AAN7990

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA



RELACIÓN ENTRE LOS CINCO FACTORES DE PERSONALIDAD Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTOR:

AUDRA ALVAREZ

A la escuela de psicología
como un requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología

PROFESOR GUÍA:

MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ ALVAREZ

CARACAS, JULIO 2000.

A Dios por darme salud y fuerza durante estos cinco años para volver a levantarme después de cada caída.

Le dedico mi tesis a una persona muy especial: Porfirio Moya, quien me acompaño incondicionalmente durante todos estos años, por compartir conmigo las alegrías y tristezas, las lágrimas y las sonrisas, pero sobretodo por creer siempre en mi.

A mis padres: Jorge y Yacsy por haberme dado la oportunidad de prepararme academicamente todos estos años y por acompañarme en todo momento y enseñarme lo que es querer luchar por algo que realmente se desea.

A mis hermanas, Yacsy y Kristell, quienes están comienzando una vida y para que esto les sirva de inspiración a seguir siempre hacia delante.

A mis amigas; Marbi y Leticia, por darme un gran apoyo, enseñarme lo que significa una verdadera amistad y el valor de un abrazo.

A Cristina Perez, quien se convirtió en una persona muy especial para mi, por su compañía incondicional durante este tiempo, por su comprensión, por su cariño y por la inmensidad de cosas que me dejó. Siento que me faltan palabras para agradecerte todo lo que me diste.

A todos mis amigos que algún momento compartieron conmigo bellos y grandiosos momentos y ahora ya no están a mi lado, siempre los mantendré en mis recuerdos, quiero compartir mi triunfo con ustedes.

A todas las personas que me acompañaron durante este difícil año y me ayudaron a crecer y mejorar como persona.

A mi carrera, por ayudar a encontrarme a mi misma y enseñarme lo que quiero hacer durante toda mi vida. Por darme tantos trasnochos y emociones.

Audra Alvarez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por que sin él no pudiese estar aquí.

A Porfirio Moya, por su ayuda, su incansable apoyo y gran amor.

A mi tutor Miguel Ángel Gómez, quien me subió el ánimo durante los momentos críticos y por su importante compañía.

A Zuleima Santalla, por su valiosa ayuda, recomendaciones, sugerencias.....etc.

A Aurelio Alvarez, por su ayuda y su gran disposición. Y a todas las personas que me ayudaron en la realización de mi tesis.

A la Comisión de Tesis: Jose Gregorio de Llano y Jaime Robles por su asesoramiento en la metodología.

A la Escuela de psicología, por que por fin me voy a graduar y por darme todas estas maravillosas experiencias e incansables aprendizajes.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Indice General	iv
Indice de Tablas	v
Resúmen	vi
Introducción	7
Marco Teórico	13
Capítulo I: Liderazgo, conceptos y teorías	13
Capítulo II: Los cinco grandes factores de personalidad	38
Capítulo III: Relación entre los cinco factores de personalidad y los estilos de liderazgo	61
Método	67
Problema	67
Hipótesis	67
Definición de Variables	68
Tipo y Diseño de Investigación	75
Diseño Muestral	76
Procedimiento	77
Instrumentos	78
Análisis de Datos	93
Discusión de Resultados	99
Conclusiones	111

Limitaciones y Recomendaciones 113

Bibliografía 114

INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Anexo B: Inventario de Personalidad Revisado NEO PI-R

Anexo C: Estadísticos Descriptivos

Anexo D: Matriz de Correlaciones

Anexo E: Regresión Múltiple

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estilos del Liderazgo

Gráfico 2: Factores de personalidad

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Facetas que conforman el factor de estabilidad Emocional. 43

Tabla No. 2: Facetas que conforman el factor de extroversión. 46

Tabla No. 3: Facetas que conforman el factor de apertura a la experiencia. 50

Tabla No. 4: Facetas que conforman el factor de afabilidad. 53

Tabla No. 5: Facetas que conforman el factor de rectitud o conciencia. 56

Tabla No. 6: Dimensiones de la personalidad. 58

Tabla No. 7: Comparación entre los modelos de Costa y McCrae (1985) y de Tellegen (1985). 59

Tabla No. 8: Items que componen los factores del test. 82

Tabla No. 9: Distribución de frecuencia de las medias de Liderazgo transformacional y transaccional. 85

RESÚMEN

La presente investigación evaluó la relación que se establece entre los factores de personalidad: neuroticismo o estabilidad emocional, extroversión, afabilidad, apertura a la experiencia y rectitud o conciencia con los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, empleando un análisis de correlación y de regresión múltiple. Se tomó en cuenta la variable: sexo.

Se utilizaron los siguientes instrumentos: el cuestionario multifactorial de liderazgo (forma 5X) para la medición de los estilos de liderazgo y el NEO PI-R para la medición de los factores de personalidad.

Se empleó una muestra de 152 personas, quienes se distribuían en tres grupos de cantidades similares pertenecientes a cada estilo de liderazgo y de ambos sexo.

Los resultados indicaron que hay una asociación alta y positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y los factores de personalidad: extroversión, afabilidad, apertura a la experiencia y rectitud, y una asociación alta y negativa con el neuroticismo. Los liderazgo transaccional y laissez-faire tienen una relación moderada y negativa con los factores: extroversión, afabilidad, apertura a la experiencia y rectitud, y una asociación alta y positiva con el neuroticismo.

Los factores de personalidad: neuroticismo, apertura a la experiencia y rectitud son variables predictoras del estilo de liderazgo transformacional; solo el neuroticismo es predictor del estilo de liderazgo transaccional; y los factores de personalidad: neuroticismo, extroversión y afabilidad predicen el estilo de liderazgo laissez-faire.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se admite que la mayoría de las dificultades que se le presentan a las organizaciones están relacionados con factores humanos, entre los que se encuentran: el liderazgo, la comunicación, el clima y la motivación; por esto las empresas conceden gran importancia a la identificación y adiestramiento de sus directivos en todos los niveles de su jerarquía, desde supervisores hasta presidentes (Schultz, 1991).

Actualmente, las organizaciones le dan mucha importancia a los líderes, ya que estas necesitan de un grupo de personas que guíen y dirijan al resto del personal hacia la misión, la visión y las metas que se han planteando y que se logren eficazmente. Que tanto a nivel personal como a nivel organizacional se logre un mayor desempeño y satisfacción (Olalla y Echeverria, 1996), razón por la cual la presente investigación se enmarca dentro del campo de la Psicología Industrial-Organizacional.

La Psicología Organizacional estudia las funciones y procesos que definen la atmósfera sociopsicológica de las organizaciones (Schultz, 1991); el comportamiento organizacional, investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre las organizaciones, con el propósito de utilizar los resultados para el mejoramiento y la eficacia de estas (Robbins, 1996). Según Schein (1982):

> una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (p. 14).

El liderazgo ha sido definido de diversas formas por las diferentes teorías que lo han estudiado, pero, en esta investigación se tomará como marco de referencia teórico la postura de Bernard Bass (1972), quien define el liderazgo como un esfuerzo de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos. Bass (1997) postula tres estilos de liderazgo: (a) transaccional, (b) transformacional, y (c) laissez-faire.

Los líderes transaccionales se caracterizan por tener un estilo de relación de intercambio, guían hacia las metas a través de la clarificación y el establecimiento de los papeles que desempeña cada empleado, y se centran en el cumplimiento de las normas y reglas. Y contiene tres factores: refuerzo contingente, administración por excepción activa y pasiva. En cambio, los lideres transformacionales proporcionan atención individualizada, estimulan la inteligencia y la solución de problemas, y se caracterizan por el carisma. Este estilo de liderazgo posee cuatro componentes: carisma, estimulación intelectual, consideración individual e inspiración motivacional. El tercer estilo de liderazgo es llamado laissez-faire en la cual no existe la figura del líder como tal ya que la persona no asume responsabilidades y evita tomar decisiones.

En su teoría, Bass (1985; cp. Bass, 1997) propone tres corolarios que considera universales puesto que ellos han sido verificados en diversos estudios realizados en muchos países como: Estados Unidos, España, Singapur, China, Japón, Austria, India, y otros (Bass, Einstein y Waldman, 1986; Maahs, 1996; Pereira, 1986; Yokochi, 1989; cps. Bass, 1997).

El primer corolario de la teoría de Bernad Bass establece una fuerte correlación entre los diferentes estilos de liderazgo y la efectividad, satisfacción y esfuerzo. De acuerdo con este corolario, el líder transformacional es más efectivo que el transaccional y el líder laissez-faire es el menos efectivo, siendo este patrón similar para el esfuerzo y la satisfacción.

Con respecto a la segunda variable a considerar en este estudio, son los cinco grandes factores de personalidad: estabilidad emocional, extroversión, rectitud, afabilidad y apertura a las experiencias, propuestos por Robert McCrae y Paul Costa (1992). Cada factor contiene un continuo en los extremos se encuentran las características opuestas del rasgo y en el punto medio del continuo se observa un balance de estas características (Howard y Howard, 1999a).

Estas variables son estables a lo largo del tiempo, sobretodo en los adultos (McCrae, 1993 y Foti, Zenny y Zaccaro, 1991) por lo que se supone que estas variables influyen en el desarrollo de los individuos y en las conductas o estilos que adopten a lo largo de este desarrollo, como es en este caso el estilo de liderazgo que desempeñe a lo largo de sus experiencias.

En diferentes investigaciones se encontró relación entre los cinco factores de personalidad y el estilo de liderazgo (Mann, 1959; Lord, De Vader y Allinger, 1986; cps. Foti, Zenny y Zaccaro, 1991). Se encontró una relación positiva entre el estilo de liderazgo carismático y los factores de personalidad, es decir, los líderes carismáticos tienden a ser sociables (sociabilidad), seguros de sí mismo (estabilidad emocional), orientado al logro (rectitud), amables (afabilidad) y tienen

necesidad de cambiar (apertura a la experiencia) (House, 1990; Ross y Offerman, 1991; Hogan, 1994; cps. Curphy, Hogan y Hogan, 1994). Tomando en cuenta que el carisma es uno de los componentes del liderazgo transformacional se esperaría que en este estilo también estén presentes estas características.

También se ha encontrado relación positiva entre los factores de personalidad y la tasa de efectividad de los líderes, es decir, en los líderes que hay una alta tasa de ejecución, una alta efectividad se observa que están presentes estos cinco factores, hacia el extremo positivo del continuo y en la dimensión de estabilidad emocional haya una tendencia hacia el extremo negativo del continuo (Stogdill, 1974; Bentz, 1985, 1987, 1990; Bray y Howard, 1983; cps. Curphy, Hogan y Hogan, 1994; Tett, Jackson y Rothstein, 1991; cp. Barrick, Mount y Strauss, 1994).

El objetivo de este trabajo es evaluar la relación entre los componentes que conforman los estilos de liderazgo: transformacional y transaccional con los cinco grandes factores de personalidad; y tomando en cuenta la evidencia que indica que los líderes transformacionales son más efectivos seguidos por los transaccionales (Bass, 1997) se espera que en los primeros posean una relación positiva con los factores de personalidad; y que en los segundos haya una relación menor con respecto a la que mantiene con el estilo de liderazgo transformacional (Curphy, Hogan y Hogan, 1994; Barrick, Mount y Strauss, 1994 y Costa y McCrae, 1992).

La relevancia teórica de esta investigación viene dada porque los resultados que en esta se obtengan permitirán una mayor comprensión de la relación entre los componentes que conforman cada estilo de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y los

factores de personalidad. Cabe destacar que en Venezuela actualmente en el campo de la Psicología Industrial-Organizacional no se han encontrado investigaciones que tengan como objetivo comprobar la relación entre las variables anteriormente nombradas.

A nivel práctico, el presente estudio es relevante puesto que si se confirma que el estilo de liderazgo transformacional posee una relación positiva y significativa con los factores de personalidad y el liderazgo transaccional y laissez-faire mantengan una relación en menor grado con estas características, y que tienda a la presencia de los rasgos del lado negativo del continuo, se contará con evidencia empírica que permita predecir en base a los factores de personalidad el estilo de liderazgo que adoptará dicha persona. Teniendo en cuenta que los factores de personalidad son uno de los aspectos que influyen en el estilo de liderazgo que adopte la persona, porque hay otros factores influyentes como el aprendizaje. Otro aspecto que es importante es la utilización del instrumento NEO PI-R, de los cinco factores de personalidad, ya que se encuentran muy pocos estudios en el se haga uso del mismo.

Una de las posibles dificultades que se puede presentar en la realización del estudio es que los participantes tengan que retirarse por una u otra razón. Esto afectaría la igualación, con el objetivo de mantener una cantidad similar de sujetos en los grupos de comparación que posean los mismos estilos de liderazgo y sexo, y que permitirá compararlos en las medidas realizadas. Previniendo esta dificultad se tomará una cantidad mayor de sujetos que conformen la muestra del estudio.

A continuación, se presentan tres capítulos donde se desarrollan los siguientes aspectos: en el primer capítulo se aborda el tema del liderazgo; en el segundo capitulo sobre el modelo de los cinco factores de personalidad; y en el tercero y último capítulo se tratan las investigaciones sobre las relaciones que se establecen entre los estilos de liderazgo y los factores de personalidad.

MARCO TEÓRICO

1. LIDERAZGO: CONCEPTO Y TEORÍAS

El liderazgo es un factor importante en la vida humana, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Actualmente, las organizaciones deben ser cada vez más innovadoras y capaces de adaptarse lo más rápido a los cambios constantes que se dan día a día; en estas situaciones es que los líderes cumplen un papel principal en el que deben guiar y facilitar el funcionamiento de los equipos, proveer los recursos, eliminar los obstáculos para que el grupo pueda aprender, resolver los problemas, y mejorar la eficacia con la que se realiza el trabajo en este proceso constante de cambios (Olalla y Echeverria, 1996).

A pesar de la importancia que poseen los líderes, no se ha llegado a un consenso con respecto a la definición de liderazgo, aunque casi todos los teóricos están de acuerdo en que el liderazgo incluye un proceso de influencia, y las diferencias se centran alrededor del papel coercitivo del mismo y si esta acción es adecuada o no para ejercer esa influencia.

Schein (1982) indica la existencia de varios problemas de definición y análisis del líder los cuales son:

1. Identificación del líder: se refiere a la especificación de cuáles son las conductas que definen al líder.
2. Alcance del liderazgo: se debe definir el tipo y el nivel de influencia.
3. Los factores que inciden en el concepto de liderazgo, a saber, la base de autoridad, la actitud del subordinado, el dilema de liderazgo

básico, y el concepto que se tiene del líder dependen del tipo de organización.

4. La naturaleza de la tarea, ya que de acuerdo a la exigencia de la tarea, los subordinados requieren de la adaptación del líder para llevarla a cabo.

5. En qué medida el líder y sus subordinados deben trabajar en conjunto o individualmente para realizar eficazmente la tarea.

Entonces, la definición de liderazgo depende de las características o conductas que se establezcan como propias del líder, del tipo de organización, del nivel de alcance que se de al concepto de liderazgo, de la naturaleza del problema y, por último, del nivel de desarrollo del grupo de subordinados y de la relación líder- seguidor.

También se observó un cambio en la definición de liderazgo a través del tiempo, en las primeras definiciones la única función del líder consistía en aumentar la producción, esto debía lograrse por medio de los refinamientos de la estructura y de los métodos utilizados; posteriormente, se comenzó a añadir el factor de las relaciones humanas eficaces a la productividad, es decir, que el líder fomentara la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos (Siegel, 1973).

En cuanto a la diferencia en los estilos de liderazgo que presentan los hombres y las mujeres tampoco hay un consenso. La mayoría de las investigaciones proponen que las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a intercambiar el poder y la información, estimular la participación y la autoestima de los subordinados, y a usar el carisma (Robbins,1996). En cambio, los hombres tienden a utilizar un estilo más autocrático, dan ordenes directas y mantienen un control más riguroso. Pero, de acuerdo con

Robbins (1996), estas diferencias hay que tomarlas con reservas ya que cuando el ambiente de trabajo está dominado por hombres, el estilo democrático utilizado por las mujeres tiende a disminuir.

En lo referente a las diferencias de los estilos de liderazgo con respecto al sexo, Pastori (1996) se planteó la hipótesis de que si habían diferencias significativas entre los géneros y los estilos de liderazgo que ellos adoptarán. Con el fin de estudiar esta relación se basó en la teoría de Liderazgo transformacional-transaccional de Bass, y utilizó como instrumento de medición el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL).

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento estadístico inferencial, la prueba t, Pastori (1996) concluyó que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo transformacional, es decir, los hombres y las mujeres tienen potencialidades similares en cuanto a actuar transformacionalmente si las circunstancias así lo demandaran; pero, sí hay diferencias significativas cuando poseen el estilo de liderazgo transaccional, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales que los hombres. Estas diferencias se observaron con mayor significancia en la dimensión del liderazgo transaccional: el refuerzo contingente, es decir, las mujeres se presentan como personas más propensas a utilizar transacciones o negociaciones en las relaciones de trabajo.

Basándose en estos resultados, en la presente investigación se tomará en cuenta el sexo como variable a controlar, tratando de mantener similares proporciones de hombres y mujeres en los grupos de comparación que se constituyan.

Con respecto a la variable relativa al nivel de jerarquía que ocupa el empleado se ha constatado que esta variable no afecta el estilo de liderazgo que sea adoptado; es decir, no importa con cuáles rangos de cargos se trabaje, tan sólo es necesario que la persona realice funciones directivas (Cunningham y Honold, 1998). Esta consideración también se toma en cuenta en esta investigación al elegir el grupo de participantes.

Después de indicar las dificultades que se han presentado para determinar una definición de liderazgo y otras variables asociadas a él, se presentan las teorías de liderazgo más importantes, desde sus inicios hasta la más actual.

1.1 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

1. LA TEORÍA DE LOS RASGOS. De acuerdo a esta teoría, el liderazgo se concibe como una variable estable y permanente en la persona, aplicable a todas las situaciones (Ochoa y Perez, 1998). Así, los defensores de esta teoría postulaban la búsqueda de los atributos de personalidad, de carácter social, físicos o intelectuales que puedan describir y diferenciar a los líderes de los no líderes, por ejemplo: la energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, la confianza en sí mismos, el autocontrol, la inteligencia, el tacto y los conocimientos adecuados para el puesto (Siegel, 1973).

Uno de los aspectos que se le ha criticado a la teoría de los rasgos es que en ella no se considera la situación en que actúan los líderes y la posible influencia que dicha situación pudiese tener sobre la ejecución de los líderes. Esto influyó en que la concepción tradicional de rasgos fuese cambiando hacia la descripción de la conducta del

líder (Hollander y Offerman, 1990). También se han ido descartando porque no ayuda a comprender el proceso de liderazgo (Siegel, 1973).

2. LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO. Esta teoría propone que ciertos comportamientos establecen las diferencias entre los líderes y los no líderes. El punto favorable de esta teoría es que, de acuerdo a ella, es posible capacitar a las personas para ser líderes (Robbins, 1996).

Dentro de esta teoría se desarrollaron varios estudios, que serán explicados a continuación. Estas investigaciones guardan en común el énfasis en las conductas del líder que varían de acuerdo a las tareas, necesidades y objetivos del grupo, y postulan la interacción entre los líderes y seguidores, punto novedoso para cuando ellos lo señalan (Robbins, 1996).

2.1. Estudios de Ohio State University. Estos estudios estuvieron dirigidos a analizar el comportamiento del líder a partir de las descripciones realizadas por los subordinados. Se hallaron dos categorías que especifican sustancialmente el comportamiento de los líderes (Siegel, 1973):

- Estructura de inicio, es la conducta del supervisor que facilita las interacciones del grupo hacia el logro de los objetivos. Esto lo logra el líder por medio de la organización, planificación y programación del trabajo o por medio de una intervención directa en las actividades del grupo orientadas hacia la consecución de los objetivos.

- Consideración, definida como el grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas y motivos, y sentimientos de los subordinados.

En estos estudios se encontró que las personas que tenían un nivel alto en ambas categorías (estructura de inicio y consideración) obtenían resultados positivos, aunque deben tomarse en cuenta los factores situacionales ya que éstos afectan el comportamiento del líder (Robbins, 1996).

2.2. Estudios de la Universidad de Michigan. Estos estudios pretendían localizar las características del comportamiento de los líderes que guardaban relación con las medidas de eficacia en el desempeño. En estos estudios se hallaron dos dimensiones del comportamiento (Robbins, 1996):

Orientado a las personas: da importancia a las relaciones interpersonales.

Orientado a la producción: enfatiza en los aspectos técnicos de la tarea.

2.3. El Grid Administrativo: es una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo desarrollado por Blake y Mouton. Propone dos estilos de liderazgo: preocupación por la gente y preocupación por la producción, que a su vez representan los estilos de consideración y estructura inicial propuesto por el estudio de Ohio State, y los estilos de: orientación hacia el empleado y orientación hacia la producción de los estudios de Michigan, respectivamente (Blum y Naylor, 1976).

El grid posee 9 posiciones posibles a lo largo de cada eje, por lo tanto, hay 81 posiciones diferentes que se pueden ubicar los lideres. Esta representación no indica los resultados producidos sino los

factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de los resultados (Robbins, 1996).

Disponiendo de las dos dimensiones en una escala de nueve puntos, y dando por sentado que las dimensiones no están relacionadas entre sí, resulta posible clasificar a un gerente en términos de su posición en la representación. Este gráfico se muestra en la figura N. 1 con cinco de los posibles casos que se pueden observar en los gerentes, el gerente que se ubica en la posición 1-1 es el que se conduce de la manera menos convincente y el que se ubica en la posición 9-9 es el más convincente (Siegel, 1973).

Se encontraron pocas evidencias que señalaban que los líderes que poseen un estilo de liderazgo del 9,9 es eficaz en todas las situaciones (Robbins, 1996).

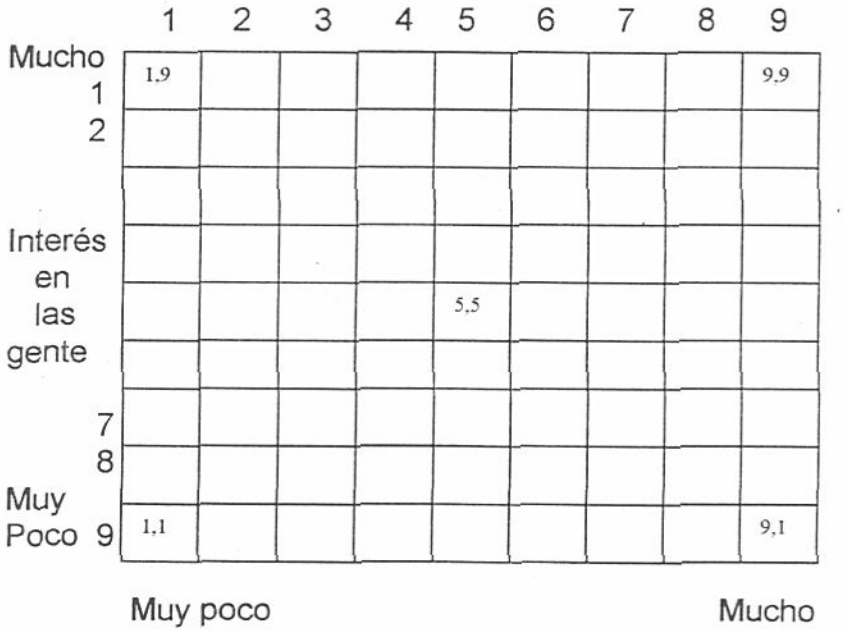


Figura No. XX . Tomado de Blum y Naylor (1976).

2.4. Estudios Escandinavos: Indicaron que los líderes debían tener un comportamiento orientado al desarrollo, debían valorar la experimentación, buscar nuevas ideas y generar e implantar el cambio (Robbins, 1996).

Posterior al interés sobre las conductas que distinguen a los líderes de los no líderes, el énfasis se trasladó hacia ciertos factores que afectan al proceso de liderazgo como: la naturaleza de la tarea, las características de los líderes y sus seguidores, y principalmente, la calidad de la relación líder-seguidor.

Basándose en este interés se desarrollaron nuevas concepciones que contribuyeron al entendimiento de la complejidad del liderazgo y de la tradición dicotómica: si la posición de líder era determinada por los rasgos individuales que poseía o por las condiciones situacionales en que se encontraba (Hollander y Offermann, 1990).

3. TEORÍAS DE CONTINGENCIAS

Las teorías de contingencias plantean el liderazgo desde un punto de vista situacional y señalan la importancia de estudiar las condiciones en que se dan las conductas de liderazgo. Dentro de esta teoría hay varios modelos que se revisan a continuación (Robbins, 1996):

3.1. Modelo de Fiedler. Propone un modelo en que las cualidades necesarias para la efectividad del liderazgo varían en función de las características de la situación y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder (Blum y Naylor, 1976).

Con respecto, al estilo de interacción del líder con los subordinados, el autor plantea dos estilos: (a) orientado a la tarea y (b) orientado a las relaciones sociales, y con respecto a los puntos claves de la situación que determinan la eficacia del liderazgo, propuso dos factores de contingencia: (a) la estructura de la tarea, que indica el grado de procesamiento que se realiza; y, (b) el poder del puesto, que es la influencia que ejerce la posición que ocupa el líder en la organización (Fiedler,1967; cp. Ochoa y Perez, 1998).

De acuerdo con Ochoa y Perez (1998), Fiedler creó el Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP), este instrumento da un puntaje que indica si la persona ha trabajado eficazmente o no.

Cuando el instrumento arroja un puntaje alto, es favorable e indica que el líder posee un estilo de interacción orientado a las relaciones interpersonales; y el puntaje bajo señala una posición desfavorable y un estilo orientado a la tarea. Y estas orientaciones están asociadas a su vez con una alta o baja efectividad dependiendo de los dos factores de contingencias de la situación: estructura de la tarea y poder del puesto (Fiedler,1967; cp. Hollander y Offermann, 1990).

