



**PERCEPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO EN  
RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD DE LOS  
SUBORDINADOS DE LA JEFA DE PERSONAL EN  
LA FARMACIA REGIONAL No. 55 DEL IMSS.**

**ANGELICA MARÍA AGUIRRE MARTINEZ**

Universidad Autónoma Metropolitana

**Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet**

**México, D. F. Mayo 2004.**



**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**PERCEPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO EN  
RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD DE LOS  
SUBORDINADOS DE LA JEFA DE PERSONAL  
LA FARMACIA REGIONAL No. 55 DEL IMSS.**

**ANGELICA MARÍA AGUIRRE MARTINEZ**

**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa  
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauve**

## **Agradecimientos.**

Muchas personas han brindado su apoyo desinteresado e incondicional y que en algún momento fue indispensable para alcanzar el desarrollo de esta investigación.

A mi Madre, por haber intermediado para la autorización de la investigación.

A todo el personal que labora en la Farmacia Regional No.55 del Centro Médico Siglo XXI, por su tiempo y disposición para recopilar la información.

Al Doctor Miguel Ángel Rosado, por asesorarme en el área de liderazgo y personalidad y por su apoyo en esta investigación.

Al Médico Ricardo Ruiz - Administrador de la Farmacia No.55 - por la información y ayuda prestada para visualizar la relación entre el recurso humano y los servicios en la seguridad social.

*A mi familia:*

*En reconocimiento a todo el apoyo brindado a través de mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante: para recompensar su esfuerzo.*

**SINCERAMENTE AGRADECIDA**

*Angélica Ma. Aguirre Martínez.*

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>1.- MARCO TEORICO</b>	
1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1
1.2 INDIVIDUO.	1
1.3 PERSONALIDAD	2
1.4 LIDERAZGO	5
1.5 LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	6
1.6 LA MATRIZ GERENCIAL	6
1.7 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	7
1.7.1 PRIMERA ETAPA	9
1.7.2 SEGUNDA ETAPA	9
1.7.3 TERCERA ETAPA	9
1.7.4 ETAPA ACTUAL	10
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.8.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	11
1.8.2 JUSTIFICACION	11
<b>2.- METODO</b>	
2.1 SUJETOS	12
2.2 METODO DE MUESTREO	13
2.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	13
2.4 INSTRUMENTOS	14
2.4.1 ANALISIS DE TEMPERAMENTO	14
2.4.2 GRID GERENCIAL	24
2.5 CONSIDERACIONES	28
2.6 PROCEDIMIENTO	29
2.7 SISTEMA DE VARIABLES	30
<b>3 RESULTADOS</b>	
3.1 TRATAMIENTO ESTADISTICO	31
3.2 ANALISIS DE RESULTADOS	34
3.2 CONCLUSIONES	46
4.- BIBLIOGRAFIA	48
5.- ANEXOS	50

## **MARCO TEORICO**

Revisar los antecedentes de investigación sobre el liderazgo y personalidad, permite entender la razón de ser en la tendencia y escasa participación que hasta el momento han tenido los empleados en la toma de decisiones para elevar la interrelación con el jefe de personal sobre todo en esta organización seleccionada.

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Robbins (1999), define el Comportamiento Organizacional como un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Así vemos que el Comportamiento Organizacional tiene relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de esta última, es por esta razón que no sorprende que el Comportamiento Organizacional tenga mucho que ver con situaciones relacionadas con los empleos, el trabajo, el ausentismo, el rendimiento humano, el comportamiento del líder, los proceso de cambio, etc.

Puesto que existen diferencias entre los individuos, al ponerlos ante situaciones similares, no todos estos individuos actuarán de la misma forma, pese a esto existen ciertas consistencias esenciales que fundamentan el comportamiento de todos los individuos y pueden identificarse para ser modificadas si es el caso.

### **INDIVIDUO.**

Nuestro comportamiento de alguna manera toma forma a partir de nuestra personalidad y nuestras experiencias.

En el presente trabajo abordaremos dos variables que se consideran como fundamento del comportamiento individual y que tienen efecto en el rendimiento y la satisfacción del empleado, por esta razón es valioso empezar por observar los factores que son fácilmente definibles.

## 1.- VARIABLE BIOGRAFICA.

Las características obvias son la edad del empleado, el género, el estado civil, y el tiempo de servicio en la organización (antigüedad). Es una de la que más nos atañe para efectos de esta investigación.

EDAD. Se considera puesto que existe la creencia que el rendimiento en el trabajo disminuye con el aumento en la edad y además se atribuyen ciertas cualidades a la edad en cuanto a experiencia, juicio, ética y compromiso con la calidad, pero también se les ve como carentes de flexibilidad, el interés aquí es la relación entre la edad y el liderazgo percibido.

GÉNERO. Se considera debido a que existen diversas concepciones y opiniones en cuanto a que hay diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la forma de percibir las cosas. Pero partiremos de la premisa de que no existe tal diferencia entre hombres y mujeres.

ESTADO CIVIL. El matrimonio impone responsabilidades mayores que hacen que el empleo se conciba de manera diferente. Para efectos de la investigación, se considera el estado civil, para establecer las diferencias (si las hay) entre los empleados casados con respecto de sus compañeros solteros o divorciados.

ANTIGÜEDAD. La Antigüedad es el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular. Diversas investigaciones nos muestran que la antigüedad esta relacionada con el mejor conocimiento de las tareas llevadas a cabo en la organización de forma positiva.

## **PERSONALIDAD .**

La indagación del significado de Personalidad no concluye con una definición univoca, sino con una pluralidad y riqueza de tendencias y planteamientos.

Si se tiene en cuenta que Murray considera al individuo implicado en el juego de intercambios entre los impulsos procedentes de la persona (need) y las fuerzas procedentes del medio ambiente (press), entonces se trata de interacción.

Para nuestro propósito, según Stephen Robbins (1999), la personalidad es “la suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros”. En la actualidad se considera que la personalidad adulta generalmente está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

La **Herencia**, se refiere a factores que se determinaron en la concepción, influenciados por los padres, en características físicas y otras como temor, ansiedad, timidez etc. Pero las características de la personalidad no están completamente determinadas desde el nacimiento, pues de lo contrario ninguna experiencia podría alterarlas.

