientes no usan siempre el mismo estilo de liderazgo, sino que lo cambian según el caso (D'Souza, 1996).

4. DESCRIPCIÓN

El Perfil de Liderazgo Empresarial está diseñado para aplicarse a personas adultas que trabajan en una organización o a quienes están optando a una plaza dentro de ésta. Asimismo, puede aplicarse a otras personas que por conocimiento personal o práctica académica estén interesadas en la información que ofrece el instrumento. De la misma manera, puede utilizarse para realizar investigaciones relacionadas con el tema.

Contiene 79 ítems, los cuales miden los siguientes aspectos:



- **Nivel de liderazgo:** Permite establecer si la persona tiene las características del líder que se han descrito previamente en el inciso Bases Teóricas.
- **Estilo de liderazgo:** Esta subescala indica el estilo de liderazgo que la persona evaluada utiliza con mayor frecuencia al interactuar con los seguidores. En esta prueba se partió de la siguiente clasificación de estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal. Las características de cada uno se describen en el inciso Bases Teóricas.
- **Sinceridad:** A través de esta subescala se determina si la persona fue sincera al responder la prueba y si los resultados de ésta reflejan las características de liderazgo que posee y el estilo de liderazgo que utiliza con mayor frecuencia.

Se describen una serie de situaciones laborales a las que la persona debe responder A si lo que se afirma es VERDADERO (es decir, describe la forma en que actúa o la forma en que actuaría), B si lo que se afirma A VECES ES VERDADERO Y A VECES ES FALSO (es decir, a veces actúa o actuaría de esa forma y a veces no) y C si es FALSO (no describe la forma en que actúa o actuaría). Además, se describen tres situaciones y a cada una se presentan tres opciones de respuesta. El evaluado debe indicar cuál es la que mejor le describe.

5. MATERIAL DE LA PRUEBA

Si la prueba se aplica en lápiz y papel, se requiere: una copia de la prueba impresa para cada sujeto a evaluar, un lápiz con borrador y un manual.

Si la prueba se aplica en formato electrónico, se requiere una computadora por evaluado, donde se abre el archivo de la prueba en el programa Excel.

6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN

Para la aplicación debe disponerse de un lugar adecuado para trabajar: con espacio suficiente, sin distracciones, con buena iluminación y ventilación. El evaluador debe tener a mano el material necesario y estar familiarizado con las instrucciones de la prueba y el proceso de aplicación de ésta.



Es una prueba autoaplicable y las instrucciones para responderla están en ella. Sin embargo, el examinador puede leer las instrucciones con el examinando. También debe explicarle los motivos por los cuales se le evalúa.

La prueba puede aplicarse impresa en papel. En este caso, se le pide al sujeto que anote sus datos y marque sus respuestas en la casilla que corresponde. También puede aplicarse en computadora. Si se selecciona esta opción, se le pide al sujeto que anote sus datos y sus respuestas en las casillas celestes. Durante la aplicación, el examinador debe supervisar que el examinando responda según se le indicó.

No hay un tiempo límite, pero se estima que en 20 minutos la mayor parte de personas terminan de responder la prueba.

7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La calificación del Perfil de Liderazgo Empresarial se realiza con computadora. Para esto, se dispone de dos opciones:

- ❖ **OPCIÓN A:** PSICORE CALIFICA POR USTED
- ❖ **OPCIÓN B:** PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA

A continuación se describen.

OPCIÓN A: PSICORE CALIFICA POR USTED: Si el evaluado respondió en una hoja impresa, el examinador deberá trasladar los resultados al archivo de Excel. Luego, grabará esto con el nombre del sujeto (debe hacer "clic" en la opción "guardar como" y allí le cambia el nombre al archivo). En el caso de evaluados que respondan la prueba directamente en el archivo de la computadora, sólo deberá guardarse éste con el nombre del examinado.