Fiedler, como el primero y más importante modelo de contingencia, ha continuado generando interés y controversia (Fiedler, 1977, Rice y Katenbaum, 1983, Schriesheim y Kerr,1977; cps. Hollander y Offermann, 1990).

3.2 Teoría situacional de Hersey-Blanchard. Es la teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. De acuerdo con esta teoría, el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo

correcto del liderazgo el cual depende del nivel de preparación o la madurez de los seguidores (Robbins, 1996).

De acuerdo con Ochoa y Perez (1998), esta teoría destaca cuatro comportamientos del líder:

Hablar o mandar: el líder especifica los roles y los comportamientos que deben seguir los subordinados.

Vender o persuadir: el líder da ayuda y cooperación a los empleados.

Participar: el líder y los subordinados toman decisiones en conjunto, se comunican y facilitan las tareas.

Delegar: el líder proporciona muy poco apoyo y cooperación a sus subordinados.

3.3. Teoría del Intercambio líder-miembro. Según esta teoría, los líderes establecen una relación especial, en virtud de las presiones del tiempo, con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el "in", el líder confía en ellos y tiene altas expectativas acerca de sus ejecuciones y lealtad, obtienen desproporcionada atención, y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados constituyen el "out", obteniendo menor tiempo del líder, menores privilegios, y una relación formal superior-subordinado (Robbins, 1996).

Posteriormente a las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencias fueron surgiendo nuevas posturas y modelos, que enfatizaban en el papel del líder como sujeto activo, que busca ampliar

y elevar la motivación, el entendimiento y la sensibilidad, establecer metas trascendentes e ir más allá de lo simplemente planteado. Entre estas teorías cabe resaltar la teoría de la atribución, la del liderazgo carismático, y la del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

4. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO. Esta teoría propone que el liderazgo es simplemente una atribución que las personas hacen con respecto a otros individuos. Se considera que los líderes son consistentes y seguros a la hora de tomar decisiones (Robbins, 1996).

5. TEORÍA DE LIDERAZGO CARISMÁTICO. Señala que se han encontrado ciertas características claves de los líderes como son: la autoconfianza, visión del futuro, la habilidad para articular dicha visión, fuertes convicciones acerca de la misma, y ayudar a sus seguidores a que identifiquen y expresen sus emociones. Los líderes carismáticos se perciben como agentes del cambio y sensibles al ambiente (Robbins,1996). Los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos habilidades heroicas o extraordinarias cuando observan en ellos determinados comportamientos; además, los líderes carismáticos se encuentran totalmente comprometidos con su misión particular y con el curso de acción a tomar, así como muestran una fuerte fe en la rectitud de sus comportamientos (Fiedler, 1996).

Hay un gran cúmulo de investigaciones que muestran una muestran una correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño (Robbins,1996).

Basándose en estas ideas, Burns (1978; cp. Bass, 1997) desarrolló el concepto de líder transformacional quien cambia el punto

de vista y la conducta de los seguidores. La idea de Burns sobre el agente transformador fue aplicado al liderazgo organizacional (Bass, 1985; Bernis y Nanus, 1985; Conger y Kanungo, 1988; cps. Bass, 1997), especialmente para explicar la ejecución excepcional. El punto esencial de este nuevo concepto es que el líder se esfuerza por ir más allá de las metas planteadas inicialmente, y provocar cambios en el pensamiento de los seguidores y dirigir sus acciones (Hollander y Offermann, 1990). A continuación se revisará específicamente el planteamiento realizado por Bass.

6. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y LAISSEZ-FAIRE

Bass (1972) define el liderazgo como el esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros, alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos. Posteriormente, el autor postuló tres estilos de liderazgo: (a) transformacional, (b) transaccional, y (c) laissez-faire.

Los líderes transformacionales intercambian motivación, se orientan hacia el desempeño deseado, proporcionan un trato individualizado, promueven la estimulación intelectual, y se caracterizan por el carisma (Robbins, 1996).

Bass (1985; cp. Escalona y García, 1997) diferencia el liderazgo transformacional del carismático en los siguientes dos aspectos:

1. El carisma es un factor necesario para el liderazgo transformacional, pero no es suficiente para llevar a cabo el proceso transformacional en los subordinados. Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e incluso tratan de imitarlo, pero es

poco frecuente que el líder los motive para que cambien, se transformen.

2. Los líderes transformacionales influencian a sus seguidores, produciendo emociones fuertes; en cambio, en el liderazgo carismático suele ocurrir lo contrario.

Los líderes transformacionales ejercen influencia por la ampliación y elevación de las metas de sus seguidores, y les proveen de una confianza (Bass y Avolio, 1994; cps. Sosik, Avolio y Kahai, 1997).

Los líderes transformacionales establecen las metas y los objetivos con el fin de poder convertir a sus seguidores en líderes. El proceso de "transformar" a los seguidores no solamente incluye el poder de delegar la responsabilidad de actuar para lograr las metas, sino que a la vez es un proceso a través del cual los seguidores desarrollan la capacidad de plantearse sus propias metas y curso de acción. Eventualmente, los seguidores llegan a estar en posición de asumir algunas responsabilidades del líder y, entonces, los seguidores se convierten en líderes (Pastori, 1996).

La transformación puede ser realizada por alguna de las siguientes tres vías interrelacionadas: (a) incrementando el nivel de conocimientos y de conciencia acerca de la importancia y el valor de los resultados obtenidos y los recursos necesarios para mejorarlos, (b) orientando a las personas a trascender sus propios intereses por el bien del equipo o de la organización, (c) cambiando el nivel de necesidades en la jerarquía o ampliando la variedad de necesidades y deseos (Escalona y García, 1997).

Bass (1985; cp. Escalona y García, 1997) considera los siguientes cuatro factores como propios del liderazgo transformacional:

- Carisma: según Bass y Avolio (1990; cp. Ochoa y Perez, 1998), el carisma está definido generalmente con respecto a la reacción de los seguidores hacia el líder, así como del líder hacia ellos.

Los líderes transformacionales tienen poder sobre sus seguidores. Dan la visión y una misión, se ganan el respeto y la confianza de sus seguidores. Despiertan emoción, amor y vitalidad en sus seguidores y los motivan para alcanzar las metas (Ochoa y Perez, 1998).

- Estimulación intelectual: los líderes transformacionales promueven la inteligencia; motivan a sus seguidores para cuestionar las metas propuestas, sus valores, creencias y normas; orientan a sus subordinados a hallar la solución más eficaz de los problemas; y estimulan el esfuerzo extra entre sus seguidores. Esta estimulación es usada para provocar que los seguidores cuestionen sus métodos previos para llevar a cabo las acciones o provocar la modificación de dichos métodos (Ochoa y Perez, 1998).

A través de la estimulación intelectual del líder transformacional se producen cambios hacia una mayor conciencia de los problemas, estimulando el pensamiento y la imaginación para llevar a acciones inmediatas. Los líderes transformacionales crean estrategias alternativas y las evalúan para contribuir a la transformación de la organización y de sus gerentes (Bass, 1985; cp. Ochoa y Perez, 1998).

Según Olalla y Echeverria (1996), el rol del líder es facilitar el funcionamiento de los equipos de trabajo, no simplemente dirigir las

tareas; promover la experimentación y el aprendizaje continuo; y eliminar los obstáculos para que el grupo pueda aprender y resolver los problemas. Esto se corresponde con la definición del factor "estimulación intelectual" propio del líder transformacional.

- Consideración Individualizada: los líderes transformacionales dan atención personal, tratando a sus seguidores de manera diferente, pero con igualdad según sus necesidades, responsabilidades, metas y retos. Las responsabilidades son otorgadas a los seguidores para de esta manera darles la oportunidad de aprender (Escalona y García, 1997).

Para Cunningham y Honold (1998), las características que se corresponden con la definición del factor "consideración individualizada" son que: el líder se dirija y de énfasis a las necesidades individuales de los empleados, ofrezca estimulación, aliento y soporte, trate de entender las posiciones de sus empleados, y mejore la conducta actual.

Por último, Olalla y Echeverria (1996) plantean que el líder debe direccionar sus emociones, ofrecer un sueño, una meta a lograr en cooperación de todos los miembros, características las cuales se corresponden con la "consideración individualizada".

- Inspiración motivacional: el líder transformacional comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, y expresa propósitos importantes con gran sencillez. Despierta la emoción, el ánimo y la vitalidad en sus seguidores; sin embargo, la inspiración puede ser autogenerada y no tener su origen en el carisma. Los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales; no obstante, la mayoría de los líderes inspiracionales son carismáticos.

La influencia inspiracional es emocional y debe diferenciarse de la estimulación intelectual, en el sentido de que la primera provee los símbolos y usa la excitación emocional para incrementar el entendimiento de las metas (Bass, 1985; cp. Ochoa y Perez, 1998).

Los líderes transformacionales producen y ayudan a sus empleados a obtener un alto nivel de funcionamiento organizacional (Barling, Weber y Kelloway, 1996). En este sentido, en diversos estudios se ha observado que la satisfacción de los subordinados está asociada con las manifestaciones del estilo de liderazgo transformacional (Hater y Bass, 1988; Terborg, 1995; cps. Barling, Weber y Kelloway, 1996).

Se plantea que los líderes efectivos son los que ayudan a su grupo o subordinados a ir hacia la productividad, modelar el patrón esperado y mantener la cohesión del grupo (Cunningham y Honold, 1998). Esto se corresponde con la característica de los líderes transformacionales centrada en el interés por trascender las metas propuestas e ir más allá de las expectativas de sus empleados.

El líder transformacional va más allá que el transaccional en lo que respeta a incrementar el nivel de conciencia de sus seguidores para valorizar los resultados, para elevar y expandir sus necesidades y trascender a sus propios intereses. Estas expansiones o cambios en el pensamiento de los subordinados traen resultados superiores, un mayor nivel de esfuerzo, y un mayor nivel en sus ejecuciones (Allen, Bycio y Hackett, 1995).

En cambio, los líderes transaccionales guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas mediante la clarificación y el establecimiento de los papeles que desempeña cada

empleado. (Robbins, 1996). El líder transaccional ejerce su influencia estableciendo metas, clarificando los resultados deseados, dando retroalimentación, e intercambiando recompensas y reconocimientos (Bass, 1985; cp. Sosik y cols., 1997).

El liderazgo transaccional está caracterizado por el intercambio y las negociaciones entre líderes y subordinados, de la siguiente manera: intercambian refuerzos y promesas a cambio del esfuerzo, atienden los intereses de los seguidores si los pueden cambiar por trabajo y cuando satisfacen las necesidades del líder, y continuamente están revisando que las metas que se han alcanzado han sido las propuestas. Estas transaciones comprenden el núcleo de la relación líder-seguidor (Allen y cols, 1995).

Los líderes transaccionales motivan a los seguidores a través del intercambio de reforzamientos por servicios prestados. Esta característica marca una diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional que motiva a los seguidores a trabajar por metas trascendentes y para conseguir los niveles más elevados de autoactualización (Allen y cols, 1995).

Para Zalenick (1983; cp. Escalona y García, 1997) el líder transaccional no cuestiona las metas de la organización, ellos asumen que sus subordinados mantienen una motivación para respaldar sus propios planes. Se concentran en el compromiso, la manipulación y el control, porque se centran en el proceso no en los problemas sustanciales.

Bass y Avolio (1990; cps. Escalona y García, 1997) identificaron dos factores como componentes del liderazgo transaccional:

- Refuerzo contingente: el liderazgo es considerado como un intercambio activo y positivo entre líderes y seguidores. El líder intercambia recompensas por un mejor desempeño. Por ejemplo, el líder provee refuerzos apropiados cuando los seguidores alcanzan un objetivo.

- Administración por excepción: puede ser una transacción activa o pasiva entre el líder y el seguidor. La distinción entre activa y pasiva depende de la temporalidad de la intervención del líder. En la transacción activa, el líder continuamente controla el desempeño a través de las reglas, normas y acciones correctivas. En la forma pasiva, el líder tan sólo actúa cuando no se satisfacen las normas y reglas, cuando los errores ya han sido cometidos.

Finalmente, el liderazgo laissez-faire indica la ausencia de liderazgo. En este caso, el individuo frecuentemente trata de evitar responsabilidades, elude sus obligaciones y es percibido por sus subordinados como ineficiente e insatisfecho (Avolio, Bass y Jung, 1996; cps. Bass, 1997). Las decisiones son delegadas, la retroalimentación y el refuerzo normalmente están ausentes, no están atentos a motivar a sus subordinados o reconocer sus necesidades (Bass y Avolio, 1990; cps. Escalona y García, 1997). De acuerdo con Bass (1997), el liderazgo laissez-faire está asociado con la ineficacia.

La teoría de Bass (1993; cp. Bass, 1997) propone tres corolarios. El primero plantea la existencia de una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de efectividad, satisfacción y esfuerzo. En este sentido, el líder transformacional es más efectivo que los líderes transaccionales y laissez-faire; siendo el patrón similar para el esfuerzo y la satisfacción. Se han encontrado resultados que apoyan esta proposición en muchos países como los Estados Unidos, China,

Japón, India, Singapur, Austria, España y otros (Bass, Einstein, y Waldman, 1986; Maahs, 1996; Pereira, 1986; Yokochi, 1989; cps. Bass, 1997). A continuación se describen dos de las investigaciones en las que se ha comprobado este primer corolario.

En lo referente a la efectividad, Sosik, y cols. (1997) realizaron un experimento de laboratorio longitudinal con la finalidad de estudiar los efectos del estilo de liderazgo (transformacional – transaccional) y del nivel de anonimato (anonimato – identificación) en el sistema de soporte de decisiones del grupo, sobre la potencia de los grupos y la efectividad en la ejecución del trabajo de grupos.

El trabajo que debían ejecutar las personas era buscar soluciones creativas en un sistema de soporte de decisión del grupo (GDSS). El GDSS son tareas interactivas por computadora en las que se deben generar soluciones a problemas inestructurados (Sosik, y cols,1997).

La potencia del grupo fue definida por los autores como el conjunto de creencias de los grupos de que ellos son efectivos y que son identificados como tales, es un factor importante en la construcción de la efectividad de los grupos.

Sosik y cols. (1997) trabajaron con 159 estudiantes, de los que el 49% eran hombres. Los sujetos fueron asignados al azar a 21 grupos de cuatro miembros y 15 grupos de cinco miembros. Los grupos pasaron por dos sesiones en las que debían hacer categorías y luego utilizar las mismas para realizar recomendaciones, usando un software llamado GroupSystem V. Los autores utilizaron dos estilos de liderazgo: (a) transformacional y (b) transaccional; y dos condiciones de anonimato: (a) anonimato y (b) identificación en el GDSS, por lo que

se trabajó con un diseño factorial 2×2, y los 36 grupos experimentales fueron asignados al azar a las diferentes combinaciones.

Sosik y cols. (1997) se plantearon seis hipótesis, la primera de ellas incluía los siguientes tres planteamientos: (a) la potencia del grupo medida antes de la sesión 1 y después de ella será un predictor positivo de la efectividad del grupo en la sesión 1 y 2, respectivamente; (b) la efectividad del grupo en la sesión 1 y 2 predecirá la potencia del grupo al final de las sesiones; y, (c) la potencia del grupo medida antes de la sesión 1 será un predictor positivo de la potencia del grupo al final de las sesiones 1 y 2; y la potencia del grupo al final de la sesión 1 será un predictor positivo de la potencia del grupo al final de la sesión 2.

La segunda hipótesis planteaba que el efecto del liderazgo transformacional, relativo al liderazgo transaccional, sobre la potencia del grupo será positivo.

La tercera hipótesis planteaba que el efecto del liderazgo transformacional, relativo al liderazgo transaccional, sobre la efectividad del grupo será positivo.

La cuarta hipótesis proponía que el anonimato afectará al efecto del liderazgo transformacional y el transaccional sobre la potencia del grupo haciéndolo más positivo.

La quinta hipótesis indicaba que el anonimato afectará al efecto del liderazgo transformacional y el transaccional sobre la efectividad del grupo haciéndolo más positivo.

Y, por último, la sexta hipótesis señalaba que la efectividad de la sesión 1 será un predictor positivo de la efectividad de la sesión 2.

Los resultados obtenidos confirmaron el primer planteamiento de la primera hipótesis, ya que la que la potencia del grupo medida antes de la primera sesión estuvo relacionada positiva y significativamente con la efectividad en la ejecución en las sesiones 1 y 2 (sesión 1: β= .33 p< .001; sesión 2: β= .13, p<.001). El segundo planteamiento fue parcialmente aceptado: la efectividad en la sesión 1 no estuvo relacionada con la potencia del grupo después de la sesión; pero, la efectividad en la sesión 2 sí se relacionó positiva y significativamente con la potencia del grupo encontrada después de la sesión 2 (β= .07, p<.001). La última proposición también fue confirmada, encontrándose una relación positiva y significativa entre la potencia del grupo antes de la sesión 1 y después de las dos sesiones (sesión 1: β= . 84 p< .001; sesión 2: β= .40, p<.001). Las medias de la potencia antes: 4.01 (SD= .36) y después: 3.88 (SD= .35) muestran que no hubo diferencias estadísticamente significativas (p< .05).

Con respecto a la segunda hipótesis se constató que, en ambas sesiones, el liderazgo transformacional afectaba más a la potencia del grupo que el liderazgo transaccional (sesión 1: β= .08 p< .001; sesión 2: β= .24, p<.001). La tercera hipótesis se confirmó en la segunda sesión, pero no en la primera: en la sesión 1 el liderazgo transaccional tuvo un fuerte efecto en generar ideas efectivas, superior al liderazgo transformacional (β= -.24, p<.001), y en la segunda sesión el liderazgo transformacional tuvo un fuerte efecto sobre la efectividad, mayor que el liderazgo transaccional (β= .24, p<.001).

La cuarta hipótesis se vio parcialmente sustentada porque en la segunda sesión el anonimato afectó al efecto del liderazgo transformacional con respecto al liderazgo transaccional sobre la potencia del grupo haciéndolo más positivo (p<.001); pero no en la sesión 1. La quinta hipótesis fue confirmada: el efecto del liderazgo

transformacional, con respecto al liderazgo transacional, sobre los grupos efectivos fue más positivo para el anonimato en ambas sesiones ($p<.001$). Y, la sexta hipótesis también se confirmó, hallándose que la generación de ideas efectivas en la primera sesión estaba relacionada positivamente con la efectividad en la segunda sesión ($\beta= -.10$, $p<.001$).

Con respecto a los resultados anteriormente descritos, los autores concluyen que: (a) el efecto del liderazgo transformacional, con respecto al transaccional, sobre la potencia de los grupos es positivo; (b) la potencia de los grupos predice la efectividad; (c) el efecto del estilo de liderazgo transformacional, con respecto a la transacional, sobre la potencia de los grupos decrece en la capacidad de generar ideas efectivas y con respecto, a las categorizaciones de las sesiones cuando el anonimato se introduce, se incrementa el efecto en el grupo, en la sesión escrita; (d) el efecto del liderazgo transformacional, con respecto al transaccional, sobre la efectividad del grupo es negativo en generar ideas efectivas y la categorización de las sesiones, y el efecto es positivo para el grupo en la sesión escrita; y, (e) el efecto del liderazgo transformacional, con respecto al transaccional, sobre la efectividad del grupo parece aumentar cuando el anonimato se introduce.

Entonces, se concluye que el GDSS anónimo amplía el efecto positivo que tiene el liderazgo transformacional sobre la potencia del grupo relativo al liderazgo transaccional. El GDSS también incrementa el efecto del liderazgo transformacional, relativo al liderazgo transaccional sobre la efectividad del grupo (Sosik y cols. ,1997).

Los autores Barling y cols. (1996) evaluaron el efecto de un entrenamiento en liderazgo transformacional sobre la actitud y el éxito financiero. Para ello, realizaron un experimento de campo con medidas antes y después del entrenamiento para observar si había una variación en las variables dependientes como consecuencia de la intervención.

Los autores seleccionaron un grupo de 20 sujetos que fueron asignados al azar a dos grupos: (a) experimental, que recibió el entrenamiento y (b) control, que no recibió el entrenamiento. A los dos grupos se le administró el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo forma 5 (MLQ), para obtener medidas de tres de los factores propios del liderazgo transformacional: (a) carisma, (b) estimulación intelectual, y (c) consideración individual. El cuestionario fue contestado dos semanas antes del entrenamiento y cinco meses después. Y se obtuvieron las medidas de las percepciones de los subordinados sobre el líder y del compromiso organizacional, estas mediciones se realizaron antes y después del entrenamiento.

El entrenamiento estaba formado por dos partes: la primera era una reunión de grupo para que los participantes se familiarizaran con los conceptos del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, discutieran sobre ellos, y realizaran actividades implementándolos en el contexto laboral. Y, la segunda parte estaba formada por sesiones individuales, en las que se dio el feedback sobre el estilo de liderazgo propio de cada participante y se especificó un plan de acción para implementar cambios en sus áreas laborales específicas.

En el estudio, los autores utilizaron tres criterios para evaluar la efectividad del entrenamiento de los ejecutivos en el estilo de liderazgo

transformacional. Primero, se consideró que el entrenamiento era efectivo si los subordinados veían un cambio en la conducta de los líderes sometidos al entrenamiento, y no en la conducta de los líderes que no se sometieron al entrenamiento (grupo control). Segundo, se consideró que el entrenamiento era efectivo sí el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los subordinados cambiaba. Tercero, se consideró que el entrenamiento era efectivo si el liderazgo transformacional, el compromiso organizacional de los subordinados y la ejecución en las finanzas aumentaban.

Barling, y cols. (1996) constataron un aumento significativo en la puntuación media obtenida en los factores del estilo de liderazgo transformacional en el grupo experimental: (a) estimulación intelectual (pre=2.45, post=2.83); (b) carisma (pre=2.63, post=2.80), y (c) consideración individual (pre=2.59, post=2.82). No se encontraron diferencias significativas en el grupo control en estos factores, al comparar las medidas pre y postest. Los subordinados reportaron una percepción más positiva de sus lideres transformacionales. Y se halló un aumento significativo en el nivel de la conducta financiera en el grupo experimental.

Estos resultados ponen de manifiesto el efecto significativo que tiene el liderazgo transformacional sobre la percepción positiva de los subordinados. Además, el efecto del programa de entrenamiento sobre el estilo de liderazgo y, a su vez, sobre el compromiso organizacional de los empleados hacia el líder (Barling, Weber y Kelloway,1996).

Tomando en cuenta las investigaciones anteriores, se observa la evidencia que el estilo de liderazgo transformacional es el más efectivo, seguido por el transaccional y a su vez por el laissez-faire.

El segundo corolario de la Teoría de Bass plantea que la puntuación obtenida por los sujetos en el liderazgo transformacional y transaccional predice el éxito, pero no viceversa.

El tercer corolario indica que cuando las personas piensan sobre el liderazgo se plantean un ideal, un prototipo que coincide con la definición de líder transformacional. La evidencia que soporta esta proposición proviene de diferentes investigaciones (Avolio y Bass, 1989; Avolio y Bass, 1990; Kennedy, Offerman, y Wintz, 1994; Singer y Singer, 1990; cps. Bass, 1997).

La presente investigación se apoyará en esta teoría, no sólo por ser la más actual, sino por la gran evidencia empírica que la apoya en los diferentes países.

El presente estudio pretende evaluar la relación entre los factores de personalidad y el estilo de liderazgo, por lo que se desarrolla a continuación el modelo de los cinco factores de personalidad.

2. MODELO DE LOS CINCO GRANDES FACTORES DE PERSONALIDAD

Una de las líneas de investigación (Costa y McCrae, 1992) comenzó el análisis de los adjetivos de los rasgos encontrados en inglés y en otras lenguas nativas a lo largo del tiempo. Miles de palabras son encontradas en el diccionario que son utilizadas para describir a las personas, por ello los teóricos de la personalidad como Cattell (1946;cp. Costa y McCrae, 1992) y Norman (1963; cp. Costa y McCrae, 1992) se propusieron hacer una lista de los términos que describen los rasgos de la personalidad.

Los rasgos de personalidad han sido jerarquizados, en la que los rasgos específicos ocupan una posición inferior y los rasgos globales se ubican en niveles superiores de la jerarquía, en diferentes teorías y modelos. Y en los últimos años se han enfocado en proponer modelos de personalidad conformados por tres (Eysenck y Eysenck, 1975; Costa y McCrae, 1995 y Tellegen, 1985; cp. Church, 1994) y de cinco factores (Costa y McCrae, 1985; Costa y McCrae, 1995).

Siguiendo las tendencias que se estaban dando con respecto a la línea de investigación y a la conformación surgió el modelo de los cinco factores basándose en el análisis factorial de un gran número de adjetivos que describen rasgos de personalidad; por lo que este modelo trata de proveer una descripción comprensiva de los rasgos de personalidad (Golberg, 1992). Y se construye en base a cinco factores, y a los rasgos que conforman cada uno de ellos.

Este nuevo paradigma, el modelo de los cinco factores, incluye las siguientes características: (a) un modelo de cinco dimensiones, (b)

una distribución normal en los puntajes de estas dimensiones, (c) énfasis sobre los rasgos de personalidad individuales (se elimina el concepto de tipología),y (d) se indica la intensidad de los puntajes y es un modelo basado sobre la experiencia, no sobre la teoría (Foti, Kenny y Zaccaro, 1991).