El **Ambiente**, la cultura en la cual crecimos es sólo un factor entre muchos que ejerce presión en la formación de la personalidad, en esta cultura se encuentran nuestros primeros aprendizajes, normas de nuestra familia, grupos sociales de pertenencia y otros. El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de nuestra personalidad.

La herencia establece los parámetros o los límites exteriores, pero el potencial completo de un individuo será determinado por cuán bien se ajuste a las demandas y requerimientos del trabajo.

Un tercer factor es la **Situación**, pues la personalidad de un individuo cambia en situaciones diferentes por tanto la situación influye en los efectos de la herencia y el ambiente en la personalidad, dando como resultado que ciertas situaciones tengan mayor influencia en la personalidad. Las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento (la religión).

Acercas de la personalidad ciertas generalizaciones no se pueden hacer, puesto que hay diferencias individuales significativas.

Ser persona y poseer una personalidad es hablar de un sujeto único que piensa, quiere, actúa, y que a lo largo de su vivir demuestra una identidad precisa, una

continuidad y permanencia en el ser y en el modo de ser frente a los cambios que se presentan.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD.

Muchos intentos se han hecho para identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento del individuo, características comunes que incluyen la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza; estas cuando se exhiben en un gran número de situaciones, se llaman **características de la personalidad**.

El problema de los tipos de personalidad ha interesado a los sabios (Freud, Jung, Allport, Rosenhan, etc.) durante cientos de años es por esto que se han realizado numerosos intentos de clasificación científica en: “tipos”, “dimensiones” y “perfiles”.

Virtualmente es imposible predecir el comportamiento humano si se consideran los miles de características individuales. Por esto se ha buscado la reducción de un grupo de características que identificaran patrones básicos. No obstante, se han logrado muchos progresos, pues, se han elaborado diversos “tests” de personalidad, escalas graduadas, inventarios y otras medidas semejantes de gran valor para la apreciación y tipificación de la personalidad.

Es por estas razones que para fines de esta investigación retomaremos el cuestionario de Análisis de Temperamento de Taylor y Jonson, para determinar el tipo de personalidad del personal.

# **L I D E R A Z G O**

## **DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Construir un marco teórico sobre liderazgo implica tener presente que este puede estar sesgado hacia la personalidad del subordinado para percibir el estilo de liderazgo, combinar los dos anteriores va delineando estilos de liderazgo percibidos, el cual será marco de referencia para esta investigación.

En atención a esto se define liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo y alcanzar las metas de un grupo.

## **TEORIAS DE LIDERAZGO**

La literatura de liderazgo es muy extensa, tanto que se tienen diversos enfoques como: la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el tipo de liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Pero ambos métodos se han descrito como “salidas falsas”, basados en su concepción errónea y en extremo simplificada del liderazgo. Es por esto que surge un tercer enfoque el cual observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de hallazgos de la investigación, pero aunque los esfuerzos han sido muchos, nada esta dicho, pues a mi juicio cada enfoque tanto el de las características, el comportamiento y el de contingencia tienen sus contribuciones y limitaciones

Para esta investigación nos centraremos en el segundo enfoque que son las teorías del comportamiento. Dichas teorías proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

## LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan), tenían objetivos de investigación similares a los de la Universidad de Ohio, estos eran: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

Los resultados obtenidos por el grupo de Michigan, encontró dos dimensiones de comportamiento que llamaron **orientación al empleado** y **orientación a la producción**. Los líderes orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales, mientras que los líderes orientados a la producción, tendían a enfatizar los aspectos técnicos y laborales del trabajo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes orientados con el empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo, mientras que los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con una baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

## LA MATRIZ GERENCIAL

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo.<sup>1</sup> Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” y de “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio sobre la consideración y la estructura de inicio<sup>2</sup> o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

---

<sup>1</sup> R.R. Blake y J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 0964).

<sup>2</sup> Estructura de inicio: la medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y las de sus subordinados en la búsqueda del logro de metas y la Consideración : es la medida en la cual es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizados por la confianza mutua el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos.

La matriz tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. El grid no muestra los resultados, sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder.

Basándose en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9.9 (Eficiencia – Gerencia en equipo), en contraste con uno 9.1 (Tarea – Obediencia a la autoridad) o un estilo 1.9 (Relación – tipo Country club). La matriz ofrece sólo un mejor marco para conceptualizar el estilo de liderazgo, pese a este descubrimiento no puedo sostener que el estilo 9.9 sea el más eficaz pues variara de acuerdo a cada situación.

En esta teoría del comportamiento es un intento muy importante para explicar el liderazgo en términos del comportamiento mostrado por el líder y para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Por lo anterior, para fines de esta investigación retomaremos el Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton, aplicándolo al personal para determinar el tipo de liderazgo percibido por ellos.

## **RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA**

*“...en función del interés público que entraña el seguro social, éste no puede ser encomendado a empresas privadas...; segundo, ... es un fenómeno esencialmente colectivo, de solidaridad industrial, que no puede resolverse individualmente...; y tercero, ... el Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución sin fines de lucro y sin costos adicionales, su primordial propósito es dar una protección amplia al sector activo de la población, un valor difícil de lograr a través de intereses particulares cuyas finalidades son distintas a la Institución del Seguro Social”<sup>3</sup>*

## **ANTECEDENTES**

Los antecedentes de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios de este siglo, en los últimos años de la época porfiriana. Se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores.

1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. La función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de "proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales". El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social. Ahí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

---

<sup>3</sup> Fragmentos de la Exposición de Motivos de la iniciativa de Ley del Seguro Social del Presidente Manuel Ávila Camacho.

## PRIMERA ETAPA

Una vez iniciadas las actividades del nuevo organismo, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social para aprovecharlas en México; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación.

## SEGUNDA ETAPA

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo socio-médico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.

Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la Institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

## TERCERA ETAPA

Durante 1972 se iniciaron estudios para realizar múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados e implantaba el ramo de guarderías en toda la república.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población con una relación formal de trabajo se incorporara al sistema de seguridad social.