Este archivo deberá enviarse vía correo electrónico a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com para ser calificado. Con el correo deberá enviarse también la boleta de pago al banco (ver instructivo para pago de servicios de calificación de pruebas ofrecido por PSICORE en la guía breve del usuario). El examinador recibirá a través de correo electrónico los resultados en un máximo de 48 horas hábiles.



OPCIÓN B: PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA: El evaluador deberá pagar en el banco el monto indicado para el tiempo que desee tener disponible la plantilla (ver GUÍA BREVE DEL USUARIO para pago de servicios ofrecidos por PSICORE). Luego deberá enviar a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com copia escaneada de la boleta de pago. En menos de 48 horas hábiles, PSICORE le enviará el usuario y clave con las que puede ingresar a la plantilla.

Luego, el evaluado responde a la prueba en una copia impresa o en el archivo de Excel titulado "Perfil de liderazgo empresarial". Cuando el evaluador tenga acceso a la plantilla, deberá ubicarse en la pestaña titulada "Perfil de liderazgo empresarial en línea". Allí deberá copiar las respuestas ofrecidas por el evaluado. Luego, el evaluador deberá abrir las pestaña "Resultado", donde encontrará los resultados de la calificación.

IMPORTANTE:

- El archivo de la prueba está protegida, por lo que no pueden realizarse cambios a ésta y sólo es posible escribir en las casillas marcadas en celeste.
- *Para que esta plantilla funcione, el evaluador debe estar conectado a internet.*
- *PSICORE no proporciona la clave de calificación ni los baremos de esta prueba.*

Los resultados de la prueba se ofrecen en percentiles. Para interpretar éstos se sugiere el siguiente criterio, el cual se plantea partiendo de la teoría en que se basa la curva normal, donde el percentil 50 corresponde al centro de la distribución normal. Los resultados que se encuentran abajo del primer cuartil, percentiles 1 a 24 se consideran bajos. Los resultados que se encuentran entre el primer y tercer cuartil se consideran promedio, ya que están al centro de la curva normal. De 25 a 39 se consideran promedio bajo, de 40 a 60 promedio y de 61 al 74 promedio alto. Y los resultados sobre el tercer cuartil, percentiles de 75 a 99, se consideran altos (Hogan 2003; Gregory 2001; Anastasi y Urbina, 1998). También se ofrecen resultados en puntuaciones z.

8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS

Descripción de la muestra

Para estandarizar la escala se trabajo con 383 personas adultas, de ambos sexos, guatemaltecas, en su mayoría residentes en la ciudad de Guatemala. Ellos fueron evaluados entre septiembre de 2006 y julio de 2007 en 3 empresas que se dedican al reclutamiento y selección de personal en la ciudad capital. La siguiente tabla presenta las características de la muestra:

Tabla 1: Descripción de la muestra de estandarización (n = 383)

GÉNERO					
Femenino	122	31.9	Masculino	261	68.1
EDAD					
17-20	70	18.28	21-24	94	24.54
25-28	77	20.11	29-32	75	19.58
33-36	40	10.44	37-40	13	3.39
41-44	8	2.09	45-48	2	5.22
49-52	3	7.83	53-56	0	0
57-60	1			2.61	
ESCOLARIDAD					
Completo 6 primaria				7	1.8
Cursó hasta nivel básico				47	12.27
Cursó hasta nivel diversificado				11	2.87
Finalizó nivel diversificado				185	48.30
Cursó primeros tres años de universidad				74	19.32
Cursó más de tres años en la universidad/finalizó la carrera				53	13.84
No respondió				6	1.6

**La primera columna indica el número de sujetos y la segunda el porcentaje de esa categoría con relación al total.*

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad de cada una de las subescalas de la prueba se utilizó el alpha de Cronbach. Los resultados se presentan en la tabla 2:

TABLA 2: Alpha de Cronbach de las subescalas que integran Perfil de Liderazgo Empresarial