Luego, que se construyó el modelo de los cinco factores, en 1985, se realizó una investigación utilizándose el NEO PI-R para demostrar que estos cinco factores de personalidad son las mayores dimensiones en los cuestionarios de la personalidad, para ello se tomó como referencia la medida de las funciones jungianas, necesidades de Murray, los rasgos del Circumplex interpersonal y desórdenes de la personalidad del DSM-III-R (Costa y McCrae, 1990; cp. Costa y McCrae, 1992) .

Entonces, el NEO PI-R fue desarrollado para operacionalizar el modelo de personalidad de los cinco factores de personalidad, que representa la estructura de los rasgos (Digman, 1990; cp. Costa y McCrae, 1992). En este modelo se refieren a los rasgos más específicos de la personalidad como facetas y el conjunto de ellos intercorrelacionados son definidos como factores. Con la descripción de ellos se desea proveer una base comprensiva del estilo emocional, interpersonal, experiencial, actitudinal y motivacional de la persona (Costa y McCrae, 1992).

Cada dimensión de los cinco grandes tienden a ocurrir juntas, no son excluyentes. La definición de los factores representa un intento por describir un elemento común a los rasgos. La base común de los rasgos es desarrollada por Costa y McCrae (1992; cps. Howard y Howard, 1999a), y su nomenclatura fue creada en base al vocabulario

académico y clínico. A continuación se explican los cinco factores que conforman dicho modelo:

1) NEUROTICISMO (N): este factor se refiere al número y a la intensidad del estímulo que se requiere para elicitar una emoción negativa en una persona. Este fue el único término, en este modelo que fue modificado de neuroticismo a emocionalidad negativa o estabilidad emocional (Howard y Howard, 1999).

Es el factor más importante y el más influyente par indicar la adaptación y la estabilidad emocional versus el desajuste o neuroticismo. La tendencia general a las experiencias negativas tales como la tristeza, malestar, disgusto, temores, perturbación, enojo y culpa; afectan al núcleo, a la esencia del factor N; también incluye la susceptibilidad para los distress psicológicos porque todas estas experiencias emocionales interfieren con la adaptación (Costa y McCrae, 1992).

En un extremo del continuo de neuroticismo se encuentra el tipo reactivo que poseen más experiencias y emociones negativas y estas interfieren de forma negativa en la ejecución y reportan menos satisfacción en sus vidas (Howard y Howard, 1999a). Un puntaje alto en N propone ideas irracionales, suelen perder fácilmente el control de los impulsos y poseen pocos recursos para las situaciones estresantes (Costa y McCrae, 1992).

En el otro extremo del continuo de estabilidad emocional están las personas resistentes, a quienes se les debe presentar muchos estímulos fuertes para que interfieran con su ejecución (Howard y Howard, 1999a). Quienes poseen bajos puntajes de neuroticismo son emocionalmente estables, son usualmente calmados, relajados y de

temperamento apacible y son capaces de hacerle frente a una situación estresante, sin trastornarse o perturbarse (Costa y McCrae, 1992). El punto medio del continuo es llamado sensibilidad (Howard y Howard, 1999a).

Según Costa y McCrae (1992) este factor esta conformado por seis facetas que se describen a continuación:

N1 Ansiedad: se refiere a la aprensividad, temores, nervios, tensión, propensión a molestarse y tembloroso. Esta escala no da medida de miedos fobias específicas, aunque un puntaje alto se ven, más frecuentemente en personas que sufren de ansiedad flotante y generalizada; y un puntaje bajo suelen ser personas calmadas y relajadas, no se molestan fácilmente.

N2 Hostilidad: representa la tendencia a vivir experiencias molestas y estados relativos a la frustración y amargura. Esta hostilidad es expresada dependiendo de la intensidad de la misma. Un puntaje alto refieja una persona agresiva y hostil y un puntaje bajo señala una persona calmada y difícil de molestar.

N3 Depresión: mide las diferencias individuales a tener experiencias con afecto depresivo. Las personas que obtienen puntajes altos son propensos a sentimientos de tristezas, culpabilidad, desesperanza y de soledad. Y las que obtienen un puntaje bajo poseen una tendencia a vivir experiencias con emociones, pero no necesariamente son animados y alegres.

N4 Auto-consciencia: Un puntaje alto refieja a personas que se sienten incómodos con otros, son sensibles a la ridiculización, y tienden a mantener los sentimientos y no los expresan. Un puntaje bajo

no necesariamente indica buenos habilidades sociales, simplemente no se ven perturbados en las situaciones sociales.

N5 Impulsividad: En el NEO PI-R, la impulsividad se refiere a la poca habilidad para controlar los impulsos ante situaciones insistentes y suplicantes. Los deseos, como por ejemplo: comer, fumar tener posesiones, etc; son percibidas como fuertes ante la resistencia de satisfacerla. Un bajo puntaje señala una fuerte resistencia ante la tentación y una alta tolerancia a la frustración. No se debe confundir el término de impulsividad con la espontaneidad, una toma de decisión rápida.

N6 Vulnerabilidad: La última faceta del N es la vulnerabilidad al stress. Los individuos quienes obtienen un alto puntaje se sienten incapaces de abordar situaciones estresantes, son dependientes, desesperanzador y no sobrepasan situaciones de emergencia. Y un puntaje bajo refieja una seguridad y capacidad para abordar situaciones dificultosas.

Costa y McCrae (1992; cp. Howard y Howard, 1999) identificaron seis rasgos correlacionados con la estabilidad emocionalidad, cuyas características difieren según cual sea el extremos del factor del que se trate. Estas facetas y sus características se presentan en la tabla 1.

Seis facetas de la estabilidad emocionalidad	Resistencia N-	Reactivo N+
Preocupado (ansiedad)	Calmado, relajado	Preocupado, difícil
Enojado (hostilidad)	Sereno, poco enojado	Se siente fácilmente enojado
Desanimado (depresión)	Animado	Desalentador
Auto-Consciente	Difícil de avergonzar	Se avergüenza con facilidad
Impulsivo	Resistente	Poco controlado
Vulnerable	Resiste el stress fácilmente	Dificultad para mantenerse estable

Tabla 1. Seis facetas de la estabilidad emocional. Tomada de Howard y Howard, (1999).

2) EXTROVERSIÓN: este factor se refiere al número de relaciones interpersonales con el que la persona se siente cómoda. La sociabilidad, es solo uno de los rasgos de la extroversión (Costa y McCrae, 1992).

Un alto nivel de extroversión se caracteriza por un gran número de relaciones y una gran proporción del tiempo empleada en ellas, por ser más activos física y verbalmente y ser más amistosos (Howard y howard, 1999). Son asertivos, les gusta la excitación y la estimulación, son enérgicos y optimistas; y esta fuertemente correlacionada con un interés emprendedor en las ocupaciones (Costa, McCrae y Holland, 1984; cp.Costa y McCrae, 1992).

Un bajo nivel de extroversión, es decir, la introversión se caracteriza por un bajo número de relaciones y una baja proporción del tiempo dedicada a elias, por ser aplicados y conformistas (Howard y Howard,1999). Los introvertidos son usualmente reservados, poco amistosos, bastante independiente de los otros, apacibles e inactivos. Suelen preferir estar solos, aunque no necesariamente sufren de ansiedad social. Tampoco por ello son infelices, ni pesimistas como a veces suelen catalogarse (Costa y McCrae, 1992).

El NEO PI-R presenta un continuo que va desde la introversión hasta la extroversión, entre estos extremos se encuentran las personas ambivalentes, quienes son capaces de trabajar en grupos y solos, y cumplen con las demandas que se le hacen, muestran una combinación de los extremos (Howard y Howard, 1999).

Según Costa y McCrae (1992) este factor esta conformado por seis facetas que se describen a continuación:

E1 Entusiasmo: es la faceta de la extroversión más relevante para la intimidad en las relaciones interpersonales. Las personas cordiales, que poseen un puntaje alto, son afectuosa y amistosa, son genuinas y establece fácilmente vínculos con otras personas. Un puntaje bajo no necesariamente indica hostilidad, sino más bien formalismo, reserva y distancia en las relaciones interpersonales. La cordialidad es la faceta de la extroversión que está más cercana a la afabilidad en el área interpersonal, pero es distinta de la misma.

E2 Sociabilidad: Es el segundo aspecto de la extroversión, es la preferencia por la compañia de otras personas. Las personas sociables disfrutan de la compafiia de otros y son más alegres y joviales. Un

puntaje bajo en esta escala muestra una tendencia a estar solo y no busca la estimulación social.

E3 Asertividad: Un puntaje alto en esta escala refieja dominancia y decisión, tienden a ser líderes de los grupos. Un puntaje bajo indica preferencia para dejar a otros hablar.

E4 Actividad: Una alta actividad indica un temperamento enérgico con movimientos vigorosos, energía y necesidad de mantenerse ocupado, las personas activas mantienen vidas rápidas. Un puntaje bajo reflejan un temperamento más tranquilo y relajado, pero no necesariamente perezoso u ocioso.

E5 Excitación: Estas personas buscan continuamente excitación y estimulación, prefieren colores brillantes y ambientes ruidosos, y un puntaje bajo indica una pequeña necesidad por la excitación.

E6 Emociones Positivas: la última faceta del factor E se refiere a la tendencia a experimentar emociones positivas tales como la alegría, el disfrute, el amor y la excitación. Las personas con un alto puntaje son optimistas, cuidadosos, sonríen fácilmente. Un bajo puntaje indica no necesariamente son infelices; ellos son menos exuberantes y poseen un alto espíritu, suelen mostrar satisfacción en sus vidas y es la faceta más relevante para la predicción de la felicidad. Esta relacionado con el neuroticismo y la extroversion.

Costa y McCrae (1992; cp. Howard y Howard, 1999) identificaron seis rasgos correlacionados con la extroversión, cuyas características difieren según cual sea el extremos del factor del que se trate. Estas facetas y sus características se presentan en la tabla 2.

Seis facetas de la extraversión	Introversión E-	Extroversión E+
Cordialidad	Reservado, formal	Afectuoso, amistoso
Sociabilidad	Rara vez busca compañía	Prefiere estar acompañado
Asertividad	Poco asertivo	Líder, asertivo
Actividad	Tranquilo	Vigoroso
Excitación	Poca necesidad de emociones	Busca excitación
Emociones positivas	Exuberante	Optimista

Tabla 2. Seis facetas de la extroversión. Tomada de Howard y Howard, (1999).

3) APERTURA A LA EXPERIENCIA: Este factor ha sido menos explorado que los dos anteriores, N y E. Se refiere a la actividad de la imaginación, sensibilidad, atención a los sentimientos, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual, independencia de juicio, interés por la estetica (Costa y McCrae, 1992) y a la cantidad de intereses hacia los que cada uno se siente atraido y la intensidad con la busca estos intereses (Howard y Howard, 1999).

En uno de los extremos del continuo se ubica el explotador que posee un margen extenso de intereses, siente una fascinación por la novedad y la innovación, generalmente es percibido como liberal y tiende a considerar nuevos caminos, posee muchos intereses y, por ende, le dedica poca intensidad hacia cada uno de ellos (Howard y Howard, 1999).

Los individuos abiertos son curiosos tanto hacia el mundo interno como hacia el externo, sus vidas son experiencialmente ricas, posee muchas ideas y valores poco convencionales y tienen experiencias con emociones tanto positivas como negativas de forma más entusiasta que los cerrados a las experiencias (Costa y McCrae,1992).

En el otro extremo, en un puntaje bajo se encuentra el conservador que posee un estrecho margen de intereses y suelen ser percibido como mas convencional, pero no necesariamente como más autoritario, posee pocos intereses y más intensidad para cada uno (Howard y Howard, 1999). Prefieren lo familiar que la novedad y sus respuestas emocionales son bajas. No hay evidencia que señale que los individuos que están cerrados a la experiencia presenten una reacción defensiva generalizada, ni tampoco implica tolerancia a la hostilidad o agresión (Costa y McCrae, 1992).

En el medio del continuo se encuentra el moderado, que explora lo novedoso con interés cuando es necesario; se centra en lo familiar, pero eventualmente desarrolla lo original (Howard y Howard,1999).

El puntaje O está medianamente asociado con la educación y la medición de la inteligencia, especialmente relacionado con aspectos, tales como la divergencia del pensamiento que contribuye a la creatividad (McCrae, 1987; cp. Costa y McCrae, 1992). La apertura no es equivalente a la medici0n de la inteligencia. Muchas personas son muy inteligentes y son cerradas a la experiencia y hay otras que son muy abiertas y tienen una capacidad intelectual limitada (Costa y McCrae, 1992).

Según Costa y McCrae (1992) este factor está conformado por seis facetas que se describen a continuación:

O1 Fantasia: Los individuos que están abiertos a la fantasia *tiene una imaginación muy activa y viven una vida de fantasia.* No solo sueñan para escapar de las situaciones sino que construyen un mundo interno, elaboran y desarrollan sus fantasias y creen que la imaginación contribuyen a tener un mundo más rico y creativo. Las personas que poseen un puntaje bajo son mis prosaicos y prefieren mantener sus mentes en las actividades concretas con las que se trabaja.

02 Estética: Un alto puntaje refieja una persona que ha desarrollado una apreciación por el arte y por la belleza, son movidos por la poesía y absorbidos por la música; no tienen que tener necesariamente un talento artístico. Un puntaje bajo son relativamente *insensibles y están pocos interesados por el arte y belleza.*

03 Sentimientos: La apertura a los sentimientos implica receptividad a las sentimientos y emociones internas y evalúa a las *emociones como una parte importante de sus vidas. Un punatje alto* señala un estado emocional diferenciado y unas experiencias profundas y se siente más feliz o infeliz más intensamente que las demás personas, y un puntaje baja suele manifestarse con poco interés hacia los sentimientos y en la creencia de que las emociones no son estados de mucha importancia.

04 Acciones: Las personas abiertas a las acciones son las que están gustosas y deseosas de realizar varias actividades, realizan nuevos paseos o comen comidas poco usuales. Un alto puntaje indica una preferencia por la novedad y por la variedad más que hacia lo *familiar y rutinario, usualmente practican varios hobbies; y el puntaje*

bajo suele encontrarse en personas que tienen dificultad para aceptar los cambios y prefieren a seguir utilizando lo tradicional que probar lo novedoso.

05 Ideas: La curiosidad intelectual ha sido el aspecto de la apertura más reconocido (Costa y McCrae, 1992).Este rasgo no solo se refiere al propósito activo de buscar diferentes intereses intelectuales, sino tener una mente abierta para considerar nuevas ideas y poco convencionales. Las personas que poseen un alto puntaje suelen disfrutar de los argumentos filosóficos. Contribuye a desarrollar el potencial intelectual; y un bajo puntaje se manifiesta en una curiosidad limitada y el discurso suele girar en torno a un mismo tema o contenido, tiene tópicos limitados.

06 Valores: este rasgo mide la comprensión para reexaminar los valores sociales, politicos, y religiosos. Un individuo cerrado tiende a aceptar la autoridad y la tradición, y como consecuencia son generalmente conservadores.

Costa y McCrae (1992; cp. Howard y Howard, 1999a) resúmen estas facetas y sus caracteristicas en cada uno de los extremos del continuo de la apertura en la tabla No.3.

Seis facetas de la apertura	Conservador O-	Explorador O+
Fantasía	Focalizado en el aquí y en el ahora	Imaginativo y soñador
Estética	No hay interés en la belleza y arte	Hay interés en la belleza y arte
Sentimientos	Ignora y desvalora los sentimientos	Valora las emociones
Acciones	Prefiere lo familiar	Prefiere lo novedoso
Ideas	Estrecho foco intelectual	Curiosidad intelectual
Valores	Dogmático, conservador	Abierto a la evaluación de los valores

Tabla 3. Seis facetas de la apertura a la experiencia. Tomada de Howard y Howard, (1999).

4) AFABILIDAD: La extroversion y la afabilidad son dimensiones principales sobre las tendencias interpersonales. Se refiere a si simpatiza con otros, el deseo de ayudarlos, si cree en las demás personas (Costa y McCrae, 1992) y el número de fuentes de las que se toman las normas y las conductas correctas (Howard y Howard, 1999).

Un alto puntaje de este factor indica que la persona adopta las normas de muchas fuentes; por ejemplo: cónyuge, líder religioso, ídolo cultural, etc. En este extremo se encuentra la persona adaptada que es propensa a hacer algo por las necesidades personales de los subordinados, y acepta las normas del grupo más que las normas personales (Howard y Howard, 1999). La persona afable es fundamentalmente altruista, y tienden a ser más populares que las desafiantes (Costa y McCrae, 1992).

Un bajo puntaje en este factor indica una persona que sólo sigue su voz interior. En este extremo del continuo se encuentra el individuo desafiante o retador que se focaliza más en las normas individuales que las normas del grupo. Concierne a la adquisición y ejercitación del poder (Howard y Howard, 1999). Es egocentrista, es más competitivo que cooperativo y es escéptico con las intenciones de los demás. Es crítico a las contribuciones de la ciencia (Costa y McCrae, 1992).

Un bajo puntaje en A están asociados con desórdenes de la personalidad narcisista, antisocial y paranoide y un puntaje bajo en A está asociado con el desorden de la personalidad dependiente (Costa y McCrae, 1990; cp. Costa y McCrae, 1992).

En el medio del continuo está la persona negociadora que es capaz de moverse desde el liderazgo hasta orientar a los seguidores en las demandas de la situación (Howard y Howard, 1999).

Según Costa y McCrae (1992) este factor esta conformado por seis facetas que se describen a continuación:

A1 Verdad: es el primer rasgo del factor de la afabilidad. Un puntaje alto refleja a personas que tienen la disposición a creer que los otros son honestos y bien intencionados. Un puntaje bajo en esta escala tiende a ser cínico y escéptico y asume que los otros son deshonestos o peligrosos.

A2 Franqueza: Las personas francas son sinceras e ingenuas. Las personas con un bajo puntaje suelen no expresar sus verdaderos sentimientos y pensamientos; pero no se puede interpretar con que sean personas deshonestas o manipuladoras.

A3 Altruismo: Las personas altruista, tienen un puntaje alto, tienen mucha actividad dedicada a otros y se manifiestan por medio de la generosidad, consideración y la necesidad de asistir y de ayudar a otros. En comparación, con las personas que se envuelven más en sus proprios problemas que en los problemas de los demás.

A4 Complaciencia: Este factor concierne a la reacción ante los conflictos interpersonales. Un alto puntaje tiende a defender a otros, inhiben la agresividad y prefieren dar que recibir. Un bajo puntaje refleja agresividad, hay preferencia por competir que por cooperar y no evitan mostrarse molesto cuando lo están.

A5 Modestia: Un valor alto en esta escala refieja humildad y auto-complacientes, no necesariamente carecen de auto-estima y autoconfianza. Un puntaje bajo indica la creencia a ser superior a los demás y suele comportarse de manera arrogante con los otros. La patologia que carece de la modestia es el narcisismo.

A6 Tendencia hacia el cuidado: este rasgo mide la actitud de simpatía y de interés por los otros. Un puntaje alto señala una necesidad de los otros y enfatiza el lado humano de las personas. Un puntaje bajo refieja una persona terca y testaruda y menos interesada por apelar a la compasión, se suelen considerar como personas realistas quienes toman sus decisiones basindose en una base fría y racional.

Costa y McCrae (1992; cp. Howard y Howard, 1999a) resúmen estas facetas y sus caracteristicas en cada uno de los extremos delm continuo de la afabilidad en la tabla No.4.

Seis facetas de la afabilidad	Desafiante A-	Adaptado A+
Verdad	Cínico	Ve a los otros como personas honestas
Franco	Cauteloso, precavido	Honrado
Altruismo	No hay complacencia en ayudar a otros	Hay complacencia en ayudar a otros
Complaciente	Agresivo, competitivo	Evitan conflictos
Modestia	Se siente superior a otros	Humildad
Tendencia hacia el cuidado	Racional y terco	Emocional

Tabla 4. Seis facetas de la afabilidad. Tomada de Howard y Howard, (1999).

5) RECTITUD O CONCIENCIA: Basandose en la teoría de personalidad, específicamente la psicodinamica se refiere al control de los impulsos. Durante el curso del desarrollo los individuos aprenden a manejar sus deseos y la habilidad para resistir a los impulsos, cuando esto no es así se relaciona con un alto puntaje en N y C (Costa y McCrae, 1992). Este factor también indica el número de metas hacia las que se focaliza la persona.

El autocontrol se refiere a procesos activos de planificación, organización y cuidado en las actividades; estos son la base para este factor (Costa y McCrae, 1992).

Una alta rectitud indica a una persona que se dirige hacia pocas metas y muestra una autodisciplina asociada a estas metas. En uno de *los extremos se ubican las personas con un perfil focalizado, quienes* exhibe un alto autocontrol y consistencia hacia las metas personales y profesionales, siendo díficil que se desvie de dichas metas (Howard y Howard, 1999). Es decidido, posee una fuerte voluntad y determinación, las personas que son buenos músicos y atletas suelen tener un nivel alto en este rasgo (Costa y McCrae, 1992).

Un alto puntaje en C está asociado con los logros académicos y ocupacionales. Está usualmente asociado con las siguientes características: puntualidad, escrupuloso y seguridad (Costa y McCrae,1992).

Y una baja rectitud se refiere a un sujeto que tiene gran cantidad de metas y muestra una gran distractibilidad dirigiéndose más bien hacia metas difusas. En este extremo se encuentra la persona flexible es más hedonista y de interés en el sexo (Howard y Howard, 1999). También está asociado con la irritabilidad, limpieza y orden compulsiva o conducta adicta al trabajo (Costa y McCrae, 1992).

En el medio de este continuo está la persona balanceada, quien encuentra fácil moverse desde el trabajo hacia una meta a la *relajación, de la producción a la investigación (Howard y Howard,1999).*

Según Costa y McCrae (1992) este factor esta conformado por seis facetas que se describen a continuación:

C1 Competencia: se refiere al sentido que se tenga uno mismo de su propia capacidad sensibilidad, prudencia y efectividad. Un alto valor indica que la persona se siente bien preparada para enfrentar su

vida, y un bajo valor refleja una baja opinión de sus habilidades y se consideran pocos preparados e ineptos. De todas las escalas de este factor, esta es la que está más asociada con la auto-estima y el locus de control interno (Costa, McCrae y Dye, 1991; cp. Costa y McCrae,1992).

C2 Orden: Un alto puntaje muestra personas muy limpias y bien organizadas, mantienen las cosas en diferentes sitios. Un bajo puntaje indica personas que no mantienen sus pertenencias en orden, organizadas, no siguen un método. Cuando hay un orden en extremo esto puede reflejar un trastorno de personalidad compulsivo.

C3 Cumplimiento: En un sentido, ser concienzudo significa "ser" gobernado por la conciencia" y en este aspecto es que se corresponde con el cumplimiento. Un alto valor en esta escala refieja a personas estrictas, que se guían por sus principios, escrupulosas y poseen una serie de obligaciones morales. Un bajo valor en esta escala son más casuales cuando no se tiene una obligación.

C4 Logros: El individuo que tenga alto este puntaje tiene altas aspiraciones y trabaja para lograr sus metas, dirige su vida hacia esa dirección; valores demasiado altos pueden presentarse en personas que son adictas al trabajo. Un bajo puntaje suele darse en personas ociosas, no se dirigen hacia ninguna meta determinada.

C5 Auto-disciplina: se reftere a la habilidad para comenzar tareas y completarlas sin dejarse llevar por otras actividades distractoras. Un alto valor en esta escala sefiala una habilidad para motivarse y cumplir con el trabajo planificado; un bajo puntaje indica que la persona comienza en una actividad y fácilmente se cambia y no completa las que ya empezó.

Una baja autodisciplina se confunde fácilmente con la impulsividad, pero empíricamente son distintas. Personas que son muy impulsivas pueden resistir, permanecer haciendo una sola actividad, y personas con baja auto-disciplina no pueden mantenerse haciendo esa tarea establecida; la primera requiere de estabilidad emocional y la segunda de motivación y disciplina.

C6 Prudencia Equilibrio: Es una tendencia a pensar cuidadosamente antes de actuar. Un alto puntaje señala un cuidado y meditación antes de realizar una acción; y un bajo valor refleja a las personas que actúan rápidamente sin pensar en las consecuencias que se podrían originar. Un puntaje promedio indica espontaneidad y la capacidad de tomar decisiones cuando sean necesarias.

Costa y McCrae (1992; cp. Howard y Howard, 1999a) resúmen estas facetas y sus características en cada uno de los extremos del continuo de la conciencia o rectitud en la tabla No.5.

Seis facetas de conciencia	Flexibilidad C-	Focalizado C+
Competencia	No se siente preparado	Se siente capaz y efectivo
Orden	Desorganizado	Organizado
Cumplidor	No cumplidor	Consciente
Logros	Poca orientación al logro	Orientada a logros
Autodisciplina	Distraído	Busca completar las tareas
Cuidado	Espontáneo	Piensa las cosas antes de actuar

Tabla 5. Seis facetas de la rectitud. Tomada de Howard y Howard, (1999).

Otros autores como Curphy, Hogan, y Hogan (1994) y Barrick, Mount y Strauss (1994) señalan en que consiste cada uno de los factores y los rasgos con los que están asociados:

- Sociabilidad (extroversión): Muchos de las características que componen este rasgo están asociados con la dominancia, capacidad de status, o presencia social y necesidad.

- Estabilidad emocional: este rasgo está asociado con el neuroticismo, afectividad negativa y afecto.

- Rectitud: Esta categoría incluye los siguientes rasgos de personalidad: prudencia, ambición, necesidad de logro, seguridad en sus habilidades, obligación y trabajo.

- Afabilidad: este rasgo de personalidad incluye complacencia en sus amistades, necesidad de afiliación y amor.

- Inteligencia (apertura a la experiencia): este rasgo de personalidad está asociado con la cultura y apertura a las experiencias.