### EPOCA ACTUAL

El IMSS es la Institución de Seguridad Social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana. A este se le han conferido la responsabilidad de proporcionar atención a la demanda de prestaciones y servicios de una población derechohabiente en continuo crecimiento dentro de la Seguridad Social.

Con 60 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo.

Paralelamente a la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social, tan sólo tres meses después, se conforma el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), el 6 de abril de 1943 con menos de 70 trabajadores, en este año celebró también su 60 aniversario. Así se conjugan en dicha organización, los recursos técnicos y humanos que dan vida y ponen a funcionar al instituto.

Actualmente el Instituto Mexicano del Seguro Social conjuga una planilla de recursos humanos del SNTSS, con otra de personal de confianza. Dentro de la estructura sindical los órganos de decisión máximos son los Consejos y Congresos que interactúan con la Dirección General del IMSS, de la cual se desprende la Dirección Regional Centro, que es la encargada de supervisar y coordinar a las cuatro direcciones en el Distrito Federal: Noroeste, Noreste, Suroeste y Sureste, quienes a su vez tienen a su cargo ciertas unidades de servicio medico- administrativo divididas por regiones en el Distrito Federal.

De las Direcciones se desprenden las Delegaciones Regionales, estas a su vez cuentan con subdelegaciones según la estructura encargadas de la Supervisión de cada una de las secciones en que esta dividida la región de cada delegación.

El funcionamiento institucional se organiza dividiendo las acciones en tres niveles de administración, como a continuación se señala:

- Nivel central o normativo
- Nivel delegacional o representativo
- Nivel operativo o de servicios.

### **PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

¿Qué relación existirá entre la personalidad del individuo y el tipo de liderazgo percibido, dado que existe un evidente salto de jerarquía con la jefa de personal, por parte de casi la mitad del personal a su cargo?

### **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

H<sub>1</sub> Si el tipo de liderazgo percibido tiene relación con la personalidad individual, entonces esto es lo que está provocando que el personal se salte la jerarquía.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

Puesta en situaciones similares, no toda la gente actúa exactamente igual. Sin embargo, existen ciertas consistencias esenciales que fundamentan el comportamiento de todos los individuos y pueden identificarse para reflejar la diferencia individual. Pero no todos los métodos son adecuados para obtener conocimientos acerca del comportamiento humano, es por eso que en la presente investigación he decidido observar las relaciones, para tratar de atribuir causas y efectos basándome en una evidencia científica, pero no sostengo que otro tipo de investigación no sea correcta.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico ya que permite determinar y analizar los factores que están presentes en el liderazgo, considerado actualmente como la vía para crear una atmósfera de apertura y confianza, para que la gente hable y contribuya. Porque además de ser buenos administradores debemos ser sobre todo

líderes, para ser capaces de guiar a las personas dentro de las organizaciones, en el proceso de continua transformación adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Esta investigación pretende servir de guía a los jefes de la organización seleccionada para detectar las fortalezas y oportunidades de su gestión, en cuanto al liderazgo que ejerce y como este, es considerado por los empleados. Esto permite prever situaciones y delinear acciones futuras, creando condiciones favorables para el desarrollo de la empresa y hacer una mejora en cuanto a la precisión para explicar el comportamiento.

## **METODO**

En el primer nivel tenemos a las Farmacias, que dan un servicio de entrega de medicamentos, en la presente investigación, sólo tomaremos en consideración una parte de tan inmensa estructura organizacional, esta parte se refiere a una unidad o centro de trabajo específico, el cual forma parte de la Sección XXXIV, se trata de la Farmacia Regional No.55 Centro Médico Nacional "Siglo XXI", ubicada en Av. Cuauhtémoc sin número, perteneciente a la Delegación 3 Sureste.

La farmacia cuenta con una antigüedad actual de 18 años, pues a raíz del sismo de 1985 paró su operación y fue reconstruida, originando esta situación una reubicación del personal. En dicha unidad se establece el control periódico y la unidad trabaja 1/3 de la jornada, y llamamos jornada a 24 horas de las cuales 8 horas con tres turnos, con una hora de descanso, actualmente en esta unidad trabajan 70 personas.

## **Sujetos**

La Población de esta investigación estuvo distribuida como observamos en el cuadro #1 con un total de 70 personas, adscritos de la siguiente manera:

- Ø Administrativos. Pertenecen a este grupo Coordinadores de áreas y Secretarías, quienes llevan a cabo labores exclusivas de la Administración (8 Sindicalizados y 7 de Confianza).

Ø Personal de Farmacia. Pertenecen a este grupo Oficiales, Ayudantes, Auxiliares y Almacenistas de farmacia (Todos sindicalizados).

Ø Mantenimiento. Integrado por personal por Ayudantes y Auxiliares de Mantenimiento e Intendencia (Todos sindicalizados).

### **Método de Muestra**

Una vez conocido el número de sujetos que integrarán el universo del estudio, y las funciones que cumplen se procedió a seleccionar la muestra, aplicando el censo, entendido por Gese (1992) como aquellas muestras donde se trabaja con la totalidad del universo de estudio.

### **TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación empleado es Descriptiva y de campo, Hernández y otros (1991), el autor define las investigaciones descriptivas como aquellas que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Igualmente de acuerdo a la fuente de información es considerada una investigación de campo, entendida como aquella donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos. Es decir, se explora el liderazgo percibido en atención a planeación del trabajo, evaluación del desempeño, toma de decisiones, manejo del conflicto, estilos de dirección, control de tensiones, relaciones interpersonales y solución de problemas, por parte del personal en relación al tipo de personalidad individual de estos. Así mismo se describe y caracteriza a la empresa para decir como es y se manifiestan las variables, en un contexto particular de dicha farmacia.

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación fue no experimental. Según Hernández y otros (1991) una investigación es no experimental cuando no es posible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, es decir, no

se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Así mismo pertenece al diseño transeccional descriptivo por que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en un solo momento, en un tiempo único. El diseño de investigación permitió hacer descripciones del estado actual del hecho.