<i>Subescala</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Nivel de liderazgo	0.8905
Estilo de liderazgo autocrático	0.6824
Estilo de liderazgo democrático	0.7599
Estilo de liderazgo liberal	0.6892
Sinceridad	0.8046

Validez

Para determinar la validez del instrumento se utilizaron varios criterios. Los ítems de las subescalas se analizaron a través de la correlación ítem-total corregida. Esto permitió seleccionar aquéllos que son discriminantes y eliminar los que no lo son. Al analizar los ítems se tomó en cuenta el criterio sugerido por Aiken (1996), quien indica que se considera que el ítem tiene una alta calidad técnica, y por lo tanto es aceptable, cuando la correlación ítem-total es igual o mayor a 0.30.

La subescala nivel de liderazgo se validó mediante varios criterios externos: tendencia a dirigir juegos cuando era niño, número de actividades en que la persona ha sido coordinador, forma de buscar solución a los problemas que se presentan y el interés de tener un negocio propio o trabajar como empleado. Los resultados se presentan en las siguientes tablas:

TABLA 3: Diferencia en la tendencia a dirigir juegos de niño

	n	M	DE	t obtenida	p < 0.05	d
Sí dirigía los juegos de niño	267	79.9775	7.7663	5.380	.000	.2765
No dirigía los juegos de niño	115	74.6087	9.4104			

Se seleccionó este criterio porque se consideró que quienes son líderes mostraron desde niños la tendencia a organizar juegos y dirigirlos, mientras quienes no preferían jugar en lo que otros sugerían. Al analizar los resultados se observa que existe diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, siendo la media de quienes dirigían los juegos de niños más alta. El tamaño de la diferencia es bajo.

TABLA 4: Relación entre en el número de actividades en que una persona ha sido coordinador y su nivel de liderazgo

	No. actividades coordinadas	r	p < 0.05
Nivel de liderazgo		.227	.000

Este criterio se seleccionó porque se consideró que quienes son líderes aparecen con frecuencia como coordinadores en diferentes actividades, tanto laborales como personales. Al realizar el análisis se encontró que existe relación positiva, baja y estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo y el número de actividades en que una persona ha sido coordinador. Esto indica que a mayor liderazgo, mayor número de actividades coordinadas.

TABLA 5: Diferencia en la forma de buscar solución a los problemas que se presentan

	n	M	DE	t obtenida	P < 0.05	d
El sujeto busca la solución	302	79.1854	8.1538	3.574	.000	.3673
Se apoya en los demás	79	75.3418	9.7664			

El criterio anterior se seleccionó porque se razonó que quienes son líderes buscan la solución a sus problemas, mientras que quienes no lo son buscan la guía de otros. El análisis estadístico mostró que existe diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. La diferencia es pequeña. La media en nivel de liderazgo de quienes buscan solución a sus problemas es más alta que la de quienes buscan la guía de otros.

TABLA 6: Diferencia en la forma de trabajo

	n	M	DE	t obtenida	P < 0.05	d
Trabajar a las órdenes de un superior	172	77.1512	9.1242	-2.465	.014	.2539
Tener un negocio propio	207	79.3285	8.0628			

Al seleccionar este criterio se razonó que quienes son líderes buscan serlo también en lo laboral, a través de un negocio propio; mientras, quienes no lo son prefieren que alguien más les guíe en su trabajo. Al realizar el análisis estadístico se encontró que la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa. El tamaño de la diferencia es pequeño. La media más alta corresponde a quienes desean tener un negocio propio.

Para validar las subescalas que miden los estilos de liderazgo se utilizó el análisis factorial con rotación Varimax, con tres factores. Se encontró que los ítems que tiene una carga factorial alta en el Factor 1 se refieren al estilo de liderazgo liberal. Este factor explica el 6.999% de los resultados. Mientras que los ítems que tiene una carga factorial alta en el Factor 2 se refieren al estilo de liderazgo democrático. El factor 2 explica el 6.797% de los resultados. Finalmente, los ítems que tienen carga factorial alta en el factor 3 se refieren al estilo de liderazgo autocrático. Este factor explica el 6.747% de los resultados. Juntos, los tres factores, explican el 20.542% de los resultados. Los ítems que se habían planteado originalmente para estas subescalas pero no tuvieron una carga factorial alta en ninguno de los tres factores se eliminaron.