Comparandose en los siguientes estudios se observan que los factores de personalidad son replicables en las diferentes muestras, a través de diferentes culturas; en el japonés (Bond, Nakazato y Shiraishi, 1975; cp. Goldberg, 1992), alemán (Borkenau y Ostendorf, 1992; cp.Goldberg, 1992), hebreo - isreali (Birenbaum y Montag, 1986; cp.Goldbrerg, 1992) y español (Benet- Martinez y John, 1998; cp. Goldbrerg, 1992), se consigue como resultado que los factores que se repiten son los cinco factores de personalidad:estabilidad emocional, extroversien, afabilidad, rectitud y apertura.

Tellegen originalmente propuso tres dimensiones: emocionalidad positiva (PEM), emocionalidad negativa (NEM) y de impedimento. Posteriormente, en su modelo de cuatro dimensiones dividió la emocionalidad positiva en activo y público o comunal dimensión (Church, 1994).

Se comparan los modelos de Costa y McCrae (1985) y de Tellegen (1985), más específicamente por medio de los factores y rasgos, en la tabla No.7.

Modelo de cinco factores de Costa y McCrae	Modelo de tres factores de Tellegen	Modelo de cuatro factores de Tellegen
Extroversión: y sus seis facetas correspondientes. Afabilidad: y sus seis facetas correspondientes.	Emocionalidad positiva: bienestar potencia social logros cercanía social	Activo PEM: bienestar potencia social logros Comunal PEM: bienestar cercanía social
Neuroticismo y sus seis facetas correspondientes.	Emocionalidad negativa: reacción al stress alineación agresión	Emocionalidad negativa: reacción al stress alineación agresión
Conciencia: y sus seis facetas correspondientes.	Constreñido: Control Tradicionalismo Evitación	Constreñido: Control Tradicionalismo Evitación
Apertura a la experiencias y sus seis facetas.	Absorción o en sí mismamiento	Absorción o en sí mismamiento

Tabla No.7. Comparación entre los modelos de Costa y McCrae (1985) y de Tellegen (1985). Tomada de Church (1994).

Al compararse ambos modelos encontramos que: (1) la emocionalidad positiva comunal especialmente, la escala de cercanía social es muy similar a la extroversión; (2) la agresión es una medida más fuerte que la que arroja el polo negativo de la afabilidad; (3) la reacción al stress es equivalente al neuroticismo; (4) el control y los logros están asociados con la conciencia de los cinco factores; (5) la apertura a la experiencia es más complicada y está fuertemente relacionada con el en si mismamiento (Church, 1994).

Luego, de comparar ambos modelos Church (1994) llega a la conclusión que hay una gran similaridad entre los modelos, ya que se encuentra una fuerte correlación entre los factores que proponen cada uno de los autores.

3. RELACIÓN ENTRE LOS CINCO GRANDES FACTORES DE PERSONALIDAD Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Tal y como se señalo en el primer apartado, lo tradicional en la investigación del liderazgo ha sido la búsqueda de las características personales que distinguen los líderes de los no líderes (Foti, y cols., 1991).

Las características más frecuentemente estudiadas inicialmente incluían: la inteligencia, la dominancia (sociabilidad), la masculinidad y el cambio. Mann (1959; cp. Foti, y cols., 1991) se centró en cinco factores personales: inteligencia, cambio, extroversión y dominancia (sociabilidad), y sensibilidad (estabilidad emocional). Este autor, después de revisar 1.400 asociaciones, encontró que la ausencia del rasgo tiene un mediana correlación de .25 con el criterio de liderazgo.

No obstante, Lord, De Vader y Allinger (1986; cp. Foti, y cols., 1991) argumenta que Mann encontró una baja relación entre rasgo y liderazgo debido a la falta de control del error. Mann reportó una relación entre el liderazgo y la inteligencia de .25 y con la masculinidad de .15; en cambio, Lord y cols. reportaron una fuerte y alta relación entre estas variables de .52 y .35, respectivamente. Estos autores concluyeron que los rasgos de personalidad están asociados con el liderazgo.

Con respecto al estilo de liderazgo carismático específicamente, House (1990; cp. Curphy, Hogan y Hogan, 1994) encontró que los presidentes carismáticos tenían una fuerte necesidad de poder, un alto nivel de energía, eran socialmente asertivos (sociabilidad), y estaban orientados a los logros (rectitud). Ross y Offermann (1991; cp. Curphy y cols., 1994) observaron que los rasgos del líder carismático estaban

correlacionados positivamente con la seguridad en sí mismo, el ajuste personal (estabilidad emocional), atributos femeninos (afabilidad), y la necesidad de cambiar (inteligencia). Se concluye que hay una relación positiva entre el estilo de liderazgo carismático y los cinco factores de personalidad (House, 1977; cp. Curphy y cols., 1994).

Hay tres aspectos importantes que caracterizan a las personas con liderazgo carismático que, como se comentó con anterioridad, es uno de los componente del liderazgo transformacional: (a) tienen una visión optimista en cuanto a las metas y objetivos, (b) son capaces de reclutar a un grupo de personas y dirigirlas hacia las metas, y (c) poseen la virtud en las relaciones interpersonales (Curphy y cols., 1994). Tomando en cuenta estos tres aspectos del liderazgo carismático podemos suponer que el liderazgo transformacional también posee una relación positiva con los rasgos de personalidad: afabilidad, rectitud, apertura a las experiencias (inteligencia), estabilidad emocional y sociabilidad; comentados en al apartado anterior.

También se encuentra que hay evidencia empírica que apoya el planteamiento que los líderes carismáticos son más efectivos en comparación con los no carismáticos; al igual, que los lideres transformacionales, y este hecho esta asociado a su vez con la presencia de los cinco factores de personalidad (Curphy y cols., 1994).

En diferentes estudios se ha encontrado evidencia de que estos factores de personalidad están consistentemente relacionados con la tasa de efectividad de los líderes. La primera de estas evidencias viene de la investigación realizada por Stogdills (1974;cp. Curphy y cols., 1994), quien halló que la sociablidad, la estabilidad emocional, la

rectitud, la afabilidad y la apertura a la experiencia están relacionadas positivamente con la efectividad.

Bentz (1985, 1987, 1990; cp. Curphy y cols., 1994) reportó resultados similares en la selección de ejecutivos en Sears. En su estudio, el autor utilizó el Inventario de Personalidad Guilford-Martin, y encontró que los ejecutivos que eran promovidos a un alto nivel eran activos (sociables), independientes, seguros de sí mismos, balanceados emocionalmente (estables emocionalmente), y trabajadores responsables (rectitud). Hay una mediana correlación positiva entre estas dimensiones y la tasa de operaciones eficientes, alrededor de r= .50

Así mismo, Bray y Howard (1983; cp. Curphy y cols., 1994) obtuvieron resultados congruentes con los anteriores en ejecutivos de AT&T. Específicamente se constató que estos rasgos de personalidad eran predictores de los logros de los líderes, entendiéndose por logro el nivel de actividad y la toma de decisiones. El logro estuvo asociado con la sociabilidad, la resistencia al stress, la tolerancia a la ambigüedad (estabilidad emocional), estándar interno del trabajo (rectitud), y el rango de intereses (inteligencia).

Partiendo de estos resultados Curphy y cols. (1994) propusieron que los factores de personalidad de los líderes predicen su ejecución. Por ejemplo: los líderes con alta sociabilidad poseen una mejor comunicación con sus equipos o subordinados, y aumentan más la posibilidad es de que el equipo entienda las metas y las logren. La rectitud está relacionada con la percepción de honradez, confianza, organización y planes. La afabilidad está relacionada con la comunicación, moral y honradez. La estabilidad emocional se asocia

con la capacidad de resolver conflictos, promover equipos efectivos y manejar el feedback negativo.

Sin embargo, Barrick y Mount (1994) y Hough, Eaton, Dunnette, Kamp y McCloy (1990; cps. Barrick, Mount y Strauss, 1994) demostraron que sólo una de las dimensión de los grandes cinco factores, rectitud o conciencia era un predictor válido para el tipo de profesión y estaba relacionado con los criterios de tarea estudiado.

Una evidencia adicional para esta proposición proviene de los resultados que arrojo el estudio de la selección y clasificación de la Armada (proyecto A: McHenry, Hough, Toquam, Hanson y Ashwoth, 1990; cps. Barrick, Mount y Strauss, 1994). Estos autores encontraron que el componente de rectitud o conciencia era el mejor predictor de personalidad del criterio meta y surgía como uno de los rasgos más importantes para la motivación.

En contraposición con estos resultados, el meta análisis realizado por Tett, Jackson y Rothstein, (1991; cp. Barrick, Mount y Strauss, 1994) evidenció que la rectitud no era el mejor predictor de la ejecución en la tarea. Estos autores reportaron que los individuos que son responsables, precavidos, capaces de planificar y organizar, que realizan un trabajo arduo, persistente, confiable y orientado al logro, tienden a tener un nivel alto ejecución en las actividades.

El meta-análisis realizado por Barrick y Mount (1994) también reveló que la dimensión de la personalidad, extroversión era un predictor válido de la ejecución en la tarea en la muestra estudiada (ejecutivos de ventas y directores); en estos trabajos hay un gran componente social, como las ventas y dirección, los autores sugieren

que las personas que son: sociables, asertivo, ambicioso, hablador y activo poseen un alto nivel de éxito en este tipo de trabajo.

Finalmente, Barrick, Mount y Strauss (1994) se plantearon dos objetivos: la primera, es determinar la magnitud de la validez de las dos dimensiones de la personalidad: rectitud o conciencia y extroversión cuando ellos son evaluadas por los observadores (supervisores, colaboradores y clientes), y se utilizó como variable criterio los índices realizados por los supervisores y por los colaboradores. Y la segunda, es evaluar si la apreciación explica significativamente mejor la variabilidad en la ejecución de lo que lo explica la auto-apreciación.

La muestra estuvo conformada por 105 representantes de ventas, con un promedio de edad de 34 años. Cada uno de ellos completó un autoreporte de personalidad: la versión corta del inventario desarrollado por Goldberg (1992). Las otras personas (supervisor, colaboradores y clientes) que participaron en el estudio, se seleccionaron en el lugar de trabajo para que completaran el cuestionario.

Los resultados confirmaron las dos hipótesis planteadas. Con respecto, a la primera hipótesis se encontró que las dimensiones: rectitud o conciencia y extroversión eran predictores válidos de la ejecución. Específicamente, para la dimensión: conciencia el rango de correlación obtenido fue desde .32 hasta .42 y para la extroversión el rango iba desde .28 hasta .38 (para los dos criterios).

Con respecto a la segunda hipótesis se examinó el incremento en la validez de los índices dados por los observadores sobre el índice dado por el propio sujeto. Para las dimensiones conciencia y extroversión se encontró que cada índice explicaba significativamente

la varianza en la ejecución más allá de lo que era explicada por el autoreporte solamente ($p < .05$ para ambos casos).

Para finalizar se plantea como objetivo de esta investigación, evaluar la relación entre los factores de personalidad: estabilidad emocional, afabilidad, rectitud, apertura a la experiencia y extroversión con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

MÉTODO

PROBLEMA

¿Los factores de personalidad: extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia guardan una relación significativamente mayor con los componentes del liderazgo transformacional que con los componentes que conforman el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire?

HIPÓTESIS GENERAL

Los factores de personalidad: extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia guardan una relación significativamente mayor con los componentes del liderazgo transformacional que con los componentes del liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. La puntuación obtenida en el factor extroversión será significativamente mayor en aquellos directivos que se caractericen por el liderazgo transformacional que en aquellos caracterizados por el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

2. La puntuación obtenida en el factor afabilidad será significativamente mayor en aquellos directivos que se caractericen por el liderazgo transformacional que en aquellos caracterizados por el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

3. La puntuación obtenida en el factor rectitud será significativamente mayor en aquellos directivos que se caractericen por el liderazgo transformacional que en aquellos caracterizados por el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

4. La puntuación obtenida en el factor apertura a la experiencia será significativamente mayor en aquellos directivos que se caractericen por el liderazgo transformacional que en aquellos caracterizados por el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

5. La puntuación obtenida en el factor estabilidad emocional será significativamente menor en aquellos directivos que se caractericen por el liderazgo transformacional que en aquellos caracterizados por el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire.

VARIABLES

Variable independiente : Factores de personalidad

Definición Conceptual:

1) NEUROTICISMO O ESTABILIDAD EMOCIONAL: hace referencia al número y a la intensidad del estímulo que se requiere para elicitar una emoción negativa en una persona (Howard y Howard, 1999).

En un extremo del continuo de la estabilidad emocional, en el puntaje alto se encuentra el tipo reactivo; quienes poseen más experiencias y las personas con emociones negativas y reportan

menos satisfacción en sus vidas, y este extremo (reactivo) interfiere en la ejecución. En el otro extremo, un puntaje bajo están las personas resistentes, en el que debe haber muchos estímulos fuertes para que interfieran con la ejecución. En el punto medio del continuo, se encuentra la sensibilidad que se caracteriza por la emisión de la respuesta apropiada para la situación (Howard y Howard, 1999).

2) EXTROVERSIÓN: se refiere al número de relaciones interpersonales con el que la persona se siente cómoda. Las personas con alta extroversión se caracteriza por tener un gran número de relaciones y dedicar una gran proporción de su tiempo gran a ellas. Las personas con una baja extroversión se caracterizan por tener un bajo número de relaciones y dedicar una baja proporción de su tiempo dedicadas a ellas (Howard y Howard, 1999).

En uno de los extremos, están los individuos extrovertidos quienes tienden a ejercer el liderazgo, ser más activos física y verbalmente y ser más amistosos. En el otro extremo, están los individuos introvertidos que tienden a ser más reservados, aplicados y conformistas. Entre estos extremos se encuentran las personas ambivalentes, quienes son capaces de trabajar en grupos y solos, y cumplen con las demandas que se le hacen (Howard y Howard, 1999).

3) APERTURA A LA EXPERIENCIA: se refiere a la cantidad de intereses hacia los que cada uno se siente atraído y la intensidad con la que estos intereses. Una alta apertura indica una persona con muchos intereses y, por ende, poca intensidad hacia cada uno; mientras que, una baja apertura señala una persona con pocos intereses y más intensidad para cada uno (Howard y Howard, 1999).

En uno de los extremos del continuo se ubica el explotador que posee un margen extenso de intereses, siente una fascinación por la novedad y la innovación, generalmente es percibido como liberal y tiende a considerar nuevos caminos. En el otro extremo, en un puntaje bajo se encuentra el conservador que posee un estrecho margen de intereses y suelen ser percibido como más convencional, pero no necesariamente como más autoritario. En el medio del continuo se encuentra el moderado, que explora lo novedoso con interés cuando es necesario; se centra en lo familiar, pero eventualmente desarrolla lo original (Howard y Howard, 1999).

4) AFABILIDAD: hace referencia al número de fuentes de las que se toman las normas y las conductas correctas. Un alto puntaje de este factor indica que la persona adopta las normas de muchas fuentes; por ejemplo: cónyuge, líder religioso, ídolo cultural, etc. Y, un bajo puntaje en este factor indica una persona que sólo sigue su voz interior (Howard y Howard, 1999).

En uno de los extremos se encuentra la persona adaptada que es propensa a hacer algo por las necesidades personales de los subordinados, y acepta las normas del grupo más que las normas personales. En el otro extremo del continuo se encuentra el individuo desafiante o retador que se focaliza más en las normas individuales que las normas del grupo. Concierne a la adquisición y ejercitación del poder. En el medio del continuo está la persona negociadora que es capaz de moverse desde el liderazgo hasta orientar a los seguidores en las demandas de la situación (Howard y Howard, 1999).

5) RECTITUD O CONCIENCIA: se refiere al número de metas hacia las que se focaliza la persona. Una alta rectitud indica a una persona que se dirige hacia pocas metas y muestra una autodisciplina

asociada a estas metas. Y una baja rectitud se refiere a un sujeto que tiene gran cantidad de metas y muestra una gran distractibilidad dirigiéndose más bien hacia metas difusas (Howard y Howard, 1999).

En uno de los extremos se ubican las personas con un perfil focalizado, quienes exhibe un alto autocontrol y consistencia hacia las metas personales y profesionales, siendo díficil que se desvie de dichas metas. En el otro extremo se encuentra la persona flexible en quien es más fácil que se distraiga, está menos focalizada sobre sus objetivos, es más hedonista y, generalmente, está más relajada con respecto a las metas. En el medio de este continuo está la persona balanceada, quien encuentra fácil moverse desde el trabajo hacia una meta a la relajación, de la producción a la investigación (Howard y Howard, 1999).

Definición Operacional:

1. Estabilidad emocional: es el promedio de los puntajes pertenecientes a las seis facetas: preocupado, enojado, desanimado, consciente, impulsivo y vulnerable, que conforman dicho factor (Costa y Mccrae, 1992).

2. Extroversión: es el promedio de los puntajes pertenecientes a las seis facetas: cordialidad, sociabilidad, asertividad, activo, excitación y emociones positivas, que conforman dicho factor (Costa y Mccrae, 1992).

3. Apertura a la experiencia: es el promedio de los puntajes pertenecientes a las seis facetas: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores, que conforman dicho factor (Costa y Mccrae, 1992).

4. Afabilidad: es el promedio de los puntajes pertenecientes a las seis facetas: verdad, franco, altruismo, complaciente, modestia y tendencia al cuidado, que conforman dicho factor (Costa y Mccrae, 1992).

5. Rectitud: es el promedio de los puntajes pertenecientes a las seis facetas: competencia, orden, cumplidor, logros, auto-disciplina y cuidado, que conforman dicho factor (Costa y Mccrae, 1992).

Variable dependiente: Estilos de liderazgo.

Definición Conceptual:

De acuerdo con la teoría de Bass, en la presente investigación se consideran tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo transaccional, definido conceptualmente como un estilo de liderazgo en el cual se da una relación de intercambio o negociación entre el líder y sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, a través de la clarificación de los papeles que desempeñan cada empleado y la tarea a desarrollar. Comprende los siguientes tres factores:

- Refuerzo contingente: el líder realiza el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por un buen rendimiento y reconoce los logros. (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

- Gerencia por excepción activa: el líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas. (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

- Gerencia por excepción pasiva: el líder sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares establecidos (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

2. Liderazgo transformacional, definido conceptualmente como el estilo de liderazgo en el cual se da una relación de intercambio, de motivación e inducción entre líderes y seguidores, proporcionando una consideración individualizada, estímulo intelectual y caracterizado por la presencia del carisma. Comprende los siguientes cuatro factores:

- Influencia Idealizada (Carisma): el líder ofrece un sueño y sensación de misión, infunde orgullo, se gana el respecto y la confianza de sus seguidores. (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

- Inspiración motivacional: el líder comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, y expresa propósitos importantes con gran sencillez (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

- Estimulación intelectual: el líder alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de los problemas (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

- Consideración individual: el líder presta atención personal,

trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Bass, 1990; cp. Escalona y García, 1997).

3. Liderazgo Laissez-faire, definido conceptualmente como la ausencia de liderazgo, la evitación de la intervención o ambas, generalmente no hay transacciones ni acuerdos con los seguidores, las decisiones son usualmente delegadas, la retroalimentación y el refuerzo normalmente están ausentes. Los líderes laissez-faire no están atentos a motivar a los seguidores o a reconocer sus necesidades (Bass y Avolio, 1990; cps. Escalona y García, 1997).

Definición operacional

1. Liderazgo Transformacional: Promedio de los puntajes obtenidos por los sujetos en los ítems del cuestionario multifactorial versión 5X de Bass (1995), referido al estilo transformacional (Ochoa y Perez, 1998).

2. Liderazgo Transaccional: Promedio de los puntajes obtenidos por los sujetos en los ítems del cuestionario multifactorial versión 5X de Bass (1995), referido al estilo transaccional (Ochoa y Perez, 1998).

3. Liderazgo Laissez-faire: es el puntaje obtenido por los sujetosen los ítems del cuestionario multifactorial versión 5X de Bass (1995), referido al estilo laissez-faire (Ochoa y Perez, 1998).

Se calcula el promedio de los ítems pertenecientes a cada uno de los factores medidos por el cuestionario y se promedian a su vez los puntajes de los factores que conforman un estilo de liderazgo dado. Entonces, el puntaje mayor señala el estilo de liderazgo al que pertenece el individuo evaluado.

Variable a controlar: Sexo

Definición conceptual

Definido como las diferencias físicas y constitutivas propias de una persona que distinguen a hombres de mujeres (Ochoa y Perez, 1998).

Definición Operacional

Categoría masculino o femenino a la que el sujeto se auto-asigne en los datos de identificación del cuestionario (Ochoa y Perez, 1998).

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el grado de control, la presenta investigación es expostfacto, ya que no habrá un control directo sobre las variables que se van a evaluar . Esta investigación es de campo, ya que se llevará a cabo en una situación real. Esto permitirá una mayor generalización de los resultados hacia otras situaciones; pero, tendrá como inconveniente la imposibilidad de controlar la influencia de todas variables que en un momento dado pudiesen afectar la relación entre las dos variables de interés (Kerlinger, 1988). Según el objetivo es una investigación correlacional, ya que en ella se pretende, evaluar la relación existente entre las variables: factores de personalidad y estilo de liderazgo, y si la variable independiente predice la variable dependiente.

El diseño a utilizar es correlacional con grupos de comparación. Hay dos niveles de la variable independiente (estilo de liderazgo): estilo transformacional, transaccional, y laissez-faire; y hay cinco niveles de

la variable dependiente (factores de personalidad): extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional, y apertura a la experiencia. El criterio para dividir los tres grupos es el nivel de la variable dependiente (estilo de liderazgo): transformacional, transaccional y laissez-faire y la variable a controlar: el sexo.

El esquema del diseño de investigación es:

Grupo #1: estilo transformacional	X1 X2 X3 X4 X5	Y1
Grupo #2: estilo transaccional	X1 X2 X3 X4 X5	Y2
Grupo #3: estilo laissez-faire	X1 X2 X3 X4 X5	Y3

X: Variable independiente. #: indica el nivel de la variable.

Y: Variable dependiente.

La estrategia de control que es utilizada para la variable extraña que en este caso es el sexo es la igualación, de modo tal que se mantuvieran proporciones similares de hombres y mujeres en los tres grupos de comparación.

PROCEDIMIENTO

SUJETOS

La población del presente estudio estuvo conformada por un grupo de personas que desarrollan actividades en las que liderizan a otra u otras personas para lograr una serie de metas u objetivos planteados conjuntamente con ellas.

La organización en la que se llevó a cabo no requirió que cumpliera con ciertos requisitos, ni características debido a que el paradigma del liderazgo transaccional-transformacional se ha extendido a la descripción de diversos equipos y grupos, así como a diferentes organizaciones (Avolio y Bass, 1994; cps. Bass, 1997), por lo que la evaluación de sus corolarios no requiere trabajar con un tipo de organización en particular.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo intencional, ya que se tomarán aquellas personas que cumplan funciones directivas, luego se distribuyeron basándose en los resultados de la medición de los estilos de liderazgo y del sexo de los participantes, con el objeto de conformar tres grupos, y que cada grupo estuviese compuesto aproximadamente por el mismo número de personas en los tres estilos de liderazgo y de ambos sexos.

La muestra total estuvo conformada por 152 personas, 79 mujeres y 73 hombres. El primer grupo correspondiente al estilo transformacional estuvo formado por 63 personas, 29 hombres y 34 mujeres; el segundo grupo correspondiente al estilo transaccional estuvo conformada por 47 personas, 21 hombres y 26 mujeres; y el último grupo formado por 42 personas, 23 hombres y 19 mujeres.

INSTRUMENTOS

1. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

El instrumento a ser empleado en el estudio para evaluar los estilos de liderazgo será el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, forma 5x (Multifactor Leadership Questionaire) adaptado al castellano por Escalona y García (1997), tipo autoapreciativa.

Bass y Avolio (1990; cp. Bass, 1997) desarrollaron la escala para medir las dimensiones del constructo transformacional y transaccional. Originalmente, los autores tomaron 142 ítems de conductas de liderazgo, derivadas de una revisión de la literatura, y pidieron las opiniones de 70 ejecutivos que tenían el mismo concepto de liderazgo transformacional, y luego de 11 alumnos inscritos en un seminario de liderazgo transaccional y transformacional.

Cada estudiante y ejecutivo clasificó los 142 ítems en tres categorías: transaccional, transformacional y "no se puede decir". Los 73 ítems escogidos para el instrumento final fueron seleccionados por el criterio de que ocho o más jueces lo clasificaran en la misma categoría.

Posteriormente, se construyó y administró la forma 1 del MLQ a oficiales retirados de la Armada de los Estados Unidos, pidiéndoles que evaluaran a sus oficiales superiores en la escala de estimación. Posteriormente, fue administrada a estudiantes, agentes administrativos, ejecutivos de ventas, y oficiales. Se utilizó una escala de estimación de frecuencia de ocurrencia de cada una de las conductas expresadas en los ítems, que iba de 0 cuando la conducta

nunca es observada a 4 cuando la conducta es observada frecuentemente o siempre. Los factores que se obtuvieron como resultado sugieren que la afirmación transformacional está conformada por cuatro factores interrelacionados: (a) influencia individualizada o carisma, (b) motivación inspiracional, (c) estimulación intelectual, y (d) consideración individual. Aunque estos componentes están interrelacionados se separan porque son conceptualmente distintos y es importante con el fin de predecir.

El liderazgo transaccional incluye tres factores: (a) refuerzo contingente, (b) gerencia por excepción activa, y (c) gerencia por excepción pasiva. El tercer estilo de liderazgo, laissez-faire, contuvo un solo factor (Bass, 1997).