## **INSTRUMENTOS**

Para recopilar la información se aplicaron dos “tests”, el primero es un cuestionario de Análisis de Temperamento de Taylor y Jonson, para determinar el tipo de personalidad del personal, consta de 70 declaraciones y una hoja de respuestas con 5 alternativas, con la siguiente escala:

ALTERNATIVA	VALOR
A (Totalmente de Acuerdo)	4
B (De Acuerdo)	3
C (Indeciso)	2
D (En desacuerdo)	1
E (Totalmente en Desacuerdo)	0

El segundo es el Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton, para determinar el tipo de liderazgo percibido por los empleados, consta de 40 declaraciones y una hoja de respuestas con 5 alternativas con las siguientes escalas:

ALTERNATIVA	VALOR
A (Totalmente de Acuerdo)	4
B (De Acuerdo)	3
C (Indeciso)	2
D (En desacuerdo)	1
E (Totalmente en Desacuerdo)	0

### **Análisis de Temperamento**

El cuestionario de Análisis de Temperamento de Taylor y Jonson incluyen las Escalas de Validez de respuesta (FIERA), que nos permite detectar sesgos en la forma de contestar al instrumento:

## **F Fanático**

Se asocian con una persona que tiende a respuestas totalitarias. Se ha observado que esta tendencia tiene cierta relación con los procesos de adolescencia que implican desafío a la autoridad dominante. Puede representar a un sujeto comprometido con sus decisiones, independientemente de la adecuación de la respuesta; exhibicionista, pero seguro de sí mismo; necesitado de ayuda, pretendiendo aumentar sus características negativas en forma irreal; o necesitado de dar una mejor imagen, aumentando sus características positivas, como representación del *Yo ideal*.

## **I Indeciso**

Describen al individuo que se desorganiza ante la ejecución de la tarea por: a) baja comprensión del objetivo (inteligencia pobre); b) procesos asociados con aspectos ansiosos o depresivos; c) inseguridad sobre las contingencias de los resultados; d) insuficiencia aprendida; etc. Hay un efecto de la sensación de inseguridad al responder a un instrumento de medición con mayor variabilidad que la aceptada en ciencias y técnicas *duras*, acostumbradas a la búsqueda de *leyes*.

## **E Evasivo**

Representan al sujeto que decide en forma *tibia* sobre los materiales presentados. Puede estar asociada con procesos defensivos ante la inseguridad de las contingencias de su respuesta, sin que ésta sea tan abierta que implique indecisión. Se asocia, con frecuencia, a personas a procesos de pensamiento que implican decisiones relativas, donde los extremos tienden a distanciarse de la realidad, emitiendo juicios intermedios, no tanto por falta de compromiso, sino por flexibilidad.

## **R Reticente**

Se relacionan con la persona que responde sobre opciones de rechazo más allá de lo esperado, pudiendo deberse a una forma de respuesta sistemática relacionada con baja atención en la tarea, o un sentido defensivo ante la aplicación del instrumento.

## **A Aquiescente**

Se asocian con las características de una persona que pretende darnos la razón en forma consistente e irracional, quizá con el objeto de presentar una actitud de colaboración en búsqueda de apoyo social.

Además el instrumento de diagnóstico incluye 10 escalas, las cuales son:

### **Va Validez de la Prueba**

Esta escala muestra las actitudes de un individuo que pueden estar afectando, en forma consciente o inconsciente, los resultados de la prueba, donde:

#### **Puntajes altos (Defensiva):**

Indican un sentimiento de fuerte defensividad hacia la situación de prueba. Por alguna razón no desea contestar honesta y objetivamente. Puede indicar, mediante la necesidad de ofrecer un aspecto favorable, un alto grado con respecto a lo que puedan pensar los demás sobre él, provocándose un alto índice de respuestas favorables o socialmente aceptadas.

Con puntajes de 23 o superiores, cuando el resto del perfil es especialmente bueno, puede estar representando la imagen ideal que se tiene de sí mismo. Los puntajes de 23 o superiores se relacionan con puntajes bajos en agresión (AGR).

Con puntajes de 18 o superiores, debe estar alerta de que algunas influencias emocionales puedan distorsionar los resultados de la prueba, requiriéndose de una profundización mayor en los problemas, motivos y necesidades de quien responde.

#### **Puntajes bajos (Devaluatoria):**

Inclinación, por parte del sujeto, a contestar en forma devaluatoria y a suponer que la mayoría de las preguntas que parecen tener implicación negativa, se aplican a sí mismo. Un puntaje de este tipo puede resultar de la tendencia a acentuar los menores síntomas, o del esfuerzo consciente o inconsciente de obtener simpatía, atención o impresionar al consejero con una urgente necesidad de ayuda. Cuando el puntaje es especialmente bajo se puede suponer que los ajustes de la persona no son tan pobres como el perfil pudiera indicarnos.

Con puntajes menores a 10 debe estar alerta sobre la posibilidad de que algunas influencias emocionales puedan distorsionar el resultado de la prueba requiriéndose de una profundización mayor sobre los problemas, motivos y necesidades del que responde.

Con puntajes menores a 6 se puede suponer que los ajustes de la persona no son tan pobres como el perfil pudiera indicarnos. Los puntajes de 16 o inferiores se relacionan con los puntajes bajos de las características asociadas con la motivación para estudiar (EME); inferiores a 3 puntos implican puntajes altos en significación del Ello (SIG).

#### **NT Nervioso- -Tranquilo**

##### Puntajes altos (Nerviosismo):

Se refieren a un estado o condición frecuentemente caracterizada por tensión, neurastenia o actitud aprensiva. Pueden indicar falta de habilidad para concentrarse, la presencia de una aprehensión indebida o ansiedad, exclusivo interés por la salud o el bienestar físico. . Es probable que exista una tensión o reacción tensional debida a circunstancias externas como el ruido, confusión, tráfico, presión de tiempo y crisis situacionales. Algunas de las más obvias manifestaciones de la tensión, en forma externa, son la excesiva excitabilidad, fácil pérdida de compostura, fumar excesivamente, comer o beber en exceso, indigestión o pérdida del apetito, uso regular de medicamentos relajantes y algunos manierismos nerviosos como morderse las uñas, golpetear con los zapatos, etc.

Puntajes mayores a 16 manifiestan un estado o condición frecuentemente caracterizada por tensión, neurastenia o actitud aprensiva.