Para validar estas subescalas también se tomó en cuenta un criterio externo: frases con las que el sujeto se identifica y se refieren a cómo trabajar en grupo. Los resultados del análisis estadístico se encuentran a continuación:

TABLA 7: Relación entre frases que describen la forma de trabajar en grupo y el estilo de liderazgo

	Estilo de liderazgo autocrático	Estilo de liderazgo democrático	Estilo de liderazgo liberal
Frase a: democrática	.081	.411**	-.173**
Frase b: autocrática	-.069	-.286**	.131*
Frase c: liberal	-.073	-.332**	.228**

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Al plantear este criterio se consideraron tres frases: "Antes que nada es importante escuchar la opinión de cada parte", la cual se consideró relacionada con el estilo de liderazgo democrático; "Es necesario que alguien dirija esto", la que se consideró relacionada con el estilo de liderazgo autocrático; y "Cada quien debe resolver sus problemas", que se relacionó con el estilo de liderazgo liberal. Al hacer el análisis estadístico se encontró que la frase "democrática" tuvo relación positiva, moderada y estadísticamente significativa con la subescala estilo de liderazgo democrático. Asimismo, la frase "liberal" tuvo relación baja, positiva y estadísticamente significativa con la subescala estilo de liderazgo liberal. Por el contrario, la frase "autocrática" no se relacionó con la subescala que le correspondía.

Intercorrelaciones

Se analizó la correlación entre las tres subescalas que miden estilos de liderazgo. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 9: Correlación entre las subescalas que miden estilos de liderazgo

SUBESCALA	Autocrático	Democrático	Liberal
Autocrático	-	.126*	-.178**
Democrático	-	-	.178**
Liberal	-	-	-

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Las correlaciones bajas entre las escalas indican que los constructos que miden las escalas son distintos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (1978). El liderazgo basado en la acción. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Aiken, L. (1996). Test psicológicos y evaluación. (3ª. ed.) México D.F., México: Prentice Hall.
- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anastasi, A y Urbina, S (1998). Test Psicológicos. México D.F., México: Prentice Hall
- Covey, S. (1993). El liderazgo centrado en principios. Madrid, España: Paidós.
- Crosby, P. (1996). Los principios absolutos del liderazgo. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- D'Souza, A. (1996). Éxito en tu liderazgo. Estrategias para un liderazgo efectivo. Bogotá, Colombia: Paulinas.
- Godin, S. (1998). Líderes S.A. México D.F., México: Selector
- Gregory, R. (2001). Evaluación psicológica, historia, principios y aplicaciones. México: Manual Moderno.
- Hogan, T. (2003). Pruebas psicológicas, una introducción práctica. México: Manual Moderno
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). Administración. (7ma. ed.) México D.F., México: International Thomson Editores.
- Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, V. (1992). Liderazgo Transaccional. Cómo hacer que la gente haga. Buenos Aires, Argentina: IPPEM.
- Koestenbaum, P. (1999). Liderazgo. La grandeza interna. México D.F., México: Prentice may Hispanoamericana.



Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. (12ma. ed.) México D.F., México: McGraw Hill.

Lewis, J. (2003). Liderazgo de proyectos. Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Lussier, R. y Achua, C. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México D.F., México: Thomson Learning.

Siliceo, A., Casares, D. y González, J.L. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Smith, P. y Peterson, M. (1990). Liderazgo, organización y cultura. Un modelo de dirección y de sucesos. Madrid, España: Pirámide.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilber, D. (1996). Administración. (6ta. ed.) México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ulrick, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. De cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.