Los factores fueron ordenados desde el más fuerte hasta el más débil, basándose en el criterio de la actividad de los seguidores, comenzando por el liderazgo transformacional, refuerzo contingente, gerencia por excepción activa y pasiva, y liderazgo laissez-faire (Bass, 1985; cp. Bass, 1997). Posteriormente, se confirmaron los factores con sus componentes respectivos por medio de estudios empíricos, y se presentó el primer corolario de la Teoría de Bass, ordenándose los estilos de liderazgo sobre la base del criterio de efectividad, según el cual el liderazgo transformacional es el más efectivo, seguido por el resto de los componentes en el mismo orden anteriormente descrito (Avolio y Bass, 1990; cps. Bass, 1997).

Un análisis empírico y tres meta-análisis (Gaspar, 1992; Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Patterson, Fuller, Kester y Stringer, 1995; cps. Bass, 1997) sugieren que generalmente, el componente del MQL del liderazgo transformacional se correlaciona altamente (.50 a .80) con cada uno de los otros factores; pero, se correlaciona bajo (.30 a .50)

con el factor "refuerzo contingente". Estos factores correlacionan con un puntaje cercano a cero con el factor "gerencia por excepción", y se encontró una correlación negativa de moderada a alta con el liderazgo Laissez-Faire.

Estos resultados se replicaron en un total de 3.786 casos provenientes de 14 muestras usando el MQL-5X (Avolio, Bass y Jung, 1996; cp. Bass, 1997). El análisis LISREL realizado a los 3.786 casos indicó un modelo complejo de siete factores que incluye: (a) Inspiración Motivacional, (b) Carisma, (c) Estimulación Intelectual, (d) Consideración Individual, (e) Refuerzo Contingente, (f) Administración por excepción: pasiva y activa, y (g) liderazgo Laissez-faire.

Inicialmente, se tomó en cuenta los resultados del estudio de validación realizado por Howell y Avolio (1993; cps. Ochoa y Perez, 1998) de la versión del MLQ (forma 10) para seleccionar los ítems a incluir en el MLQ 5x.

El cuestionario MLQ 5X comprende tres escalas de liderazgo: (a) transaccional, (b) transformacional y, (c) laissez-faire (LF). La escala del liderazgo transaccional está conformada por tres factores: (a) refuerzo contingente (CR), (b) gerencia por excepción activa (MBEA) y, (c) gerencia por excepción pasiva (MBEP). La escala del liderazgo transformacional está formada por cuatro factores: (a) influencia idealizada o carisma como atributo (IIA) y como conducta (IIC); (b) motivación inspiracional (MI); (c) estimulación intelectual (IS) y consideración individualizada (IC). También contiene tres variables criterio: (a) esfuerzo extra (EE), (b) efectividad (EEF), y (c) satisfacción (SAT).

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo actual tiene tres formas diferentes de aplicarse independientemente, todas ellas conformadas por los mismos componentes anteriormente descritos. La primera de ellas es la versión original del cuestionario y será la que se empleará en el presente estudio. Esta es la forma autoapreciativa, en ella el propio sujeto debe calificar sus conductas de líder (ver anexo A). La segunda es la forma apreciativa en la que las conductas de liderazgo son evaluadas por los empleados y compañeros del líder. La tercera forma es la entrevista, en la que el sujeto responde de acuerdo a la percepción que posea del líder, pero ésta a diferencia de las dos anteriores no implica respuestas cerradas sino abiertas, donde se da la posibilidad de justificar la respuesta suministrada.

Cada una de las formas autoapreciativa y apreciativa consta de 45 ítems, cada uno de ellos acompañado por una escala tipo Lickert en la que 0 es igual a "nunca", 1 es igual a "de vez en cuando", 2 es igual a "a veces", 3 es igual a "regularmente", y 4 es igual a "frecuentemente o siempre". Se suman los puntajes obtenidos en cada ítem que mide un factor específico y se obtiene el promedio dividiendo esta suma entre el número de ítems que forman cada factor dentro de la escala. Los sujetos se catalogan como poseedores de un estilo u otro dependiendo de cuál sea el puntaje promedio más alto obtenido en cada uno de los estilos de liderazgo. El tiempo aproximado requerido para completar el cuestionario es de 10 minutos.

La forma de entrevista está formada por 45 afirmaciones en las que el sujeto debe indicar si la afirmación en cuestión se corresponde o no con él, con qué frecuencia y la argumentación sobre ella. Se analizan las respuestas para clasificarlas en cuatro tipos: 1= Sí, corresponde a respuestas afirmativas al planteamiento de la pregunta; 2= No sabe o no responde, manifiesta no tener conocimiento en cuanto

al planteamiento o responde argumentos no pertinentes a la pregunta; 3= No, cuando es una respuesta negativa al planteamiento de la pregunta; 4= No contesta, no responde a la afirmación. Los puntajes pueden ser interpretados como frecuencias absolutas.

Se obtiene la media de cada sujeto, partiendo de la suma de los puntajes en la alternativa seleccionada en cada ítem que mide un factor específico (II, MI, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF, EE, EEF y SAT), y dividiendola entre el número de ítems que componen cada factor dentro de la escala en cuestión.

Ejemplo: Si el sujeto obtuvo una sumatoria de 6 puntos en los ítems del factor Motivación Inspiracional, al dividirlo entre 4 que es la cantidad de ítems que conforman este factor, da como resultado un puntaje promedio de 1,5. Este puntaje se considera medio bajo, ya que el máximo a obtener en este factor es 4 puntos.

La tabla 6 explica las siglas de cada factor y los ítems que componen cada uno de ellos.

NOMBRE DEL FACTOR	SIGLAS	ITEMS QUE LO COMPONEN
Influencia Idealizada (Atribuida)	II(A)	10,18,21 y 25
Influencia Idealizada (Conducta)	II(B)	6, 14, 23 y 34
Motivación Inspiracional	IM	9, 13, 26 y 36
Estimulación Intelectual	IS	2, 8, 30 y 32
Consideración Individualizada	IC	15, 19, 29 y 31
Refuerzo Contingente	CR	1, 11, 16 y 35
Administración por Excepción Activa	MBEA	4, 22, 24 y 27
Administración por Excepción Pasiva	MBEP	3, 12, 17 y 20

FACTORES CRITERIO	SIGLAS	ITEMS QUE LO COMPONEN
Laissez-Faire	LF	5, 7, 28 y 33
Esfuerzo Extra	EE	39, 42 y 44
Efectividad	EFF	37, 40, 43 y 45
Satisfacción	SAT	38 y 41

Tabla 6. Items que componen los factores del test. Tomado de Escalona y García, 1997.

Según las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1990;cps. Ochoa y Perez, 1998), el cuestionario en su versión autoapreciativa tiene una confiabilidad Alfa de Crombach que varía desde 0.60 hasta 0.92; mientras que, la forma apreciativa presenta un coeficiente de confiabilidad de, aproximadamente, 0.82 para todas las escalas, excepto para la de gerencia que tiene una confiabilidad de .79, y para la de liderazgo Laissez-faire, la cual tiene una confiabilidad de .70. Esta diferencia se explica porque los evaluados le dan sentido a cada ítem con respecto a sus seguidores, en cambio los seguidores le dan significado al ítem calificando el mismo líder.

La confiabilidad test-retest se obtuvo bajo un período de seis meses, empleando una muestra de 33 gerentes de nivel medio y alto de un grupo de empleados de empresas para la autoapreciativa, y 193 seguidores para la forma apreciativa. Las confiabilidades halladas estuvieron entre 0.44 a 0.74 para la forma autoapreciativa, y entre 0.52 y 0.85 para la forma apreciativa (Bass y Avolio, 1990; cps. Ochoa y Perez, 1998).

Para evaluar la validez convergente y discriminante de cada una de las escalas del MLQ, forma 5x, se utilizó el análisis factorial confirmatorio que arrojo como resultado la aceptación del modelo conceptual propuesto por Bass (Bass y Avolio, 1991; cps. Ochoa y Perez, 1998).

Recientemente, Ochoa y Perez (1998) se plantearon el objetivo de analizar las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL) versión 5X, para proporcionar los indicadores de confiabilidad y validez para el constructo liderazgo planteado por Bass.

Los autores evaluaron la confiabilidad por el método de consistencia interna Alpha de Cronbach para las tres formas de aplicación del cuestionario MLQ. La forma de aplicación más confiable resulto ser la forma apreciativa (.90), seguida por la entrevista (.88) y, por último, la autoapreciativa (.77). Esto indica que el instrumento, independientemente de la forma de aplicación es homogéneo internamente.

Las medias de las respuestas de los sujetos fueron más altas para la escala transformacional que para la transaccional. Bass y Avolio (1995; cp. Ochoa y Perez, 1998) atribuyen este fenómeno a que los ítems de la escala transformacional están más cargados de deseabilidad social que los ítems de la escala transaccional.

Escalona y García (1997) también encontraron los mismos resultados que Ochoa y Perez (1998), lo cual se puede observar en la tabla 7 en la que se presenta la distribución de frecuencia para las medias de liderazgo transaccional y transformacional.

	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Transformacional	
Medias	Frecuencia	Proporción	Frecuencia	Proporción
.80 < 1.00	4	.02	-	-
1.00 < 1.20	10	.04	-	-
1.20 < 1.40	13	.06	-	-
1.40 < 1.60	37	.16	-	-
1.60 < 1.80	35	.16	-	-
1.80 < 2.00	53	.23	1	.004
2.00 < 2.20	31	.14	1	.004
2.20 < 2.40	20	.09	3	.013
2.40 < 2.60	11	.05	14	.06
2.60 < 2.80	5	.02	12	.05
2.80 < 3.00	5	.02	35	.15
3.00 < 3.20	2	.008	41	.18
3.20 < 3.40	-	-	42	.19
3.40 < 3.60	-	-	41	.18
3.60 < 3.80	-	-	23	.10
3.80 < 4.00	-	-	13	.06

Tabla 7. Distribución de frecuencia de las medias de liderazgo transaccional y transformacional. Tomada de Escalona y García, 1997.

En esta tabla se puede observar, que la mayor proporción de los líderes transaccionales obtuvieron medias bajas, dentro del rango de 1.40 hasta 2.20; en cambio, los líderes transformacionales obtuvieron medias altas, dentro del rango de 2.80 a 3.80.

Ochoa y Perez (1998) también evaluaron la validez convergente y divergente de la forma 5x del Cuestionario, a través de la Matriz

Multimétodo Multirasgo, en la que se empleó para el análisis de los datos la técnica de componentes de varianza. Se utilizaron las siguientes variables de contraste: (a) satisfacción laboral, y (b) compromiso organizacional. Se empleó una muestra de 98 unidades, conformada cada una por tres personas: gerente, compañero y subordinado, para un total de 294 participantes, provenientes de dos entidades financieras del área metropolitana de Caracas. Se obtuvo como resultado que el MLQ, en sus tres formas de aplicación, posee validez convergente ($F=2,751$ $p< 0.001$) y validez divergente ($F= 1,411$ $p< 0.001$).

Las diversas formas del MLQ se han usado para evaluar la hipótesis de Bass (1985; cp. Bass, 1997) que afirma que los componentes del liderazgo transformacional deberían predecir los resultados en satisfacción y desempeño más allá de lo que pueda predecirlos el liderazgo transaccional, y basándose en los resultados no se puede predecir el estilo de liderazgo que este presente (Bass y Avolio; cp. Ochoa y Perez, 1998).

Tomando en cuenta los resultados expuestos se concluye que el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo es un instrumento confiable y válido para la medición del liderazgo, y puede ser usado para hacer predicciones derivadas de la fundamentación teórica del liderazgo. Por lo que se utilizará el instrumento en esta investigación, específicamente la escala autoapreciativa.

2. EVALUACIÓN DE LOS CINCO FACTORES DE PERSONALIDAD

El instrumento utilizado con más frecuencia para medir los cinco factores de personalidad es el test NEO, creado por Costa y McCrae (1985, 1989, 1992; cp. Howard y Howard, 1999b). Para la siguiente

investigación se utilizará el NEO-PI-R, en español, forma S (ver Anexo B).

Este instrumento mide las diferencias entre individuos normales. Da alguna idea sobre que hace a las personas únicas en sus pensamientos, sentimientos o en su interacción con otros. No es un tests de inteligencia o habilidad, ni tampoco debe ser usado para diagnosticar problemas mentales. Este instrumento se desarrolló en base a las necesidades profesionales y de las investigaciones, quienes necesitaban una medida breve de los cinco esferas de personalidad: neuroticismo (estabilidad emocional), extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y rectitud o conciencia (Costa, 1999).

Hay tres versiones del NEO: la versión larga que es llamada NEO-PI-R, en inglés y español, la versión corta que es el NEO-FFI, en inglés, y por último, el NEO-4.

Tanto el NEO-PI-R como el NEO-FFI miden los cinco factores y las seis facetas que conforman cada factor. Estos son (Costa y McCrae, 1985, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999b):

- Neuroticismo: ansiedad, hostilidad, depresión, auto-consciencia, impulsividad y vulnerabilidad.
- Extroversión: cordialidad, sociabilidad, asertividad, actividad, emociones positivas y excitación.
- Apertura a la experiencia: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores.
- Afabilidad: verdad, modestia, complaciente, franco, tendencia hacia el cuidado y altruismo.
- Rectitud: competencia, orden, cumplidor, logros, autodisciplina y cuidado.

La versión del NEO-PI-R, en inglés y español, está formado por 243 ítems, 240 ítems que son medidas de las seis facetas que conforman cada uno de los cinco factores y 3 ítems de validez: escalas de acuerdo y grado de conciencia (Costa y McCrae, 1985, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999b).

Los ítems de validez son el A, B y C, que están ubicados en la parte inferior de la hoja de respuesta, para ser contestadas después de finalizar la prueba. Estos ítems ayuda a confirmar que las respuestas fueron respondidas de forma honesta y de manera exacta. El ítem A pregunta si las respuestas fueron dadas con sinceridad y precisión, cuando es contestada con la categoría de se opone o se opone vigorosamente, puede ser porque respondieron con falta de cuidado y atención o porque confundieron las categorías de respuestas; cualquiera que sea la razón el instrumento queda formalmente no válido (Costa y McCrae, 1992).

Los ítems B y C, pregunta sobre si se han contestado todas las afirmaciones y si fueron contestadas en el espacio correcto, cuando se conteste que no al ítem B es deseable que el examinador explore la razón por la que respondió de forma negativa; y cuando haya respondido de forma negativa al ítem C queda invalidado el test (Costa y McCrae, 1992).

También se utiliza como indicador de validez el número de respuestas que se deja de contestar, cuando hay 41 ítems o más sin responder los resultados del instrumentos no son válidos (Costa y McCrae, 1992).

El NEO-PI-R, posee un tiempo de aplicación de 35 a 45 minutos aproximadamente, su administración puede ser individual o colectiva y la edad de aplicación es adultos (Costa y McCrae, 1985, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999b).

El sujeto debe tener un dominio medio de lectura. Tiene dos formas, la forma S está diseñada para autoinformes, es apropiada para uso de adultos de ambos sexos, a partir de adolescentes preuniversitarios; y la forma R, está diseñada para informes realizados por observadores, se rellena en tercera persona por el acompañante, el cónyuge o un observador experto. Es útil como medida alternativa o como suplemento de la forma S (Costa y McCrae, 1999a).

Cada pregunta se puntúa en una escala tipo lickert, con cinco categorías ordenadas de la siguiente manera: se opone vigorosamente, se opone, neutral, coincide y coincide vigorosamente, a cada una de estas categorías se le asigna un valor que va desde el 0 hasta el 4 que varía dependiendo de la pregunta. Luego, se suman los puntajes asignados a las respuestas y se obtiene los valores de cada una de las facetas: N1, E1, O1, A1, C1, N2, etc. Finalmente, se suman los valores de las facetas que conforman cada uno de los grandes factores para obtener el valor de los mismos (Costa y McCrae, 1985, 1989, 1992; Costa y McCrae, 1999a).

Las hojas de respuesta constan de dos hojas autocopiativas, utilizables con ambas formas S y R, eliminando la necesidad de claves o plantillas separadas para la puntuación (Costa y McCrae, 1999a). También posee un formulario de perfil que facilita las gráficas y la conversión a puntuaciones T, con un media de 50 y una desviación standard de 10 puntos, a cada hoja del perfil está ubicado diferencialmente para hombres o mujeres; en esta hoja se gráfica los

resultados de los cinco grandes factores y de las seis facetas de cada una de ellas (Costa y McCrae, 1992).

La versión del NEO-PI-R, en español, tiene como propósito la evaluación amplia y detallada de la personalidad normal, proporciona una evaluación sistemática de los estilos emocional, interpersonal, experiencial y motivacional de la personalidad. Se desarrollo en 1995 con el fin de darle feedback a los clientes que hablaban español. Es una medida concisa de los 5 principales campos de la personalidad, así como de las 6 facetas que definen cada campo en particular (Costa y McCrae, 1999a).

Los coeficientes de consistencia interna tanto de la forma S como de la R oscilan entre .86 y .95 en las escalas de los cincos factores y entre .56 y .90 para las escalas de las facetas (Costa y McCrae, 1999a y Howard y Howard, 1999b).

El NEO-PI-R en inglés contiene un rango de coeficientes de consistencia interna que va desde .86 hasta .95 para las factores y desde .56 hasta .90 para la escala de las facetas. Costa y McCrae (1995) encontraron una consistencia interna para los factores de .92 para el neuroticismo, de .89 para extroversión, de .89 para apertura para la experiencia, de .87 para la afabilidad y de .91 para la rectitud. El coeficiente de estabilidad va desde el rango de .51 hasta .83 para los estudios longitudinales de 3, 6 y 7 años (Costa y McCrae, 1985, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999b).

Se reporta una validez convergente de: r= .73 (neuroticismo), r=.70 (apertura a la experiencia), r= .70 (extroversión), r= .80 (afabilidad) y r= .76 (rectitud) (Costa y McCrae, 1987; cp. Collins y Gleaves, 1998).

Con respecto, a la estabilidad de los factores de personalidad McCrae y Costa (1990;cp. McCrae, 1993) encuentran que las medidas de auto-reporte de personalidad muestran estabilidad alrededor de .70 por intervalos de 3 a 30 años. La comparación estimable de la estabilidad son obtenidas de los índices de personalidad realizados por el mismo observador en dos ocasiones y cuando es realizado en diferentes ocasiones; siendo más estable en el primer caso (Costa y McCrae, 1992;cp. McCrae, 1993). La correlación de retests es de .70 esto implica que la varianza en el puntaje del tests administrado por segunda vez puede ser predecido por el puntaje del test obtenido en la primera administración.

De forma similar, Costa y McCrae (1988; cp. McCrae, 1993) encontraron después de 6 años los siguientes coeficientes de estabilidad: .83, .82, y .83 para la estabilidad emocional, extroversión y apertura a las experiencias en las escalas dadas por el Inventario NEO de personalidad en una muestra de adulto; en contraste, un año después en los estudiantes de la academia militar se encuentra una correlación retests de .66, .76 y .76. Tomando en cuenta todos estos resultados se plantea como conclusión que los rasgos de personalidad son más estables en los adultos que en los adolescentes.

El NEO-FFI es la versión corta del NEO-PI, creado para obtener una medición más rápida de los cinco factores y sus seis facetas. Está compuesto por 60 ítems que se califican en una escala de cinco puntos, se requiere de 10 a 15 minutos aproximadamente para completarse (Costa y McCrae, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999c).

Posee un rango de consistencia interna que va desde .74 hasta .89. Y muestra una escala de correlación de .75 a .89 con los factores

de validez del NEO-PI (Costa y McCrae, 1989, 1992;cp. Costa y McCrae, 1999c; y Howard y Howard, 1999b).

Y por ultimo, el NEO-4 provee información sobre cuatro campos de la personalidad: extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y rectitud y las seis facetas de estos factores. Esta versión es una nueva vía para interpretar los cuatros campos en términos de 6 estilos personales: intereses, interacciones, actividades, actitudes, aprendizaje y carácter. El NEO-4 es diseñado para usarse en los empleos y en los setting personales (Costa y McCrae, 1998; Costa y McCrae, 1999d).

Tiene 192 ítems y requiere de 30 minutos aproximadamente para completarse. También tiene dos formas, al igual que el NEO-PI, la forma S, que es autoreporte y la forma R, que es completadao por observadores; y los puntajes se transforman a T (Costa y McCrae, 1998;cp. Costa y McCrae, 1999d).

OPERACIONES

En primer lugar, se administró el Cuestionario MLQ a los 152 directivos de la organización en que se trabajó. Posteriormente a esta medición, se organizan tres de comparación correspondiente a cada uno de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

Posteriormente, se administró la versión en español del instrumento Neo-Pi, para obtener las medidas de cada uno de los factores y de sus facetas.

ANÁLISIS DE DATOS

Para analizar los datos obtenidos se calcularon los siguientes parametros: la media como medida de tendencia central, la kurtosis y la asimetría, y la desviación estándar como medida de dispersión de los datos (Ver Anexo C y Gráficos).

En la escala de liderazgo del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (forma 5X), el recorrido de los valores va desde 0 hasta 4 puntos, en los tres estilos de liderazgo. Y en el instrumento de los cinco factores de personalidad NEO PI-R, el recorrido va desde 0 hasta 192 puntos.

La variable dependiente: el estilo de liderazgo transformacional (LT1) posee una media de 2.15, una desviación estándar de 0.86, con una distribución moderadamente asimétrica (As=0.41), y de tipo leptocurtica (Ku=1.16); el estilo transaccional (LT2) tiene una media de 2.23, una desviación estándar de 0.66, representa una distribución moderadamente asimétrica (As=0.14) y de tipo leptocurtica (Ku=0.98); y por último, el liderazgo laissez-faire (LFF) posee una media de 1.77 con una desviación estándar de 1.11, es la distribución exageradamente asimétrica (As=0.73) y de tipo leptocurtica (Ku=1.11).

La desviación más grande de los tres niveles de la variable dependiente, es la perteneciente a los puntajes del estilo de liderazgo laissez-faire que están más dispersos con respecto a la media, que los datos obtenidos de los estilos de liderazgo: transformacional, y este a su vez más dispersos que los obtenidos en el estilo transaccional.

Con respecto a la variable independiente, se observa que la media del primer factor de personalidad: la estabilidad emocional (N) posee una media de 117.49, siendo la media más alta encontrada en los cinco factores y una desviación standard de 41,53, estos puntajes son los que varían más con respecto a la media, en los cinco factores; es una distribución moderadamente asimétrica y coleada hacia adentro (As=-0.29) y de tipo leptocurtica (Ku=1.34). El segundo factor de personalidad que posee la siguiente media más alta es el de rectitud o conciencia (C) de 111. 72 y una desviación standard de 26.42, representa una distribución moderadamente asimétrica (As=0.49) y de tipo leptocurtica (Ku=0.84).

El siguiente es el factor de afabilidad (A) con una media de 104.59 con una desviación standard de 21.13, es una distribución moderadamente asimétrica (As=0.45) y de tipo platicurtica (Ku=0.32); el factor de extroversión (E) posee una media de 102.94 y una desviación standard de 19.86, son las observaciones que se encuentran más cercanas a la media; representa una distribución moderadamente asimétrica (As=0.38) y de tipo platicurtica (ku=0.28) y finalmente, el factor de apertura a la experiencia (O) con una media de 101.18 y una desviación standard de 23.09, es una distribución exageradamente asimétrica (As=3.0) y de tipo leptocurtica (Ku=2.24).

Y por último la variable moderadora: el genero posee una media de 0.48 con una desviación estándar de 0.5, es una distribución simétrica (As= 0.08) y de tipo leptocurtica (Ku=2.02).

Posteriormente, para analizar el grado de relación entre las dos variables referentes a esta investigación: los factores de personalidad y el estilo de liderazgo; se realizó una matriz de) y un análisis de regresión múltiple.

El análisis de regresión múltiple es un método para analizar medidas múltiples de N individuos, en esta investigación se corresponde a las medidas de los componentes que conforman cada uno de los estilos de liderazgo y a los cinco factores de personalidad. Es un método para estudiar las magnitudes de los efectos de la variable independiente sobre la variable dependiente, usando principios de correlación y regresión (Kerlinger, 1988). Con este análisis se buscará qué cantidad de la varianza de los estilos de liderazgo está explicada por los factores de personalidad.

Por medio de este análisis se obtuvo el grado de relación existente entre las variables: factores de personalidad y estilo de liderazgo. Cada nivel de la variable dependiente (estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire) se predijo por medio de los cinco niveles de la variable independiente, utilizadas a manera de conjunto de predictores (Escotet, 1980).

Según el coeficientes de correlación de Pearson correlación (Ver Anexo D), el liderazgo transformacional está más intensamente asociado con el factor de estabilidad emocional (N), posee una relación alta y negativa con el de r= -.76 ($p<0.01$), es decir, a mayor es el grado de neuroticismo es el menor la tendencia a que sea un lider transformacional. Posee una relación alta y positiva con la rectitud o la conciencia (C) de r=0.68 significativa a un nivel de 0.01, y tiene una relación moderada y positiva con los factores de extroversión (E) de r=0.60, apertura a la experiencia (O) de r=0.51 y por último, con la afabilidad (A) de r=0.46; todas significativa a nivel de 0.01.

El liderazgo transaccional tiene una relación moderada y positiva con la estabilidad emocional (N) (r=0.57; $p<0.01$). Posee una relación

moderada y negativa con el factores de: rectitud (C) de r= -0.51; afabilidad (A) de r= -0.41; extroversión (E) de r= -0.41; y por último, una relación media baja y negativa con la apertura a la experiencia (O) de r= -0.34; siendo todas significativas a nivel de 0.01.

El liderazgo laissez-faire posee una relación alta y positiva con la estabilidad emocional (N) de r=0.69, y tiene una relación moderada y negativa con los siguientes factores: rectitud (C) de r= -0.59; extroversión (E) de r= -0.56; afabilidad (A) de r= -0.53 y por último, con la apertura a la experiencia (O) de r= -0.44.