Los puntajes de 13 o superiores se relacionan con puntajes bajos en la escala de Ego fuerte-débil (EFD), de 15 o superiores se vinculan con puntajes altos en la propensión o rechazo de la culpa (PRC) y de 23 o superiores implican puntajes altos en la significación o no significación del Ello (SIG).

#### Puntajes bajos (Tranquilidad):

Miden las características de calma, relajamiento y una forma tranquila de ver la vida. Se refiere al sentido de calma o serenidad, libertad excesiva de tensión o ansiedad, habilidad para recobrar la compostura rápidamente después de circunstancias fatigosas, así como una ausencia de manierismos nerviosos externos.

Puntajes menores a 8 manifiestan características de calma, relajamiento y una forma tranquila de ver la vida. Se relaciona con el sentido de calma o serenidad, libertad excesiva de tensión o ansiedad, habilidad para recobrar la compostura rápidamente, después de someterse a circunstancias fatigosas, así como a la ausencia de manierismos nerviosos externos.

Puntuaciones de 7 o inferiores se relacionan con puntajes bajos en la significación o no significación del Ello (SIG) y puntajes de 3 o inferiores se vinculan con puntajes altos en el Ego fuerte-débil (EFD) y con puntajes bajos en propensión o rechazo de la culpa (PRC).

#### **DE Depresivo- -Eufórico**

#### Puntajes altos (Depresión):

Corresponde a una situación pesimista, desanimada o abatida en tono emocional o modales. Mide estados depresivos o reacciones directas, así como tendencias depresivas indicadas indirectamente por algunas actitudes. Los estados o reacciones depresivas incluyen sentimientos de apatía, desaliento, desilusión o

pesimismo; preocupación depresiva por la vida, problemas o infortunio; abatimiento emocional y contemplación de suicidio. La indicación indirecta de depresión se manifiesta por sentimientos de rechazo, de no pertenencia, de aprehensión, o no sentirse importante o apreciado, tanto como una tendencia a ser fácilmente desanimado por la crítica o perder el coraje por falta de confianza en sí mismo, así como sentimientos de inferioridad. Este tipo de puntajes son usualmente evidentes en personas que requieren atención psicológica.

Con puntajes mayores a 22 si la auto-disciplina es baja se sugiere precaución. Puede ser aconsejable la asistencia médica psiquiátrica, especialmente cuando la historia revela tendencias autodestructivas, o la amenaza de ésta es, en cualquier forma, evidente.

Los puntajes mayores a 17 corresponden a una situación pesimista, desanimada o abatida en tono emocional o modales. Se refiere a estados depresivos o a reacciones directas, así como tendencias depresivas indicadas indirectamente por medio de algunas actitudes.

Los puntajes de 13 o superiores se relacionan con puntajes bajos en la escala de métodos de trabajo (EMT); con 14 puntos o superiores se vincula a puntajes bajos en técnicas para el estudio (ETE), a puntajes bajos con un Ego fuerte-débil (EFD), a puntajes altos con la propensión o rechazo de la culpa (PRC); con 15 puntos o superiores se relaciona a puntajes bajos en la motivación para estudiar (EME); con 22 puntos o superiores se vincula a puntajes altos en significación-no significación del Ello (SIG).

#### Puntajes bajos (Euforia):

Puntajes menores a 7 manifiestan felicidad, jovialidad, actitud optimista y disposición. La euforia se indica por un sentido de hacer bien y optimismo, una convicción de que la vida vale la pena y la tendencia a sonreír y reír con facilidad.

Los puntajes de 8 o inferiores se relacionan con puntajes bajos en significación-no significación del Ello (SIG); con 5 puntos o inferiores se vincula a puntajes altos en

métodos de trabajo (EMT); con 4 puntos o inferiores se relaciona a puntajes altos en motivación para estudiar (EME) y a puntajes bajos en propensión-rechazo de la culpa (PRC); con 2 puntos o inferiores se vincula a puntajes altos en técnicas para el estudio (ETE).

#### **AP Social Activo- - Estático**

##### Puntajes altos (Activo):

Puntajes mayores a 20 califican a la persona involucrada socialmente en forma enérgica y entusiasta. Designan, no sólo patrones afectivos y enérgicos, sino también incluyen mucho énfasis en la participación social activa, con características de patrones energéticos y activos con un sentimiento de vitalidad, movimientos vigorosos, el mantenerse en movimiento, ser considerado como un procurador encontrando satisfacción en la actividad y la excitación, siendo un trabajador infatigable e industrioso, gozando de una amplia variedad de actividades e intereses y manteniéndose en condición con el ejercicio regular.

Un puntaje alto en esta escala usualmente indica gusto por la gente y una necesidad de compañía y participación en grupo. Estos puntajes son considerados como buenos, a menos que se combinen con puntajes altos en hostilidad y nerviosismo, así como puntajes bajo en autodisciplina. En general, el aumento en puntuación en ésta área tiene tendencia a mejorar puntajes en otra.

##### Puntajes bajos (Estático):

Puntajes menores a 13 califican lo estático, caracterizándose por ser socialmente inactivo, letárgico y con actitudes de retraimiento. Existe preferencia por una vida inactiva, descansada y tranquila; por estar sólo en lugar de estar con gente y por la poca participación en eventos o actividades sociales. Un puntaje bajo sugiere una tendencia al abandono. También están influidos por factores psicológicos, los cuales pueden determinar una remisión para atención médica.

#### **ER Expresivo- - Responsivo**

### Puntajes altos (Expresivo):

Los puntajes superiores a 21 puntos califican lo expresivo, definiéndose como el ser espontáneo, afectuoso y demostrativo. Mide la habilidad para expresar calor por amistad y cordialidad, tanto como expresiones más personales e íntimas de los sentimientos; asimismo, miden las más amplias indicaciones de expresividad que incluyen la habilidad para ser amigo, así como la responsabilidad o respuesta en contactos con la gente, de ser comunicativo y expresarse a sí mismo con animación, entusiasmo y ademanes, tener muchos amigos y ser recordado por los otros como una persona expresiva, cálida y entregada

### Puntajes bajos (Responsivo):

Puntajes menores a 12 califican la conducta restrictiva, irresponsable y reprimida. Las personas de este grupo se caracterizan por falta de habilidad para expresar sentimientos tiernos, así como por su tendencia a ser reservado, restrictivo, reprimido y auto-consciente.