Según el coeficiente de correlación de Spearman correlación (Ver Anexo D), el liderazgo transformacional tiene una fuerte y negativa relación con la estabilidad emocional (N) (r= -0.68; p<0.01). Posee una relación alta y positiva con la rectitud o la conciencia (C) de r=0.63 significativa a un nivel de 0.01, y tiene una relación moderada y positiva con los factores de extroversión (E) de r=0.55, apertura a la experiencia (O) de r=0.55 y por último, con la afabilidad (A) de r=0.50; todas significativa a nivel de 0.01. Estos coeficientes son muy similares a las asociaciones que se obtuvieron en los coeficientes de correlación producto-momento pearson.

El liderazgo transaccional tiene la relación más alta y positiva con la estabilidad emocional (N) (r= 0.56; p<0.01). Posee una relación moderada y negativa con el factores de: rectitud (C) de r= -0.49; afabilidad (A) de r= -0.44; la apertura a la experiencia (O) de r= -0.42; y por último, una relación media baja y negativa con extroversión (E) de r= -0.39; siendo todas relaciones significativas a nivel de 0.01. Estos resultados son parecidos a los obtenidos por los coeficientes de correlación pearson a excepción de que la asociación del liderazgo

transaccional es mayor con el factor de la apertura a la experiencia que con la extroversión, tal como se observa en la matriz de correlación.

El liderazgo laissez-faire posee una relación alta y positiva con la estabilidad emocional (N) de r=0.67, y tiene una relación moderada y negativa con los siguientes factores: rectitud (C) de r= -0.57; extroversión (E) de r= -0.55; afabilidad (A) de r= -0.56 y por último, con la apertura a la experiencia (O) de r= -0.52; todas estas relaciones son significativas a un nivel de 0.01. En estas correlaciones también se encuentra la diferencia de que el estilo de liderazgo laissez-faire se asocia con mayor intensidad al factor de afabilidad que con el factor de extroversión, como se observa en los coeficientes anteriores.

Del análisis de regresión múltiple (Ver Anexo E), se observa que hay una fuerte relación entre los factores de personalidad, el sexo y el estilos de liderazgo transformacional (R= 0.78) y que el 62% de la varianza de las variable dependiente: transformacional es explicada por las variables independientes y moderadora, en combinación.

En el monto de regresión global resulto significativo (F= 39.34; p< 0.001). Se observa que existen cuatro factores que predicen el estilo de liderazgo transformacional de forma significativa (p< 0.05). Estas son: la estabilidad emocional (N) (Beta= -0.48; p< 0.01), la rectitud (C) (Beta= 0.19; p<0.03) y la apertura a la experiencia (O) (Beta= 0.14; p< 0.03). Con las siguientes variables no hay una relación predictiva: extroversión, afabilidad y el sexo.

En el segundo análisis de regresión múltiple (Ver Anexo D), se observa que hay una relación moderada entre los factores de personalidad, el sexo y el estilo de liderazgo transaccional (R= 0.58) y que el 40% de la varianza de la variable dependiente: transaccional es

explicada por las variables independientes y moderadora, en combinación.

El monto de regresión global resulto significativo (F= 12.40; p< 0.001). Solo existe un factor que predicen el estilo de liderazgo transaccional de forma significativa (p< 0.01), que es la estabilidad emocional (N) (Beta= 0.39; p< 0.02) y ninguna del resto de las variables predicen a este estilo de liderazgo.

En el último análisis de regresión múltiple, se observa que hay una fuerte relación entre los factores de personalidad, el sexo y el estilos de liderazgo laissez-faire (R= 0.73) y que el 53% de la varianza de las variable dependiente: liderazgo laissez-faire es explicada por las variables independientes y moderadora, en combinación.

El monto de regresión global resulto significativo (F= 27.00; p< 0.001). Se encuentra que existen tres factores que predicen el estilo de liderazgo laissez-faire de forma significativa (p< 0.05). Estas son: la estabilidad emocional (N) (Beta= 0.47; p< 0.01), extroversión (E) (Beta= -0.16; p<0.05) y afabilidad (A) (Beta= -0.15; p< 0.04). Con las siguientes variables no hay una relación predictiva: la rectitud, la apertura a la experiencia y el sexo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar la relación que se establecía entre los factores de personalidad: neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y rectitud con los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire; y discriminar si los factores de personalidad eran predictores de los estilos de liderazgo y en qué grado estos factores predecían de forma significativa. Se tomó en cuenta la variable sexo a controlar, por haberse encontrado en otros estudios asociada con ciertos estilos de liderazgo.

A continuación, se presentan los resultados más importantes y resaltantes acompañados por los aspectos teóricos que sirven de soporte a las conclusiones llegadas.

El liderazgo transformacional está más intensamente asociado con el factor de personalidad: neuroticismo, esto se debe a que este *factor es el más importante y el más influyente de los cinco factores* para indicar el funcionamiento adaptativo y la estabilidad emocional, que es una característica de los líderes transformacionales.

Esta asociación es fuerte y negativa, es decir, a mayor neuroticismo es menor la tendencia a encontrar el estilo de liderazgo transformacional y viceversa. Se encontró que de los factores de personalidad, tan solo cuatro de ellos predicen el estilo de liderazgo transformacional; y el neuroticismo, es el factor que lo predice en mayor grado.

La estabilidad emocional hace referencia a personas resistentes, a quienes se les deben presentar muchos estímulos fuertes para que interfieran con su ejecución, esto se corresponde con la característica de los líderes transformacionales de tener la capacidad de plantearse metas y de luchar para alcanzarlas y hasta trascenderlas.

Las personas estables suelen ser calmadas, serenas, animadas y alegres esto está asociado con la capacidad de estos líderes de estimular a sus subordinados dándoles aliento y soporte, despertándoles la emoción y vitalidad para alcanzar los propósitos que se hayan planteado como equipo. Son personas conscientes y resistentes a situaciones de alto stress, esta es una característica necesaria para que el líder transformacional pueda lograr un nivel alto de efectividad, pudiendo enfocar los esfuerzos hacia objetivos posibles.

El segundo factor de personalidad que mantiene una asociación alta y positiva con el liderazgo transformacional es la rectitud o conciencia, es decir, a mayor rectitud es mayor la tendencia a este estilo de liderazgo y viceversa. También es el segundo factor que predice de forma significativa, después del neuroticismo, al liderazgo transformacional.

Una persona con una alta rectitud se dirige a pocas metas y muestra autodisciplina asociada al alcance de ellas; esto se asocia a las características de los líderes transformacionales de incrementar sus conocimientos y el de sus subordinados dedicándose a las metas propuestas, utilizando los recursos de planeación y organización para alcanzarlas, con disciplina y dedicación.

La rectitud está asociada a logros académicos y ocupacionales; y hay una gran cantidad de investigaciones que señalan que el liderazgo transformacional es el que produce los mayores niveles de efectividad, productividad y éxito.

También la rectitud se refiere a una percepción adecuada de su propia capacidad, efectividad, sensibilidad y un locus de control interno que se requiere para poder guiar a un equipo o a un grupo de personas, motivándolas y alentándolas hacia los objetivos propuestos.

Son personas que se guían por sus principios y valores morales, que se corresponde con estos líderes y con su capacidad de ayudar a sus seguidores a cuestionarse sobre sus valores, normas y metas, entre otros; lo que se encuentra en la estimulación intelectual que realizan los transformacionales. Suelen pensar cuidadosamente antes de actuar, sin impulsividad; lo que les ayuda a llevar a cabo las metas con mayor planificación, organización y cuidado, por lo tanto, con mayor efectividad.

Con el siguiente factor con el que se correlaciona el estilo transformacional de forma moderada y positiva es con la extroversión, es decir, a mayor extroversión es mayor la tendencia a mostrar este estilo de liderazgo y viceversa. Pero este factor, a pesar de estar asociado, no predice de forma significativa al liderazgo transformacional.

Las personas que tiene un alto puntaje en el factor de extroversión se caracterizan por tener un gran número de relaciones interpersonales y dedicarle una gran proporción de su tiempo a ellas, esto se relaciona con la consideración individualizada que da estos

líderes a sus subordinados, dándoles atención personalizada, tratando de manera diferente a cada empleado, estableciendo una relación empatica en la que trata de atender a las necesidades y propuestas individuales.

Estas personas son amistosas, enérgicas, optimistas, asertivas socialmente, disfrutan de la compañía de los otros y sonríen fácilmente; esto se corresponde con la característica de los líderes transformacionales de despertar el ánimo, la emoción, la vitalidad que pertenecen al carisma y a la inspiración motivacional propia de este estilo.

El factor de apertura a la experiencia posee una relación positiva y moderada con este estilo de liderazgo, lo que indica que a mayor apertura a la experiencia es más probable que tenga un estilo transformacional y viceversa. Este factor si predice, aunque en menor grado, la presencia de este estilo de liderazgo.

Las personas abiertas a la experiencia, también son abiertos a la fantasía, tienen una imaginación muy activa; sin embargo, no utilizan la fantasía para escapar de las situaciones conflictivas, sino para buscar soluciones innovadoras. Esta característica se corresponde con el hecho de estimular la imaginación, para obtener mejores soluciones. Y la por misma característica de tener la mente abierta, se cuestionan los valores y normas e incentivan a que hagan lo mismo sus seguidores.

También poseen una gran curiosidad intelectual, tienen una variedad de intereses, de ideas que son propias de los líderes transformacionales de promover la inteligencia, buscar oportunidades de aprendizaje tanto para él como para los subordinados y a la

capacidad de tener la mente abierta para considerar nuevas ideas poco convencionales.

Son receptivos a los sentimientos y emociones internas y las toma como una parte importante en su vida; esta es una condición necesaria para que tome en cuenta las emociones y sentimientos de los demás, tal como lo hace un líder transformacional.

Y por último, la afabilidad posee la más baja asociación con el liderazgo transformacional, siendo esta relación moderada y positiva, es decir, a mayor afabilidad es mayor la tendencia a mostrar este estilo de liderazgo y viceversa. Este factor de personalidad no es predictor del liderazgo transformacional.

La afabilidad se refiere al deseo de ayudar, a simpatizar y a creer en los demás. Esta propenso a hacer algo por las necesidades personales de los subordinados y aceptar las normas del grupo. Son amables y honestos con los demás; todas estas características se corresponden con el factor de carisma y de consideración individualizada que tienen los líderes transformacionales con sus subordinados.

Para concluír, se observa que cuando el líder transformacional se presenta con todas estas características de personalidad logra una de sus funciones más importantes, y que define al liderazgo como tal, que es el modelar el patrón de conducta que influye en sus subordinados para que cambien tanto su conducta como su motivación, para lograr una mayor efectividad y satisfacción laboral.

El liderazgo transaccional se correlaciona fuertemente con el neuroticismo, en menor grado que el transformacional, está relación es

moderada y positiva, es decir, a mayor neuroticismo es mayor la tendencia a encontrar el liderazgo transaccional y viceversa.

El liderazgo transaccional tiene la correlación más fuerte con este factor por la misma razón que la tiene el liderazgo transformacional, porque es el factor más influyente y el más importante de todos. Además, a pesar de que el liderazgo transaccional tiene asociación con todos los factores de personalidad, el neuroticismo es el único factor predictor de este estilo.

Son personas más susceptibles a las situaciones estresantes, ya que poseen más experiencias y emociones negativas y estas interfieren de forma negativa en la ejecución; se ha comprobado que los líderes poseen un desempeño y una efectividad menor si emplean el estilo transformacional.

Están más propensas a disgustarse, y son menos tolerantes a la frustración. Suelen sentirse incómodos cuando tienen una relación más cercana con los otros, esto se corresponde al tipo de interacción que suele tener el líder transaccional con sus subordinados, más distante pone poca energía y tiempo en estas relaciones, no da una atención individualizada sino los motiva a través de un intercambio de recompensa por un desempeño mejor.

El factor rectitud es el que posee una mayor relación, después de el neuroticismo, con el liderazgo transaccional; esta relación es moderada y negativa, es decir, a mayor rectitud es menor la tendencia a encontrar un estilo transaccional y viceversa.

Suelen ser personas equilibradas que se pueden manejar desde orientado solo al trabajo de una meta hasta la flexibilidad de trabajar en

diferentes áreas al mismo tiempo, desde la producción hasta la investigación. Estos líderes logran cumplir con las metas propuestas y con las expectativas, a pesar que en algún momento se pueda desviarse de la búsqueda de los objetivos.

Tienen una mediana orientación al logro, tienen una percepción de sí mismo de ser capaces, cumplidores y efectivos; sin embargo, en alguna circunstancia presenta dudas sobre esta capacidad.

Con el factor de personalidad: afabilidad, poseen una relación moderada y negativa, es decir, a menor afabilidad es mayor la presencia del liderazgo transaccional y viceversa.

Son personas negociadoras que son capaces de moverse desde el liderazgo más democrático hasta controlar de forma más estricta a los empleados; esto es propio de los líderes transaccionales, que son negociadores por excelencia buscan continuamente un intercambio con sus empleados, pero también controlan el desempeño de los demás por medio de reglas, normas y acciones correctivas.

No suelen manifestar sus sentimientos y emociones, por lo tanto, esto dificulta el que sus aproximaciones interpersonales busquen atender las emociones y las necesidades de sus subordinados.

Con respecto al estilo transaccional, la extroversión es uno de los factores con el que tiene una asociación menor, está correlación es moderada y negativa, es decir, a menor extroversión mayor es la presencia de este estilo y viceversa.

Estas personas aunque logran establecer relaciones interpersonales, varían desde amables y entusiastas hasta hostiles y

poco genuinas; esta característica corresponde a la actuación del líder transaccional, quién establece relaciones interpersonales pero estas se caracterizan por un intercambio constante de recompensas y refuerzos por esfuerzos extras de sus subordinados, da retroalimentación y guía y motiva a sus empleados por medio de la clarificación y el establecimiento de los papeles que desempeña cada papeles.

Pueden trabajar tanto solos como con otras personas, ya que aunque sus relaciones no son tan optimistas y entusiastas logra establecerlas de manera adecuada y obtiene buenos resultados.

Y por último, posee una relación media baja y negativa con el factor de personalidad: apertura a la experiencia, es decir, a menor apertura a la experiencia mayor es la presencia del liderazgo transaccional y viceversa.

Son personas moderadas, que exploran lo novedoso con interés cuando es necesario, se centra en lo familiar pero eventualmente desarrolla lo original. Esto se asocia con la capacidad que tienen los líderes transaccionales de resolver problemas, aunque no tienen la mente tan abierta como los líderes transformacionales hacia ideas innovadoras y poco convencionales, estos logran tomar dichas ideas y aplicarlas con efectividad.

No suelen reexaminar los valores sociales, ni personales, acepta la autoridad, las normas que se imponen y la tradición; esto se corresponde con la característica del liderazgo transaccional que es no cuestionarse las metas propuestas, ni los valores personales, ni los objetivos de la organización en la cual trabaja, por lo tanto, tampoco incentiva a sus empleados a hacerlo.

El liderazgo laissez-faire tiene una asociación alta y positiva con el neuroticismo, es decir, a mayor neuroticismo es mayor la presencia de este estilo de liderazgo y viceversa; la asociación es mayor que la que se establece con el estilo de liderazgo transaccional. Este factor de personalidad: neuroticismo, es el mejor predictor significativo del estilo de liderazgo laissez-faire.

El alto nivel de neuroticismo se encuentran en personas que tienen pocos recursos para abordar situaciones estresantes y difíciles, y tienen poco control de sus impulsos ante estas situaciones; esto se corresponde con la característica principal del estilo de liderazgo laissez-faire que es la ineficiencia de su trabajo y que son percibidos como tales por el resto de las personas. También se asocia a la ausencia de la capacidad que tienen estos lideres de tomar decisiones y de responsabilidades no solo en estas situaciones estresantes sino en la mayoría de ellas.

Suelen tener un afecto depresivo, con sentimientos de desesperanza y soledad; lo que podría dificultar el guiar y motivar al resto de las personas sin despertar ánimo y vitalidad hacia las metas propuestas.

El estilo de liderazgo laissez-faire se correlaciona con la rectitud, esta asociación es alta y negativa, es decir, a menor rectitud mayor es la presencia de este estilo de liderazgo y viceversa. Sin embrago, este factor de personalidad no predice de forma significativa este liderazgo.

Estas personas con un puntaje menor se dedican a muchas metas difusas, no se concentran en una sola, ni la operacionalizan para que sea más fácil de alcanzar; esto se asocia con la ausencia de

liderazgo (propio del laissez-faire), es decir, no plantea metas como tales que deba trabajar el equipo para alcanzarlas, no toma responsabilidades, etc.

También refleja a personas con un bajo autoconcepto sobre sus capacidades, habilidades y preparación, actúan impulsivamente sin pensar en las consecuencias y no son cumplidores; características propias de un líder laissez-faire.

En orden decreciente, el estilo laissez-faire se asocia moderada y negativamente con la extroversión, es decir, a menor extroversión mayor es la presencia del liderazgo laissez-faire y viceversa. Este factor es el segundo mejor predictor de este estilo.

Un bajo nivel de extroversión refleja un bajo número de relaciones y una baja proporción de tiempo dedicadas a ellas, son usualmente reservados, poco amistosos y prefieren estar solos; todas estas características se corresponden con la falta de buenas relaciones del líder laissez-faire con sus subordinados, quienes lo perciben como ineficiente, no otorga refuerzos, ni reconoce las necesidades de los otros, no da retroalimentación y no motiva a sus empleados.

Este estilo posee una relación moderada y negativa con el factor de afabilidad, es decir, a menor afabilidad mayor es la tendencia a encontrar el liderazgo laissez-faire. La afabilidad es el factor que predice en menor grado a este estilo de liderazgo.

Suelen establecer relaciones interpersonales basadas más en la competitividad que en la cooperación, por lo que se les dificulta trabajar en grupos y formar parte de un equipo; esto es propio del estilo laissez-

faire, en el que no hay interés por ayudar a otros y a sí mismo para alcanzar los objetivos propuestos con éxito.

No expresan sus verdaderos sentimientos y pensamientos, asume que los otros son deshonestos o peligrosos, tienen la creencia de ser superiores a los demás y suelen comportarse de manera arrogante, dificultando esto aún más las posibles relaciones que pueda establecer.

Y por último, la más baja correlación que tiene el liderazgo laissez-faire es con el factor de apertura a la experiencia, la relación es moderadamente baja y negativa, es decir, a menor apertura a la experiencia mayor es la presencia del liderazgo laissez-faire. No es un factor predictor de este estilo de liderazgo.

Las personas con un bajo puntaje prefieren lo familiar, lo convencional ante lo nuevo e innovador. Prefieren mantener sus mentes en actividades concretas con las que se trabaja, típico de este estilo en el que no se busca trascender las metas propuestas sino simplemente cumplirlas sin dedicarle mucho tiempo y esfuerzo.

No muestran interés hacia los sentimientos y creen que las emociones no son importantes, esto se asocia a la dificultad del líder laissez-faire de ver las necesidades y emociones de sus subordinados y tratar de atender motivándolos y dándoles ánimo.

En estos resultados se obtuvo: (a) todos los factores de personalidad están asociados de forma positiva con el estilo de liderazgo transformacional y de forma negativa con el neuroticismo, y (b) los estilos de liderazgo transaccional y laissez-faire se asocian en menor grado con estos factores y tienen una relación negativa con

todos los factores y una relación positiva con el neuroticismo; estos resultados son compartidos y apoyados por los siguientes autores: Stogdills (1974), House (1977) y Bentz (1985, 1987, 1990; cp. Curphy y cols., 1994), Curphy y cols. (1994).

Con respecto a los resultados que señalan a los factores de personalidad: neuroticismo, rectitud y apertura a la experiencia como predictores significativos del estilo de liderazgo transformacional se encuentran apoyados por los resultados de la investigación realizada por Bray y Howard (1983; cp. Curphy y cols., 1994) y por Barrick, Mount y Strauss (1994) en los que se obtuvieron los mismos resultados.

Para finalizar, se observa que el sexo de la población no se correlaciona, ni predice de manera significativa a ningún factor de personalidad, ni estilo de liderazgo. Estos resultados se pueden deber a que cuando las mujeres trabajan en ambientes dominados por hombres, tienden a modificar sus estilos dependiendo de las diferentes exigencias que se presenten en las situaciones (Robbins, 1996).

CONCLUSIONES

A la primera conclusión general a la que se puede llegar es los factores de personalidad: neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y rectitud están asociado a los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, tal como lo han encontrado los siguientes autores: Mann y Lord, De Vader y Allinger (1959,1986; cp. Foti, y cols. , 1991), Stogdills (1974), House (1977) y Bentz (1985, 1987, 1990; cp. Curphy y cols., 1994), Curphy y cols. (1994).

Específicamente, el estilo de liderazgo transformacional está asociado con los factores en el siguiente orden decreciente: neuroticismo, rectitud, extroversión, apertura a la experiencia y por último, con la afabilidad. El estilo de liderazgo transaccional está asociado con los factores en el siguiente orden decreciente: neuroticismo, rectitud, afabilidad, extroversión, y con la apertura a la experiencia. Y el liderazgo laissez-faire está asociado en el mismo orden con los factores de personalidad: neuroticismo, rectitud, extroversión, afabilidad y por último, con la apertura a la experiencia.

Los tres factores de personalidad que predicen significativamente el estilo de liderazgo transformacional son el neuroticismo, la rectitud y la apertura a la experiencia. El único factor de personalidad que predice de manera significativa el estilo de liderazgo transaccional es el neuroticismo. Y también son tres los factores de personalidad que predicen significativamente el estilo de liderazgo laissez-faire: el neuroticismo, la extroversión y la afabilidad.

No se encontró relación entre el sexo con los estilos de liderazgo y no actuó como variable predictora de los mismos. Esto puede deberse a que cuando trabajan las mujeres en equipos dominados por hombres, ellas tienden a modificar sus estilos de liderazgo evitando diferencias con los mismos (Robbins, 1996).

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las pocas limitaciones que se encontraron fue el no poder controlar la recepción de los cuestionarios, dada la naturaleza de la muestra y los procedimientos requeridos en las empresas. Para solucionar esta situación se recomienda trabajar en una empresa en la que el tesista se pueda encargar de forma más directa de la entrega y recepción de los instrumentos, para reducir a la vez la mortalidad de la muestra.

Con el fin de generalizar los resultados encontrados, a la población venezolana, se recomienda replicar la investigación con una muestra mayor.

Se recomienda el seguir utilizando el instrumento NEO PI-R, de los cinco factores de personalidad ya que es un instrumento nuevo y muy poco utilizado en el país para obtener más resultados sobre las ventajas y limitaciones que pudiese tener este instrumento en nuestra población y las aplicaciones del mismo. Así como validar las normas del instrumento en Venezuela.

Por último, se recomienda realizar un entrenamiento a los lideres laissez-faire para modificar el estilo de liderazgo a transaccional y transformacional con el fin de incrementar los niveles de efectividad en el desempeño de los mismos y hacerles un estudio de seguimiento para evaluar sus efectos.

BIBLIOGRAFIA

Allen, J., Bycio, P. y Hackett, R. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology.* 80 (4), 468-478.

Bass, B. (1972). *Psicología de las Organizaciones.* México: Compañía editorial Continental, S.A.

Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist.* 52 (2), 130-139.

Barling,J., Kellohway,E. y Weber, T. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology.* 81 (6), 827-832.

Barrick, M., Mount, M. y Strauss, P. (1994). Validity of observer of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology.* 79 (2), 272-280.

Blum y Naylor. (1976). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales.* México: Editorial Trillas.

Collins, J. y Gleaves, D. (1998). Race, Job applicants, and the five factor model of personality: implications for black psychology, industrial/organizational psychology, and the five-factor theory. *Journal of Applied Psychology.* 83 (4), 531-544.

Costa, P. (1999). NEO five-factor Inventory. http://ericae.net/tc2/tc017178.htm.

Costa, P. y McCrae, R. (1999a). NEO-PI-R cuestionario de evaluación de la personalidad normal. http://psimatica.patentes.com/neo.htm.

Costa, P. y McCrae, R. (1999b). NEO-PI-R personality inventory-revised. http://www.sigmaassessmentsystems.com/neo-pi-r.htm.

Costa, P. y McCrae, R. (1999c). NEO-FFI personality inventory-revised. http://www.sigmaassessmentsystems.com/neo-ffi.htm.

Costa, P. y McCrae, R. (1999d). NEO-FFI personality inventory-revised. http://www.sigmaassessmentsystems.com/neo-4.htm.

Costa, P. y McCrae, R. (1995). Primary traits of Eysenk's P-E-N system: three- and five-factor solutions. *Journal of Personality and Social Psychology.*69 (2), 308-317.

Cunningham, I. y Honold, L. (1998). Everyone can be a coach. *HRMagazine*. 43 (8), 63-64.

Curphy, G. Hogan, R. y Hogan, J (1994). What we know about leadership, effectiveness y personality. *Amercan Psychologist.* 49 (6), 493 - 504.

Escalona, P. y García, C. (1997). *Estudio psicometrico de la versión abreviada (forma 5x) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bernard Bass*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Escotet, M. (1980).*Diseño multivariado en psicología y educación.* (1era. Edición). España: Ediciones Ceac, S.A.

Febres, P. y Gonzalez, A. (1995). *Diagnóstico del liderazgo en una empresa de telecomunicaciones.* Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela

Ferrán, M. (1996). *SPSS para Window.* España: Mc Graw Hill.

Fiedler, F. (1996). Research on leadership seletion and training: One View of the future. *Administrative Science Quarterly.* 42 (2), 241-250.

Foti,R; Kenny, D y Zaccaro, S. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of applied psychology.* 76 (2), 308 - 315.

Glass, G. y Stanley, J. (1987). Métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales. México: Prentice Hall.

Hollander, E. y Offermann, L. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist.* 45 (2), 179 – 189.

Howard, P y Howard, M. (1999a). The big five quickstart: an introduction of the five-factor model of personality for human resource professionals. http://www.cire.com/centacs/quik-pt1.htm

Howard, P y Howard, M. (1999b). The big five quickstart: an introduction of the five-factor model of personality for human resource professionals. http://www.cire.com/centacs/quik-pt3.htm

Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento.* (3era ed). México: McGraw-Hill.

Kotter, D. (1990). *Teoría de los tests.* (2da ed). México: Trillas.

McCrae, R. (1993). Moderated analyses of longitudinal personality stability. *Journal of Personality and Social Psychology.* 65 (3), 577 - 585.

Ochoa, T. y Perez, A. (1998). *Estudio psicometrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard Bass.* Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Olalla, J. y Echeverria, R. (1996). Management by coaching. *HR Focus.* 73 (1), 16-17.

Pastori, N. (1996). *Diferencias en los estilos de liderazgo masculino y femenino en la gerencia venezolana.* Tesis de Magister en Psicología. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional.* (7 ed). México: Prentice Hall.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización.* (3era ed). México: Prentice Hall.

Schultz, D. (1991). *Psicología industrial.* (3era ed). México: Prentice Hall.

Siegel, L. (1973). *Psicología Industrial*. (3era ed). México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Sosik, J., Avolio, B. y Kahai, S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal Applied Psychology*. 82 (1), 89-103.

ANEXO A

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
FORMA AUTOAPRECIATIVA

Instrucciones:

Este cuestionario está destinado a describir su estilo de liderazgo tal y como usted lo percibe. Por favor responda a todos los ítems en la hoja de respuesta. Si uno de los ítems le parece irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.

En las siguientes páginas se listan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia, cada afirmación se adecúa a usted. La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, supervisores directos y/o todos los individuos.

Use la siguiente escala de valoración:

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reexamino mis ideas críticas para evaluar si son adecuadas.	0	1	2	3	4
3. Cuando surgen temas importantes evito involucrarme.	0	1	2	3	4
4. Mi atención está concentrada en irregularidades, errores excepciones y desviaciones de los estándares.	0	1	2	3	4
5. Evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Estoy ausente cuando me necesitan.	0	1	2	3	4
8. Busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.	0	1	2	3	4
9. Me expreso de manera optimista acerca de el futuro.	0	1	2	3	4
10. Incentivo a otros para que se asocien conmigo.	0	1	2	3	4
11. Discuto en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Espero hasta que las cosa vayan mal para actuar.	0	1	2	3	4

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

13. Me expreso con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	0 1 2 3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	0 1 2 3 4
15. Invierto tiempo enseñando y entrenando.	0 1 2 3 4
16. Aclaro lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
17. Demuestro que soy un creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares".	0 1 2 3 4
18. Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.	0 1 2 3 4
19. Trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo.	0 1 2 3 4
20. Pienso que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21. Actúo de forma tal que gano el respeto de los otros.	0 1 2 3 4
22. Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones.	0 1 2 3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0 1 2 3 4
24. Estoy al tanto de todos los errores.	0 1 2 3 4
25. Despliego un sentido de poder y confianza.	0 1 2 3 4
26. Estimulo una visión apremiante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.	0 1 2 3 4

NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	0	1	2	3	4
30. Induzco a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de cómo completar las tareas.	0	1	2	3	4
33. Postergo los respuestas a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que los objetivos serán realizados.	0	1	2	3	4
37. Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Uso métodos de liderazgo eficientes.	0	1	2	3	4
39. Induzco a otros a que hagan más de lo que ellos esperan hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Refuerzo en los demás el deseo de ser exitosos.	0	1	2	3	4
43. Soy eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales.	0	1	2	3	4
44. Incremento en los demás el deseo de trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Lideriza un grupo eficaz.	0	1	2	3	4

ANEXO B

NEO PI-R
CUESTIONARIO DE LOS CINCO
FACTORES DE PERSONALIDAD

NEO PI-R™

Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R)

Cuestionario–Formulario S

Paul T. Costa, Jr., Ph.D. y Robert R. McCrae, Ph.D.

Versión en español de Carlos J. Cano, Ph.D. Asesoramiento tecnico de Pedro M. Ferreira, Ph.D.

Instrucciones para uso con la Hoja de Respuestas Calificada a Mano

Favor de leer todas las instrucciones cuidadosamente antes de comenzar. Marque todas sus respuestas en la hoja de respuestas y escriba sólo donde se le indique. **NO** escriba en este cuestionario.

En la hoja de respuestas adjunta, haga el favor de escribir su nombre en el espacio señalado. Indique su sexo marcando el lugar apropiado bajo "Sexo". Escriba la fecha y su número de identificación, si se le ha dado uno, en los espacios señalados. Marque "Usted" en el espacio denominado "Persona que se clasifica" ya que usted se describe a sí mismo(a). Escriba su edad y marque el lugar apropiado al lado de "S" en el espacio denominado "Formulario NEO".

Este cuestionario contiene 240 afirmaciones. Favor de leer cada una cuidadosamente y haga un círculo alrededor de la respuesta que corresponde mejor con sus coincidencias y desacuerdos.

Marque "SO" si la afirmación es todo falsa o si **se opone vigorosamente**.	(SO)	O	N	C	CV
Marque "O" si la afirmación es casi todo falsa o si **se opone**.	SO	(O)	N	C	CV
Marque "N" si la afirmación es casi igualmente cierta o falsa, si usted no puede decidirse, o si es **neutral** en cuanto a la afirmación.	SO	O	(N)	C	CV
Marque "C" si la afirmación es casi todo cierta o si **coincide**.	SO	O	N	(C)	CV
Marque "CV" si la afirmación es todo cierta o si **coincide vigorosamente**.	SO	O	N	C	(CV)

No hay respuestas buenas o malas y usted no tiene que ser un(a) experto(a) para completar el cuestionario. Descríbase sinceramente y presente sus opiniones lo más preciso posible.

Responda a todas las afirmaciones. Fíjese que todas las afirmaciones están numeradas en el margen de la hoja de respuestas. Favor de asegurarse que todas sus respuestas estén marcadas en el lugar correctamente numerado. Si comete un error o si cambia de opinión **¡NO BORRE!** Haga una "X" sobre la respuesta incorrecta y después dibuje un círculo sobre la respuesta correcta. Después de haber respondido a las 240 afirmaciones, responda a las tres preguntas designadas A, B y C en la hoja de respuestas. Diríjase a la página 2 en este cuestionario y empiece con la afirmación 1.

PAR Psychological Assessment Resources, Inc./P.O. Box 998/Odessa, FL 33556/llamada gratis 1-800-331-TEST

NEO PI-R es una Marca Registrada de Psychological Assessment Resources, Inc.
Derechos © 1978, 1985, 1989, 1991, 1993 de Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados. No podrá reproducirse en todo o en parte en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso por escrito de Psychological Assessment Resources, Inc. "NEO PI-R" is a trademark of Psychological Assessment Resources, Inc.

98765432 Pedido # RO-2867 Impreso en los EE.UU.

Este formulario está impreso en tinta azul sobre papel reciclado. Cualquier otra versión no está autorizada.

1. Yo no soy una persona que se preocupa mucho.
2. Realmente me gustan casi todas las personas que llego a conocer.
3. Tengo una imaginación muy activa.
4. Tiendo a ser cínico(a) y incrédulo(a) de las intenciones de los demás.
5. Se me conoce por mi prudencia y sentido común.
6. Con frecuencia me enfada como la gente me trata.
7. Me retraigo de grupos de personas.
8. Los intereses estéticos y artísticos no son muy importantes para mí.
9. No soy astuto(a) o artificioso(a).
10. Yo prefiero mantenerme abierto(a) a toda posibilidad que planearlo todo de antemano.
11. Raramente me siento solo(a) o triste.
12. Soy dominante, fuerte y afirmativo(a).
13. Sin las emociones fuertes, la vida no tendría interés para mí.
14. Algunas personas piensan que soy interesado(a) y egoísta.
15. Trato de realizar conscientemente todas las tareas que se me asignan.
16. En el trato con los demás, siempre temo cometer un error social.
17. Tengo una manera reposada en el trabajo y en el recreo.
18. Estoy muy acostumbrado a mi manera de ser.
19. Prefiero cooperar con los demás que competir con ellos.
20. Soy indolente y tomo las cosas con calma.
21. Raramente abuso de algo.
22. Con frecuencia busco situaciones emocionantes.
23. Con frecuencia disfruto de darles vuelta en la cabeza a teorías e ideas abstractas.
24. No me molesta alardear de mis talentos y logros.
25. Soy muy hábil midiendo mis pasos para terminar las cosas a tiempo.
26. A veces me siento desvalido(a) y quiero que otras personas resuelvan mis problemas.
27. En un sentido literal, nunca he saltado de alegría.
28. Creo que si dejamos que los estudiantes escuchen a oradores controversiales aquéllos serán confundidos y engañados.
29. Los dirigentes políticos necesitan estar más conscientes del lado humano de su política.
30. A través de los años he hecho algunas cosas muy estúpidas.
31. Fácilmente me da miedo.
32. No me da mucho placer charlar con la gente.
33. Trato de mantener todos mis pensamientos encaminados hacia la realidad y evitar las ilusiones.
34. Creo que la mayoría de la gente tiene buenas intenciones.
35. Las responsabilidades cívicas, como el sufragio, no las tomo muy en serio.
36. Mi temperamento está muy bien nivelado.
37. Me gusta tener muchas personas a mi alrededor.
38. A veces estoy completamente absorto(a) en la música que estoy escuchando.

39. Si es necesario estoy dispuesto a manipular a la gente para conseguir lo que quiero.
40. Mantengo mis pertenencias ordenadas y limpias.
41. Algunas veces me siento completamente sin méritos.
42. Algunas veces dejo de sostener mis ideas tanto como debiera hacerlo.
43. Raramente siento fuertes emociones.
44. Trato de ser cortés con todos los que me encuentro.
45. Algunas veces no soy tan digno de confianza o tan fiable como debía serlo.
46. Pocas veces me siento cohibido(a) cuando estoy entre la gente.
47. Cuando hago algo, lo hago vigorosamente.
48. Creo que es interesante aprender y desarrollar nuevas aficiones.
49. Puedo ser sarcástico(a) y cortante cuando necesito serlo.
50. Tengo un conjunto de metas claras y me esfuerzo por alcanzarlas de una forma ordenada.
51. Tengo problemas controlando mis antojos.
52. No disfrutaría de unas vacaciones en Las Vegas.
53. Me aburren los argumentos filosóficos.
54. Prefiero no hablar ni de mí ni de mis logros.
55. Pierdo mucho tiempo antes de ponerme a trabajar.
56. Me siento capaz de resolver casi todos mis problemas.
57. Algunas veces he experimentado una intensa felicidad o éxtasis.
58. Creo que las leyes y las normas sociales deberían cambiar para reflejar las necesidades de un mundo en transición.
59. Soy testarudo(a) y obstinado(a) en mis actitudes.
60. Pienso las cosas cuidadosamente antes de tomar una decisión.
61. Raramente me siento atemorizado(a) o ansioso(a).
62. Me conocen como una persona efusiva y amistosa.
63. Tengo una vida imaginativa muy dinámica.
64. Creo que casi toda la gente se aprovecharía de uno(a) si uno(a) se lo permitiera.
65. Me mantengo informado(a) y normalmente tomo decisiones inteligentes.
66. Se me conoce por apasionado(a) y de mal genio.
67. Normalmente prefiero hacer las cosas solo(a).
68. Me aburre mirar el ballet o la danza moderna.
69. No podría engañar a nadie aunque quisiera.
70. No soy una persona muy metódica.
71. Casi nunca estoy triste o deprimido(a).
72. Con frecuencia he sido dirigente de grupos a los que he pertenecido.
73. Me es importante mi estado de ánimo hacia las cosas.
74. Algunas personas me consideran frío(a) y calculador(a).
75. Pago pronto mis deudas y en su totalidad.
76. A veces me he sentido tan avergonzado(a) que sólo quería esconderme.
77. Mi labor suele ser lenta pero constante.
78. Una vez que descubro la forma correcta de hacer algo, sigo haciéndola.
79. Vacilo en expresar mi ira aun cuando sea justificada.

80. Cuando empiezo un programa de superación personal, normalmente lo abandono después de unos días.
81. No me es muy difícil resistir la tentación.
82. Algunas veces he hecho cosas solamente por el gusto o la emoción.
83. Disfruto resolviendo problemas o rompecabezas.
84. Soy mejor que la mayoría de las personas y estoy seguro(a) de ello.
85. Soy una persona productiva que siempre cumple con el trabajo.
86. Cuando estoy bajo presión, algunas veces me siento como si me rompiera en pedazos.
87. No soy un(a) optimista animado(a).
88. Creo que debemos inspirarnos en nuestras autoridades religiosas para la resolución de cuestiones morales.
89. Nunca podríamos hacer demasiado bien por los pobres y los ancianos.
90. En ocasiones actúo primero y pienso después.
91. Con frecuencia me siento tenso(a) y sobresaltado(a).
92. Muchas personas piensan que soy algo frío(a) y distante.
93. No me gusta perder el tiempo en ensueños.
94. Creo que casi todos con quienes trato son honrados y de confianza.
95. Con frecuencia me meto en situaciones para las que no estoy completamente preparado(a).
96. No se me considera una persona quisquillosa o temperamental.
97. Realmente necesito a otras personas si estoy solo(a) por un tiempo.
98. Me siento intrigado(a) por las semejanzas que encuentro en el arte y la naturaleza.
99. El ser perfectamente honrado(a) es malo para los negocios.
100. Me gusta dejarlo todo en su lugar para saber exactamente dónde está.
101. Algunas veces he experimentado un sentido profundo de culpabilidad o de haber pecado.
102. En las reuniones, normalmente dejo que otros hablen.
103. Rara vez le presto mucha atención a mis sentimientos del momento.
104. Generalmente trato de ser atento(a) y considerado(a).
105. Algunas veces hago trampas cuando juego al solitario.
106. No me siento muy abochornado(a) si la gente me ridiculiza y me toma el pelo.
107. Con frecuencia me siento que estoy explotando de energía.
108. Con frecuencia pruebo comidas nuevas y extranjeras.
109. Si no me gusta la gente, se lo digo.
110. Trabajo duro para conseguir mis fines.
111. Cuando estoy comiendo mis comidas favoritas, tiendo a comer demasiado.
112. Tiendo a evitar las películas de horror y de sustos.
113. A veces pierdo interés cuando la gente habla de cosas muy abstractas y teóricas.
114. Trato de ser humilde.
115. Me es difícil obligarme a hacer lo que debo.
116. Me mantengo en control durante las emergencias.
117. Algunas veces reboso de felicidad.
118. Creo que las diferentes ideas sobre lo bueno y lo malo que las personas tienen en otras sociedades pueden ser válidas para ellas.
119. No siento ninguna simpatía por los limosneros.

120. Siempre considero las consecuencias antes de actuar.
121. Rara vez me siento aprensivo(a) acerca del futuro.
122. Verdaderamente disfruto de hablar con las personas.
123. Verdaderamente disfruto de concentrarme en una fantasía o un ensueño y de explorar todas sus posibilidades, permitiéndole crecer y desarrollarse.
124. Me siento sospechoso cuando alguien me hace algún bien.
125. Me enorgullezco de mi buen juicio.
126. Con frequencia me siento disgustado(a) con la gente con quien tengo que tratar.
127. Prefiero los trabajos que me permiten laborar solo(a) sin que otros me molesten.
128. La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí.
129. Odiaría que se me considerara un(a) hipócrita.
130. Parece que nunca puedo organizarme.
131. Tiendo a echarme la culpa cuando cualquier cosa sale mal.
132. Con frecuencia otras personas esperan que yo tome las decisiones.
133. Experimento una gama de emociones y sentimientos.
134. No se me conoce por mi generosidad.
135. Cuando me comprometo, siempre se puede esperar que lo lleve a cabo.
136. Con frecuencia me siento inferior a los demás.
137. No soy tan despierto(a) y animado(a) como otra gente.
138. Prefiero pasar el tiempo en lugares familiares.
139. Cuando se me ha insultado, sólo trato de perdonar y olvidar.
140. No me siento impulsado(a) a superarme.
141. Rara vez me dejo llevar por los impulsos.
142. Quiero estar donde está la acción.
143. Disfruto resolviendo rompecabezas enredados.
144. Tengo una opinión muy alta de mí mismo(a).
145. Una vez que comienzo un proyecto, casi siempre lo termino.
146. Con frecuencia me es difícil decidirme.
147. No me considero especialmente alegre.
148. Creo que la lealtad a los ideales y principios de uno(a) es más importante que el liberalismo de ideas.
149. Las necesidades humanas deben tener prioridad sobre las consideraciones económicas.
150. Con frecuencia hago cosas por impulso.
151. Con frecuencia me preocupo de cosas que puedan salir mal.
152. Me resulta fácil sonreír y ser sociable con los extraños.
153. Si siento que la mente se me llena de ensueños, normalmente reacciono poniéndome a hacer algo y empiezo a concentrarme en algún trabajo o actividad.
154. Mi primera reacción es la de confiar en la gente.
155. No parece que tengo un éxito completo en nada.
156. Cuesta mucho ponerme de mal humor.
157. Prefiero pasar las vacaciones en una playa frecuentada que en una cabaña aislada en el bosque.
158. Ciertos tipos de música me causan una fascinación interminable.
159. A veces engaño a la gente para que hagan lo que quiero.

160. Tiendo a ser un poco melindroso(a) y exigente.
161. Tengo una opinión muy pobre de mí mismo(a).
162. Preferiría seguir mi camino que ser líder de los demás.
163. Rara vez me doy cuenta de los estados de ánimo o de las emociones que producen ambientes diferentes.
164. Le caigo bien a la mayoría de la gente que conozco.
165. Me rijo estrictamente por mis propios principios éticos.
166. Me siento cómodo(a) en presencia de mis jefes u otras autoridades.
167. Usualmente parezco tener prisa.
168. Algunas veces hago cambios en la casa sólo para probar algo diferente.
169. Si alguien comienza una pelea, estoy listo(a) para luchar.
170. Me esfuerzo por alcanzar todo lo que pueda.
171. A veces como demasiado hasta empalagarme.
172. Me encanta la emoción de la montaña rusa.
173. Tengo poco interés en divagar sobre la naturaleza del universo y la condición humana.
174. Pienso que no soy mejor que los demás, no importa sus condiciones.
175. Cuando un proyecto se hace demasiado difícil, tiendo a empezar uno nuevo.
176. Me controlo muy bien durante una crisis.
177. Soy una persona alegre y animosa.
178. Me considero liberal y tolerante del tipo de vida de otras gentes.
179. Creo que todos los seres humanos son merecedores de respeto.
180. Raramente tomo decisiones precipitadas.
181. Tengo menos temores que la mayoría de la gente.
182. Tengo fuertes lazos emocionales con mis amigos.
183. Cuando era niño(a) raramente disfrutaba de juegos de mentirillas.
184. Tiendo a suponer lo mejor sobre la gente.
185. Soy una persona muy competente.
186. A veces me he sentido amargado(a) y resentido(a).
187. Para mí las reuniones sociales son generalmente aburridas.
188. Algunas veces cuando leo poesía o miro una obra de arte, siento un escalofrío u onda de emoción.
189. A veces intimido o adulo a la gente para que hagan lo que quiero.
190. No soy maniático(a) para la limpieza.
191. Algunas veces las cosas me parecen poco prometedoras y sin esperanza.
192. En las conversaciones, tiendo a hablar más que nadie.
193. Me resulta fácil simpatizar—sentir lo que sienten los demás.
194. Me considero una persona caritativa.
195. Trato de realizar los trabajos con cuidado para que no haya que hacerlos otra vez.
196. Si he dicho o hecho algo malo a alguien, casi no puedo enfrentarme con ellos otra vez.
197. Mi vida es de un ritmo agitado.
198. Cuando estoy de vacaciones, prefiero ir a un lugar que conozco y al que estoy acostumbrado.
199. Soy testarudo(a) y terco(a).
200. Me esfuerzo por alcanzar un nivel de excelencia en todo lo que hago.
201. Algunas veces hago cosas impulsivamente que después lamento.

202. Me siento atraído(a) a los colores brillantes y estilos llamativos.
203. Tengo mucha curiosidad intelectual.
204. Preferiría elogiar a otros que ser elogiado(a).
205. Hay tantos trabajos pequeños que necesitan realizarse, que algunas veces simplemente no les hago caso.
206. Cuando todo parece ir mal, todavía puedo tomar buenas decisiones.
207. Raramente uso palabras como "¡fantástico!" o "¡sensacional!" para describir mis experiencias.
208. Creo que si las personas no saben en lo que creen para cuando llegan a los 25, algo no anda bien con ellos.
209. Siento mucha compasión por los otros menos afortunados que yo.
210. Cuidadosamente hago planes cuando voy de viaje.
211. A veces se me meten en la cabeza pensamientos atemorizantes.
212. Me tomo un interés personal por las personas con quienes trabajo.
213. Me sería difícil dejar que mi mente vagara sin control o dirección.
214. Tengo mucha fe en la naturaleza humana.
215. Soy eficiente y efectivo en mi trabajo.
216. Aun las molestias pequeñas pueden frustrarme.
217. Disfruto de las fiestas donde hay mucha gente.
218. Disfruto leyendo poesía que enfatiza más los sentimientos y las imágenes que los aspectos narrativos.
219. Me enorgullezco de mi astucia en el trato con la gente.
220. Dedico mucho tiempo buscando cosas que he extraviado.
221. Con demasiada frecuencia, cuando las cosas van mal, me desaliento y tengo ganas de rendirme.
222. No me es fácil hacerle frente a una situación.
223. Cosas raras—como ciertos olores o los nombres de lugares distantes—pueden evocar fuertes estados de ánimo en mí.
224. Si puedo me tomo la molestia de ayudar a los demás.
225. Verdaderamente tengo que estar enfermo(a) para faltar un día al trabajo.
226. Cuando las personas que conozco hacen cosas tontas, siento bochorno en lugar de ellos.
227. Soy una persona muy activa.
228. Sigo la misma ruta cuando voy a un lugar.
229. Con frecuencia tengo discusiones con mi familia y con compañeros de trabajo.
230. Estoy algo adicto(a) a mi trabajo.
231. Siempre puedo mantener mis emociones bajo control.
232. Me gusta sentirme parte de la muchedumbre en los eventos deportivos.
233. Tengo una amplia gama de intereses intelectuales.
234. Soy una persona superior.
235. Tengo mucha auto-disciplina.
236. En lo emocional soy muy estable.
237. Fácilmente me río.
238. Creo que la tolerancia de la "nueva moralidad" no es moralidad ninguna.
239. Preferiría ser conocido(a) más por "misericordioso(a)" que por "justo(a)".
240. Pienso dos veces antes de contestar una pregunta.