## **CI Compasivo- - Indiferente**

### Puntajes altos (Compasivo):

Los puntajes mayores a 22 se refieren a bondad, comprensión y misericordia. Incluye la capacidad para la empatía, el perdón, la compasión y la sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos de los otros. Las personas con esta cualidad evidencian un deseo de ayudar a quien lo necesita y se entrega a los demás en tiempos de tensión o problemas.

### Puntajes bajos (Indiferente):

Puntajes menores a 16 caracterizan a la persona inmisericorde, insensible y de actitudes duras, sin sentimientos. Indica una falta de interés por otras personas, una tendencia a ser estricto, intratable, desconsiderado y lento para reconocer las necesidades de familiares y amigos. La falta de comprensión puede indicar autoprotección con el proceso de involucramiento emocional.

## **SO Subjetivo- - Objetivo**

### Puntajes altos (Subjetivo):

Puntajes mayores a 20 pueden indicar serios disturbios emocionales. Parece sugerir que los sentimientos internos tienden a crear prejuicios y una distorsión de la habilidad de ser lógico en la valoración de la realidad y las situaciones de la vida. . Dichos individuos son auto-conscientes y no confortables en las relaciones interpersonales. Puntajes mayores a 16 indican una persona emocional ilógica y absorta. Incluye indicadores de conflicto o emocionalidad, la cual tiende a interferir con la habilidad para pensar objetivamente y en forma imparcial.

### Puntajes bajos (Objetivo):

Puntajes menores a 7 definen un sujeto preclaro, razonable y de actitud lógica. Se caracteriza por su habilidad de ser analítico, imparcial, desapasionado, no preocupado con la introspección o plagado de dudas internas y aprehensiones. Los individuos altamente objetivos están frecuentemente cimentados entre aquellos que están científicamente orientados

## **DS Dominante- - Sumiso**

### Puntajes altos (Dominante):

Puntajes mayores a 20 describen al individuo confiado, dogmático y competitivo; incluye características que son indicativas de la fuerza del Ego, tales como ser influencia de otros, o desear influir o cambiar la forma de pensar de otros. Indican seguridad en sí mismo, confianza y liderazgo. La dominancia no debe ser interpretada para medir al sujeto fuertemente agresivo que busca sólo ejercer poder sobre otros para sus propios propósitos. Indica, por el contrario, el tipo de individuo que tiene un marcado deseo de posición y liderazgo; por lo tanto, esta cualidad puede ser ventajosa en situaciones que requieran habilidad ejecutiva, llegando a ser destructiva cuando se asocia con un alto puntaje en hostilidad.

### Puntajes bajos (Sumiso):

Puntajes menores a 13 definen al individuo sumiso se define como pasivo, complaciente y dependiente. Esta característica está indicada por la tendencia a seguir, apoyarse mucho en otras personas y plegarse a sus deseos, evitar complicaciones y buscar la paz a cualquier costo, siendo fácilmente persuadido o tomándole ventaja los demás. La sumisión revela ausencia de autoestima.

#### **HT Hostil- - Tolerante**

##### Puntajes altos (Hostilidad):

Puntajes mayores a 16 definen al sujeto como crítico, argumentativo y punitivo. Incluye tendencia a ser crítico, inconsiderado o abiertamente irreflexivo en acciones y actitudes. La hostilidad se manifiesta por críticas ásperas y patrones de sentencias de pensamientos y lenguaje empleados, consciente o inconscientemente, para compensar por un sentimiento de inadecuación personal. Un hondo y amenazador recelo le sirve de base o sustenta frecuentemente a tales actitudes defensivas. La hostilidad que es directamente interna, contra el propio ser, no es exclusivamente medida por las puntuaciones de este rasgo, sino que puede reflejarse en puntajes muy pobres en una o más escalas de otras características.

##### Puntajes bajos (Tolerancia):

Puntajes menores a 7 involucran a personas aceptantes, pacientes y con actitudes humanas. Se mide por reactivos que muestran profundo respeto por los seres humanos, libertad de prejuicios raciales o religiosos, así como carencia de inclinaciones hacia las quejas o críticas.

#### **AI Autodisciplinado- - Impulsivo**

##### Puntajes altos (Autodisciplina):

Puntajes mayores a 25 pueden indicar rigidez personal, carencia de flexibilidad, falta de aceptabilidad y espontaneidad. Revela una tendencia a ser perfeccionista

compulsivo, con exigencias poco realistas, tanto para los demás como para sí mismo.

Puntajes mayores a 20 describen a la persona controlada, metódica y perseverante. Incluyen características de pulcritud, ser metódico, hábil para organizar y planear, tener paciencia y perseverancia, inclinación a establecer metas, hacer planes con adecuada anticipación, ser deliberado, guardar las cosas en su lugar, llevar su presupuesto, pensar antes de actuar, evitar frecuentes cambios de intereses o metas y tener un buen autocontrol. Los altos puntajes indican un alto grado de madurez emocional, aún cuando un perfil excelentemente bien balanceado proporciona una amplia medida de madurez general.

#### Puntajes bajos (Impulsividad):

Un puntaje menor a 12 se relaciona con falta de control, desorganización y variabilidad. Indican precipitación al hacer decisiones, vacilación, poca habilidad para planear, tendencia a ser oportunista y a ser fácilmente provocado, a meterse en problemas por actuar precipitadamente, así como la falta de habilidad para romper con malos hábitos. Una baja puntuación en esta escala indica escaso control y, en algunos casos, una tendencia a la conducta irreflexiva (*acting-out*). Tales individuos tienden a la vacilación, raras veces siguen sobre un proyecto, ni aún con sus propias elecciones, y están dispuestos a cambiar de trabajo frecuentemente.

## **GRID GERENCIAL**

El Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton, incluye los tipos de liderazgo, así como los rasgos que está midiendo dicho instrumento:

### **TIPOS DE LIDERAZGO.**

9.9 EFICIENCIA. Supone que las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto. Se integran los objetivos de la organización con las necesidades del individuo.