NEO PI-R™

Hoja de Calificación a Mano

Nombre	Sexo	Fecha	Número de Identificación
	Masculino Femenino		

Persona a que se clasifica: Usted Masculino Femenino Sus Iniciales _____ Edad _____

Formulario NEO: S
R

SO = Se Opone Vigorosamente O = Se Opone N = Neutral C = Coincide CV = Coincide Vigorosamente

1 SO O N C CV	31 SO O N C CV	61 SO O N C CV	91 SO O N C CV	121 SO O N C CV	151 SO O N C CV	181 SO O N C CV	211 SO O N C CV
2 SO O N C CV	32 SO O N C CV	62 SO O N C CV	92 SO O N C CV	122 SO O N C CV	152 SO O N C CV	182 SO O N C CV	212 SO O N C CV
3 SO O N C CV	33 SO O N C CV	63 SO O N C CV	93 SO O N C CV	123 SO O N C CV	153 SO O N C CV	183 SO O N C CV	213 SO O N C CV
4 SO O N C CV	34 SO O N C CV	64 SO O N C CV	94 SO O N C CV	124 SO O N C CV	154 SO O N C CV	184 SO O N C CV	214 SO O N C CV
5 SO O N C CV	35 SO O N C CV	65 SO O N C CV	95 SO O N C CV	125 SO O N C CV	155 SO O N C CV	185 SO O N C CV	215 SO O N C CV
6 SO O N C CV	36 SO O N C CV	66 SO O N C CV	96 SO O N C CV	126 SO O N C CV	156 SO O N C CV	186 SO O N C CV	216 SO O N C CV
7 SO O N C CV	37 SO O N C CV	67 SO O N C CV	97 SO O N C CV	127 SO O N C CV	157 SO O N C CV	187 SO O N C CV	217 SO O N C CV
8 SO O N C CV	38 SO O N C CV	68 SO O N C CV	98 SO O N C CV	128 SO O N C CV	158 SO O N C CV	188 SO O N C CV	218 SO O N C CV
9 SO O N C CV	39 SO O N C CV	69 SO O N C CV	99 SO O N C CV	129 SO O N C CV	159 SO O N C CV	189 SO O N C CV	219 SO O N C CV
10 SO O N C CV	40 SO O N C CV	70 SO O N C CV	100 SO O N C CV	130 SO O N C CV	160 SO O N C CV	190 SO O N C CV	220 SO O N C CV
11 SO O N C CV	41 SO O N C CV	71 SO O N C CV	101 SO O N C CV	131 SO O N C CV	161 SO O N C CV	191 SO O N C CV	221 SO O N C CV
12 SO O N C CV	42 SO O N C CV	72 SO O N C CV	102 SO O N C CV	132 SO O N C CV	162 SO O N C CV	192 SO O N C CV	222 SO O N C CV
13 SO O N C CV	43 SO O N C CV	73 SO O N C CV	103 SO O N C CV	133 SO O N C CV	163 SO O N C CV	193 SO O N C CV	223 SO O N C CV
14 SO O N C CV	44 SO O N C CV	74 SO O N C CV	104 SO O N C CV	134 SO O N C CV	164 SO O N C CV	194 SO O N C CV	224 SO O N C CV
15 SO O N C CV	45 SO O N C CV	75 SO O N C CV	105 SO O N C CV	135 SO O N C CV	165 SO O N C CV	195 SO O N C CV	225 SO O N C CV
16 SO O N C CV	46 SO O N C CV	76 SO O N C CV	106 SO O N C CV	136 SO O N C CV	166 SO O N C CV	196 SO O N C CV	226 SO O N C CV
17 SO O N C CV	47 SO O N C CV	77 SO O N C CV	107 SO O N C CV	137 SO O N C CV	167 SO O N C CV	197 SO O N C CV	227 SO O N C CV
18 SO O N C CV	48 SO O N C CV	78 SO O N C CV	108 SO O N C CV	138 SO O N C CV	168 SO O N C CV	198 SO O N C CV	228 SO O N C CV
19 SO O N C CV	49 SO O N C CV	79 SO O N C CV	109 SO O N C CV	139 SO O N C CV	169 SO O N C CV	199 SO O N C CV	229 SO O N C CV
20 SO O N C CV	50 SO O N C CV	80 SO O N C CV	110 SO O N C CV	140 SO O N C CV	170 SO O N C CV	200 SO O N C CV	230 SO O N C CV
21 SO O N C CV	51 SO O N C CV	81 SO O N C CV	111 SO O N C CV	141 SO O N C CV	171 SO O N C CV	201 SO O N C CV	231 SO O N C CV
22 SO O N C CV	52 SO O N C CV	82 SO O N C CV	112 SO O N C CV	142 SO O N C CV	172 SO O N C CV	202 SO O N C CV	232 SO O N C CV
23 SO O N C CV	53 SO O N C CV	83 SO O N C CV	113 SO O N C CV	143 SO O N C CV	173 SO O N C CV	203 SO O N C CV	233 SO O N C CV
24 SO O N C CV	54 SO O N C CV	84 SO O N C CV	114 SO O N C CV	144 SO O N C CV	174 SO O N C CV	204 SO O N C CV	234 SO O N C CV
25 SO O N C CV	55 SO O N C CV	85 SO O N C CV	115 SO O N C CV	145 SO O N C CV	175 SO O N C CV	205 SO O N C CV	235 SO O N C CV
26 SO O N C CV	56 SO O N C CV	86 SO O N C CV	116 SO O N C CV	146 SO O N C CV	176 SO O N C CV	206 SO O N C CV	236 SO O N C CV
27 SO O N C CV	57 SO O N C CV	87 SO O N C CV	117 SO O N C CV	147 SO O N C CV	177 SO O N C CV	207 SO O N C CV	237 SO O N C CV
28 SO O N C CV	58 SO O N C CV	88 SO O N C CV	118 SO O N C CV	148 SO O N C CV	178 SO O N C CV	208 SO O N C CV	238 SO O N C CV
29 SO O N C CV	59 SO O N C CV	89 SO O N C CV	119 SO O N C CV	149 SO O N C CV	179 SO O N C CV	209 SO O N C CV	239 SO O N C CV
30 SO O N C CV	60 SO O N C CV	90 SO O N C CV	120 SO O N C CV	150 SO O N C CV	180 SO O N C CV	210 SO O N C CV	240 SO O N C CV

A. He tratado de contestar todas estas preguntas con sinceridad y precisión (Marque con un círculo): SO O N C CV

B. ¿Ha respondido usted a todas las afirmaciones? (Marque con un círculo): Sí No

C. ¿Ha marcado sus respuestas en el lugar correcto? (Marque con un círculo): Sí No

PAR Psychological Assessment Resources, Inc.
P.O. Box 998/Odessa, Florida 33556/ llamada gratis 1-800-331-TEST

Derechos © 1978, 1985, 1989, 1992, 1994 de Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados. No podrá reproducirse en todo o en parte en cualquier forma o por cualquier medio sin el permiso por escrito de Psychological Assessment Resources, Inc. Pedido #RO-2868 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Impreso en los EE.UU.

ANEXO C

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Valid	Missing						
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LT1	152	0	2,150	,857	,406	,197	-1,158	,391
LT2	152	0	2,231	,658	,138	,197	-,983	,391
LLF	152	0	1,773	1,111	,073	,197	-1,105	,391
N	152	0	117,493	41,533	-,290	,197	-1,340	,391
E	152	0	102,941	19,835	,375	,197	-,285	,391
A	152	0	104,599	21,134	,450	,197	,323	,391
C	152	0	111,717	26,415	,488	,197	-,838	,391
O	152	0	101,184	23,092	3,013	,197	22,241	,391
GE	152	0	,480	,501	,080	,197	-2,020	,391

ANEXO D

MATRIZ DE CORRELACIÓN

Correlations

		A	C	E	LLF	LT1	LT2	N	O	SS	GE
Pearson Correlation	A	1,000	,565**	,445**	-,528**	,464**	-,408**	-,600**	,392**	-,030	,086
	C	,565**	1,000	,678**	-,599**	,697**	-,513**	-,799**	,466**	-,183*	,036
	E	,445**	,678**	1,000	-,565**	,600**	-,400**	-,653**	,429**	-,131	-,036
	LLF	-,528**	-,599**	-,565**	1,000	-,690**	,432**	,698**	-,440**	,180*	-,017
	LT1	,464**	,697**	,600**	-,690**	1,000	-,516**	-,758**	,507**	-,190*	,053
	LT2	-,408**	-,513**	-,400**	,432**	-,516**	1,000	,569**	-,335**	-,106	-,049
	N	-,600**	-,799**	-,653**	,698**	-,758**	,569**	1,000	-,511**	,054	-,052
	O	,392**	,466**	,429**	-,440**	,507**	-,335**	-,511**	1,000	-,038	,101
	SS	-,030	-,183*	-,131	,180*	-,190*	-,106	,054	-,038	1,000	,015
	GE	,086	,036	-,036	-,017	,053	-,049	-,052	,101	,015	1,000
Sig. (2-tailed)	A	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,714	,293
	C	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,661
	E	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,108	,662
	LLF	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,027	,835
	LT1	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,019	,518
	LT2	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,196	,550
	N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,508	,523
	O	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,645	,216
	SS	,714	,024	,108	,027	,019	,196	,508	,645	.	,850
	GE	,293	,661	,662	,835	,518	,550	,523	,216	,850	.
N	A	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	C	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	E	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	LLF	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	LT1	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	LT2	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	O	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	SS	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	GE	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			A	C	E	LLF	LT1	LT2	N	O	SS	GE
Spearman's rho	Correlation Coefficient	A	1,000	,612**	,476**	-,559**	,502**	-,443**	-,607**	,502**	-,040	,093
		C	,612**	1,000	,631**	-,569**	,625**	-,497**	-,736**	,545**	-,201*	,054
		E	,476**	,631**	1,000	-,549**	,555**	-,398**	-,609**	,520**	-,122	-,044
		LLF	-,559**	-,569**	-,549**	1,000	-,651**	,453**	,672**	-,521**	,185*	-,022
		LT1	,502**	,625**	,555**	-,651**	1,000	-,526**	-,679**	,548**	-,149	,051
		LT2	-,443**	-,497**	-,398**	,453**	-,526**	1,000	,556**	-,421**	-,094	-,029
		N	-,607**	-,736**	-,609**	,672**	-,679**	,556**	1,000	-,590**	,018	-,034
		O	,502**	,545**	,520**	-,521**	,548**	-,421**	-,590**	1,000	-,075	,092
		SS	-,040	-,201*	-,122	,185*	-,149	-,094	,018	-,075	1,000	,015
		GE	,093	,054	-,044	-,022	,051	-,029	-,034	,092	,015	1,000
	Sig. (2-tailed)	A	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,622	,256
		C	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,511
		E	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,136	,589
		LLF	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,023	,788
		LT1	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,067	,535
		LT2	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,251	,720
		N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,822	,678
		O	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,358	,260
		SS	,622	,013	,136	,023	,067	,251	,822	,358	.	,850
		GE	,256	,511	,589	,788	,535	,720	,678	,260	,850	.
	N	A	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		C	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		E	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		LLF	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		LT1	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		LT2	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		N	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		O	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		SS	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
		GE	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

ANEXOS E

REGRESIÓN MÚLTIPLE

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GE, E, O, A, C, N[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LT1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787[a]	,619	,604	,540

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,723	6	11,454	39,338	,000[a]
	Residual	42,219	145	,291		
	Total	110,942	151			

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

b. Dependent Variable: LT1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,768	,652		2,714	,007
	N	-9,98E-03	,002	-,484	-5,171	,000
	E	4,935E-03	,003	,114	1,565	,120
	A	-1,63E-03	,003	-,040	-,612	,542
	C	6,237E-03	,003	,192	2,091	,038
	O	5,018E-03	,002	,135	2,216	,028
	GE	2,484E-02	,089	,015	,280	,780

a. Dependent Variable: LT1

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GE, E, O, A, C, N[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LT2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582[a]	,339	,312	,546

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,146	6	3,691	12,403	,000[a]
	Residual	43,152	145	,298		
	Total	65,298	151			

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

b. Dependent Variable: LT2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,257	,659		3,426	,001
	N	6,213E-03	,002	,392	3,184	,002
	E	1,927E-05	,003	,001	,006	,995
	A	-2,50E-03	,003	-,080	-,930	,354
	C	-3,40E-03	,003	-,136	-1,127	,262
	O	-1,07E-03	,002	-,038	-,469	,640
	GE	-1,68E-02	,090	-,013	-,187	,852

a. Dependent Variable: LT2

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GE, E, O, A, C, N[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LLF

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726[a]	,528	,508	,779

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98,307	6	16,384	27,001	,000[a]
	Residual	87,987	145	,607		
	Total	186,294	151			

a. Predictors: (Constant), GE, E, O, A, C, N

b. Dependent Variable: LLF

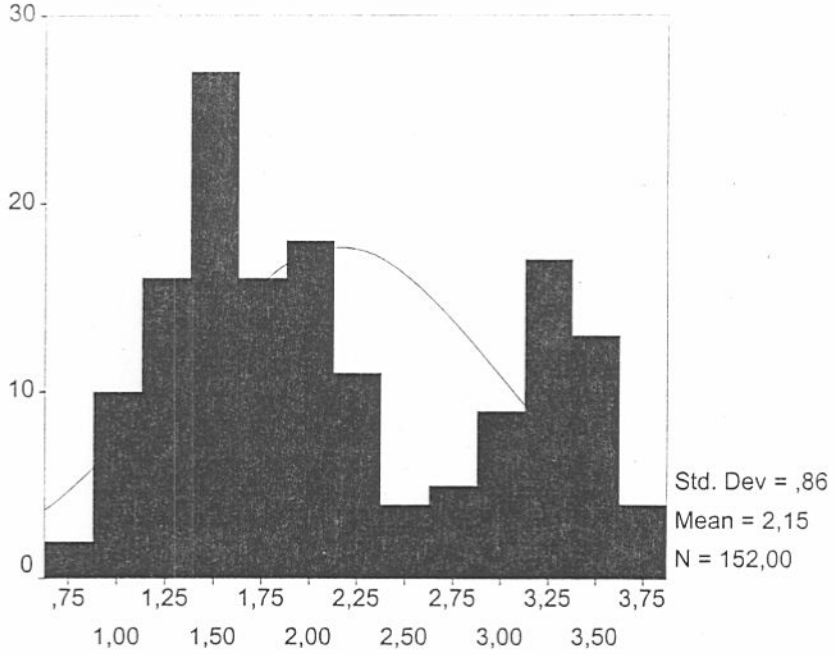
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,382	,941		2,533	,012
	N	1,252E-02	,003	,468	4,495	,000
	E	-9,01E-03	,005	-,161	-1,979	,050
	A	-7,82E-03	,004	-,149	-2,037	,043
	C	1,438E-04	,004	,003	,033	,973
	O	-3,70E-03	,003	-,077	-1,132	,259
	GE	4,893E-02	,128	,022	,382	,703

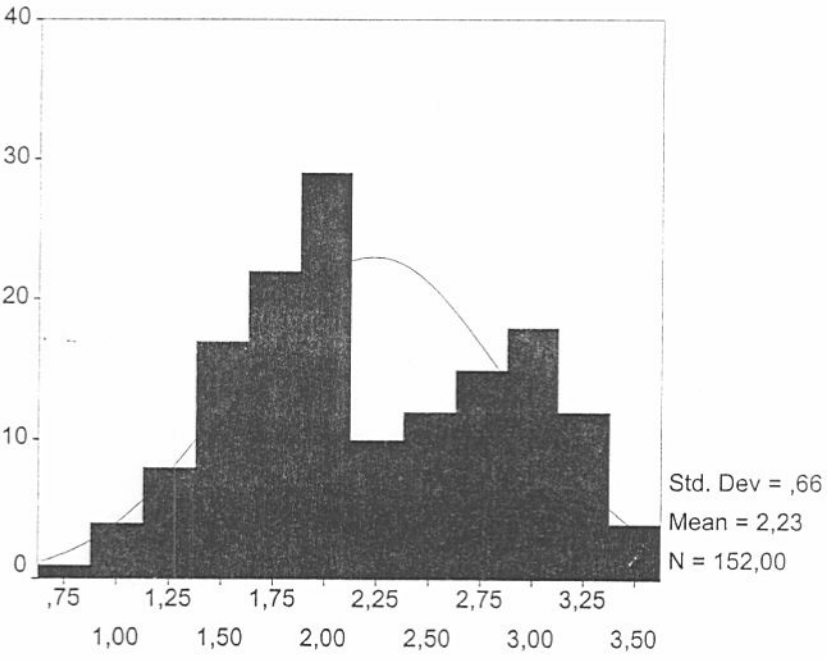
a. Dependent Variable: LLF

GRÁFICOS

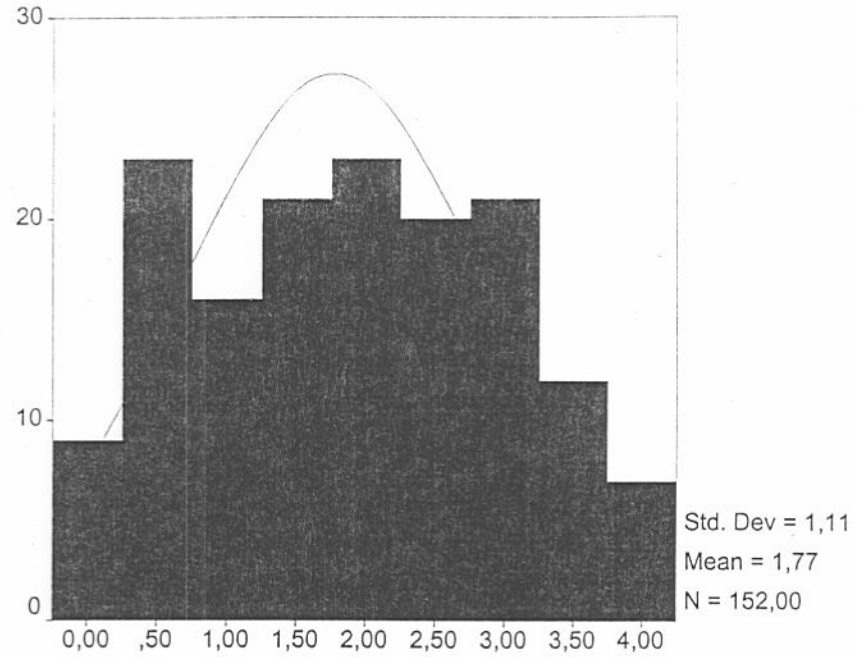
Graph



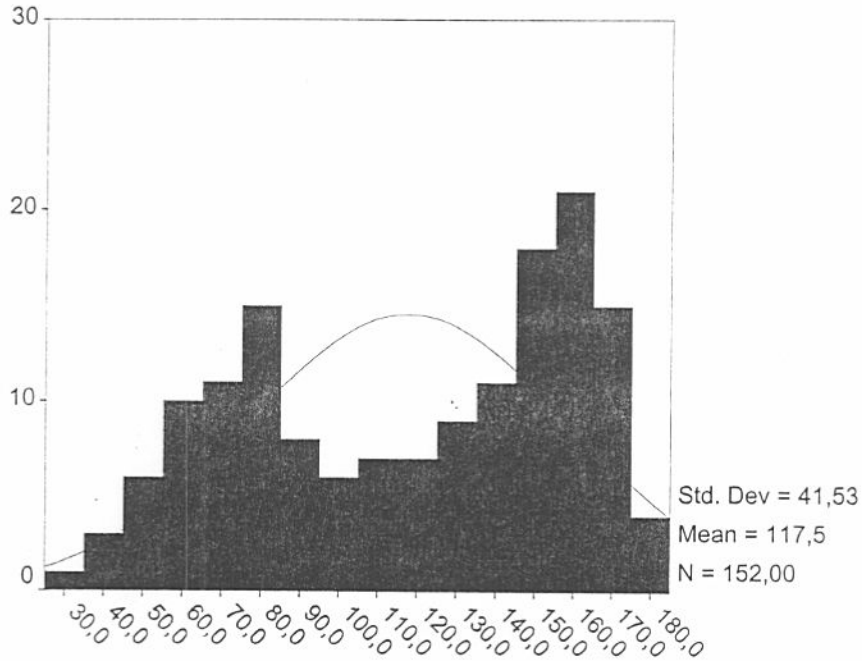
LT1



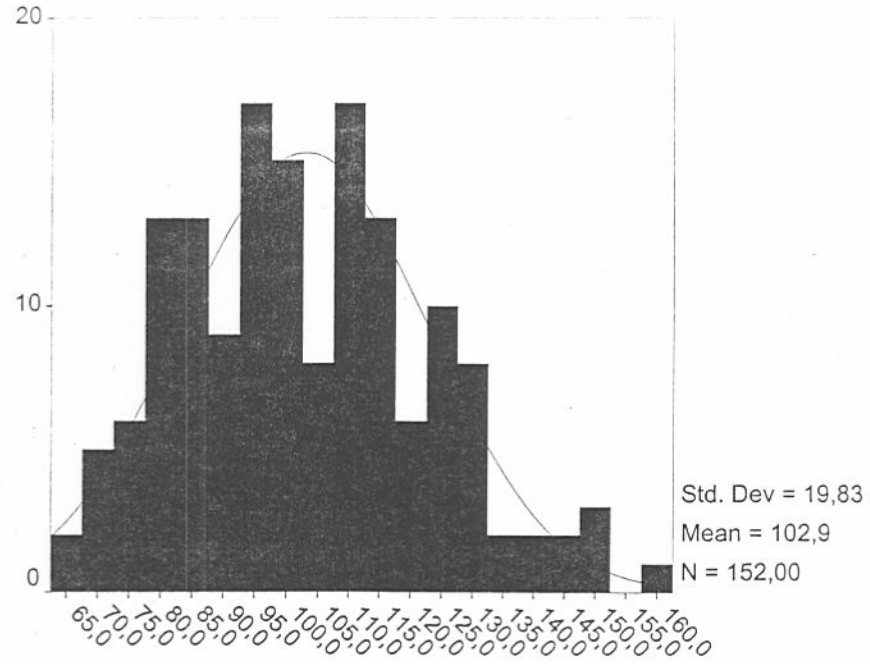
LT2


30
20
10
0
0,00
,50
1,00
1,50
2,00
2,50
3,00
3,50
4,00
Std. Dev = 1,11
Mean = 1,77
N = 152,00

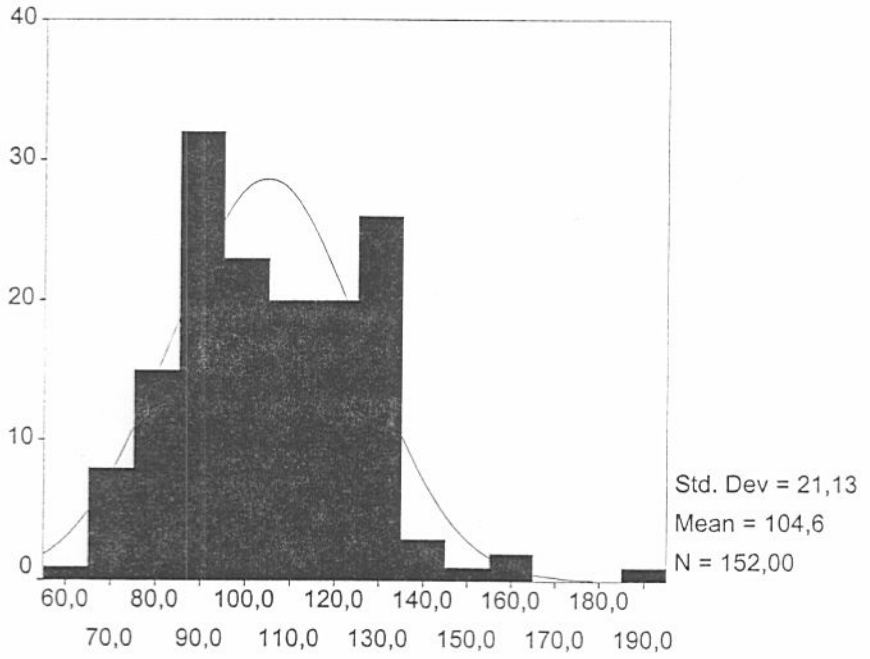
LLF


30
20
10
0
30,0
40,0
50,0
60,0
70,0
80,0
90,0
100,0
110,0
120,0
130,0
140,0
150,0
160,0
170,0
180,0
Std. Dev = 41,53
Mean = 117,5
N = 152,00

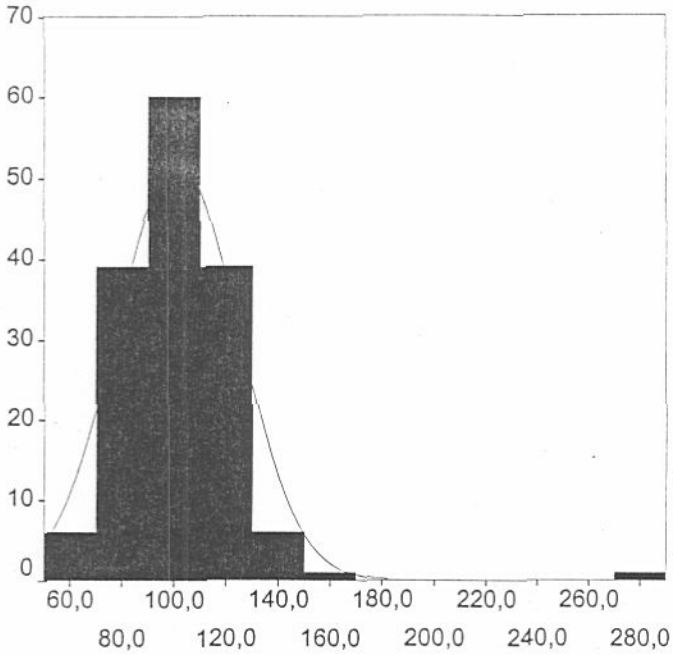
N


20
10
0
65,0 70,0 75,0 80,0 85,0 90,0 95,0 100,0 105,0 110,0 115,0 120,0 125,0 130,0 135,0 140,0 145,0 150,0 155,0 160,0
Std. Dev = 19,83
Mean = 102,9
N = 152,00

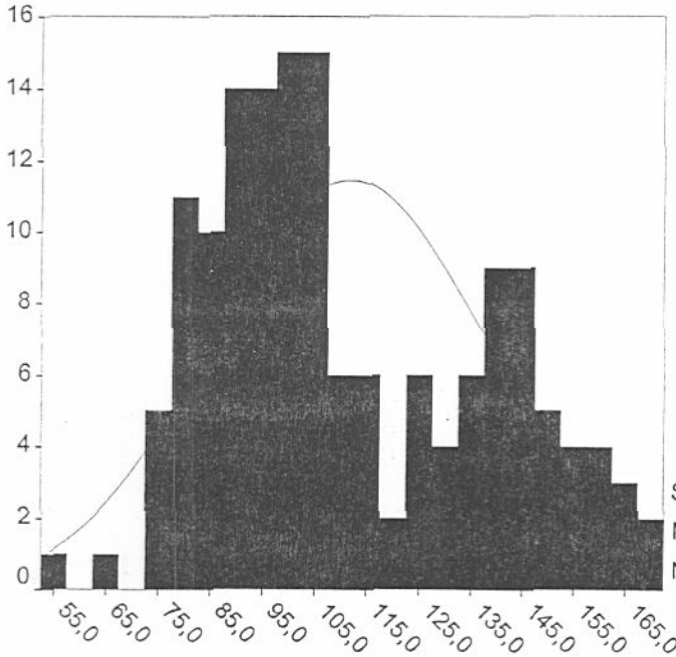
E


40
30
20
10
0
60,0 70,0 80,0 90,0 100,0 110,0 120,0 130,0 140,0 150,0 160,0 170,0 180,0 190,0
Std. Dev = 21,13
Mean = 104,6
N = 152,00

A


70
60
50
40
30
20
10
0
60,0
80,0
100,0
120,0
140,0
160,0
180,0
200,0
220,0
240,0
260,0
280,0
Std. Dev = 23,09
Mean = 101,2
N = 152,00

O


16
14
12
10
8
6
4
2
0
55,0
65,0
75,0
85,0
95,0
105,0
115,0
125,0
135,0
145,0
155,0
165,0
Std. Dev = 26,41
Mean = 111,7
N = 152,00

C