1.9 RELACIÓN. Atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas; lleva a una organización amigable y un ambiente de trabajo agradable. La camaradería y la armonía se priorizan y la producción es secundaria. Es eficiente en la relación y deficiente en la tarea.

9.1 TAREA. La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida casi totalmente. Las personas son un instrumento para la producción. Se organiza el trabajo más que a las personas. Es eficiente en la tarea y deficiente en la relación.

5.5 SUPERVIVENCIA. Obtiene de la organización un desempeño adecuado, en el que se balancean la necesidad de mantener satisfechas con la necesidad de completar el trabajo. Corresponde a un sistema transaccional de balance entre las necesidades de las personas y los objetivos empresariales. Cumple con lo más indispensable para no crear crisis.

1.1 EVASIÓN. Realiza un mínimo esfuerzo para producir sólo lo indispensable y proseguir en la organización. Es deficiente en la tarea y en la relación.

## **RAZGOS MEDIDOS**

### **PLANEACIÓN DEL TRABAJO**

9-9 Cumpro con mis obligaciones oportunamente y sin urgencias.

1-9 Mi programa de trabajo es flexible para poder atender a las personas.

9-1 Procuro evitar presiones adoptando una rutina ordenada.

5-5 Al organizar mis actividades aprovecho mi tiempo sin cambios de programa.

1-1 Prefiero actuar libremente en vez de programar mis actividades.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 9-9 Mejoro mis conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.
- 1-9 Me mantengo alerta sobre la reacción de los demás, buscando su simpatía.
- 9-1 Una evaluación frecuente de mí mismo me ayuda a saber en qué, me desvío.
- 5-5 Analizo el resultado de mi esfuerzo para asegurar mi logro.
- 1-1 No necesito analizar mi desempeño, alguien con autoridad me lo señalar.

## MANEJO DEL CONFLICTO

- 9-9 Cuando surge un conflicto trato de identificar motivos y resolver causas.
- 1-9 Evito el conflicto pero si se presenta calmo y mantengo unida a la gente.
- 9-1 Al surgir el conflicto trato de ser firme y justo con una solución equitativa.
- 5-5 Si se crea un conflicto trato de cortarlo e imponer mi voluntad.
- 1-1 Si surge un conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto.

## TOMA DE DECISIONES

- 9-9 Valoro decisiones creativas que generen actitudes diferentes a las mías.
- 1-9 Tener buenas relaciones lo valoro mucho, como para imponer una decisión.
- 9-1 Busco decisiones viables aunque no perfectas.
- 5-5 Tomar decisiones incontrovertibles es de mucho valor para mí.
- 1-1 Acepto las decisiones de los demás.

## CONTROL DE TENSIÓN

- 9-9 Cuando me molesto me controlo, pero se nota mi impaciencia.
- 1-9 Por la tensión que crean los problemas mi reacción es amistosa y entusiasta.
- 9-1 Bajo tensión siento inseguridad sobre acciones o cambios que eviten más presión.
- 5-5 Cuando las cosas van bien defiendo o ataco con mis argumentos personales.
- 1-1 Permaneciendo neutral raras veces me irrito.

## ESTILO DE DIRECCIÓN

- 9-9 Me esfuerzo vigorosamente y otros me acompañan.
- 1-9 Raras veces dirijo, pero sí proporciono ayuda.
- 9-1 Busco mantener un paso uniforme de trabajo.
- 5-5 Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.
- 1-1 Me esfuerzo nada más lo necesario para obtener un mínimo aceptable.

## RELACIONES INTERPERSONALES

- 9-9 Conservo mi humor ajustándolo a la situación y dándole perspectiva.
- 1-9 Ante los problemas mantengo relaciones amistosas o enfoco la atención a lo fácil.
- 9-1 Por mi carácter convenzo a otros sobre mí y sobre mi posición.
- 5-5 Mi carácter es enérgico.

1-1 Los demás ven mi humor como una tontería.

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

9-9 Tengo mis convicciones, pero las cambio si surge una idea sensata y buena.

1-9 Prefiero aceptar ideas, opiniones y actitudes de otros sin promover las mías.

9-1 Busco posiciones intermedias si encuentro opiniones diferentes a las mías.

5-5 Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes, aún a costa de los otros.

1-1 Acepto opiniones, ideas y actitudes de otros o evito tomar partido.

## CONSIDERACIONES

La presente investigación trata de determinar la relación existente entre ambas variables en específico, si la variable tipo de liderazgo percibido depende del tipo de personalidad del empleado. Para tal fin tomaremos la misma muestra en ambos casos es decir, se les aplicarán los dos cuestionarios al mismo individuo, con el objeto de determinar si esta relaciones causa del evidente salto de jerarquía para con la jefa de personal.

Según Jaensch (1929) establece una tipología de personalidad basándose en fenómenos perceptivos, dónde nos sostiene que por las diferencias de percepción se concluyen diferencias en la personalidad y por mi parte sostengo la hipótesis de que el tipo de personalidad influirá en la percepción del tipo de liderazgo en esta organización.

### **Validez y Confiabilidad**

La validez según Hernández y otros (1991) se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido. Para la validez de contenido, ya se realizó a través del análisis previo de expertos en la materia: Dr. Miguel Ángel Rosado Chauvet, Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón y el Lic. Epifanio García Mata, quienes evaluaron con objetividad la consistencia de los instrumentos.

En el análisis de temperamento de Taylor y Johnson, la forma original del instrumento se aplicó a 380 estudiantes de ingreso al Nivel Superior de estudios, utilizándose el método item-test aplicado en forma independiente a cada una de las escalas. Posteriormente se seleccionaron los siete ítems que reportaron mayor correlación con la escala original, integrándose el instrumento final. El instrumento final se aplicó a 243 estudiantes a su ingreso al Nivel Superior de estudios en la Universidad Autónoma Metropolitana

### **Procedimiento**

El diseño de investigación permitió hacer descripciones del estado actual del hecho y sistematizar las acciones para caracterizar el liderazgo y la personalidad imperantes en los empleados de la Farmacia No. 55 del IMSS.

Para recopilar la información se aplicaron dos “tests”, el primero es un cuestionario de Análisis de Temperamento de Taylor y Jonson, para determinar el tipo de personalidad del personal, consta de 70 declaraciones El segundo es el grid gerencial de Robert Blake y Jane Mouton, para determinar el tipo de liderazgo percibido por los empleados, consta de 40 declaraciones y una hoja de respuestas. Dicha aplicación se hizo en cuatro visitas al lugar de estudio, por la cantidad de personal, los turnos en que laboran y el giro de la organización fue prácticamente imposible reducirla a menos visitas pues la intención fue llevar a cabo una muestra universal, la cual pese algunas limitaciones se logro con éxito.

En cada aplicación se les leyeron las instrucciones y se les aclararon las dudas para llenar debidamente la hoja de respuestas.

Se realizaron cuatro visitas en un mes: en la primera se logro recolectar el 70% (49 cuestionarios) de los “tests” aplicados, en la segunda obtuve el 7% (5 cuestionarios) debido a que fue aplicado al personal que labora de noche, en las dos visitas siguientes se obtuvo el 11% (16 cuestionarios) pues algunos empleados se encontraban de vacaciones, otros de licencia y otros nivelados temporalmente en otro centro de trabajo.

La primera visita estuve dentro del centro de trabajo aproximadamente 12 horas, pues fue imposible recolectar los datos en una sola aplicación y solo seme autorizo hacerlo en grupos de 5 personas pues debido al diseño de los instrumentos cada personase tardo alrededor de 35 minutos y se tenían que cubrir sus actividades. La segunda visita fue más sencilla pues en este turno no se hace el mismo número de actividades como en los dos anteriores, siendo posible una sola aplicación, en las dos visitas restantes el problema principal fue esperar más de 8 horas para contactar a las personas que faltaban.

## **SISTEMA DE VARIABLES**

**Definición Conceptual y Operacional de las variables que se someten a estudios.**

### **VARIABLE LIDERAZGO PERCIBIDO (DEPENDIENTE)**

**CONCEPTO.** La capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo y alcanzar las metas de un grupo.

## DEFINICIÓN OPERACIONAL.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Componentes del Estilo de liderazgo	Planeación del trabajo, evaluación del desempeño, toma de decisiones, manejo de conflicto, estilos de dirección, control de tensiones, relaciones interpersonales y solución de problemas.

## VARIABLE PERSONALIDAD (INDEPENDIENTE)

CONCEPTO. Es “la suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros”, que generalmente está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

## DEFINICIÓN OPERACIONAL.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Factores de personalidad</b>	<b>Va</b> Validez de la Prueba <b>NT</b> Nervioso-Tranquilo <b>DE</b> Depresivo-Eufórico <b>AP</b> Social Activo-Pasivo <b>ER</b> Expresivo-Responsivo <b>CI</b> Compasivo-Indiferente <b>SO</b> Subjetivo-Objetivo <b>DS</b> Dominante-Sumiso <b>HT</b> Hostil-Tolerante <b>AI</b> Autodisciplinado-Impulsivo.

## RESULTADOS

### Tratamiento estadístico de datos.

Para el análisis de los datos se procedió a diseñar una matriz de doble entrada, donde se ubicarán en la parte superior los ítemes agrupados por bloques en atención a los indicadores, dimensiones y variables; en el lado izquierdo se ubicarán a los sujetos objetos a investigar, tomando en cuenta la siguiente tabla:

CUADRO PARA DIMENSIONAR LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Tipo de Personalidad</b>  Test: Análisis de Temperamento	Factores de personalidad	<b>Va</b> Validez de la Prueba <b>NT</b> Nervioso-Tranquilo <b>DE</b> Depresivo-Eufórico <b>AP</b> Social Activo-Pasivo <b>ER</b> Expresivo-Responsivo <b>CI</b> Compasivo-Indiferente <b>S0</b> Subjetivo-Objetivo <b>DS</b> Dominante-Sumiso <b>HT</b> Hostil-Tolerante <b>AI</b> Autodisciplinado-Impulsivo	-01-02-03-04-05-06-07 +08+09-10+11+12+13+14 +15+16+17+18+19+20+21 -22+23+24-25-26-27+28 +29-30-31-32-33-34-35 +36+37-38+39+40+41-42 +43+44+45+46+47+48+49 +50+51+52+53+54-55+56 -57+58+59+60+61+62+63 +64+65+66+67-68+69-70
<b>Liderazgo Percibido</b>  Test: Grid gerencial	Componentes del Estilo de Liderazgo	<b>9.9</b> Eficiencia <b>1.9</b> Relación <b>9.1</b> Tarea <b>5.5</b> Supervivencia <b>1.1</b> Evasión	01-06-11-16-21-26-31-36 02-07-12-17-22-27-32-37 03-08-13-18-23-28-33-38 04-09-14-19-24-29-34-39 05-10-15-20-25-30-35-40

Para llevar a cabo el tratamiento de los datos y poder obtener los resultados se procedió a usar los el paquetes que son útiles para el tratamiento de datos estadísticos evitando así ahorrar tiempo en la investigación. Pues se recomienda que para cálculos muy elaborados se sugiere la utilización de paquetes de estadística, como el **Excel y SPSS** este último paquete nos permite aplicar modelos multivariados que implican mucho tiempo y cálculos tediosos en un tiempo reducido y un aprendizaje relativamente simple para el manejo del paquete. Para hacer este análisis utilizamos:

Ø **Escalas Nominales**

Ø **El cálculo de la Correlación de Pearson, que es:**

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[ n\sum X^2 - (\sum X)^2 \right] \left[ n\sum Y^2 - (\sum Y)^2 \right]}}$$

En donde:

- r = coeficiente de correlación de la muestra
- X = Valores en el instrumento de personalidad
- Y = Valores en el instrumento de liderazgo

**Ø Prueba “t”**

$$t = \frac{|M_x - Y_y|}{\sqrt{\frac{n\sum D^2 - (\sum D)^2}{n(n-1)}}}$$

donde:

- M<sub>x</sub> = Media de un grupo.
- M<sub>y</sub> = Media del otro grupo.
- àD = Diferencia entre las valores en cada pareja.
- àD<sup>2</sup> = Cuadrado de las diferencias de valores en cada pareja.
- n = Número de parejas.

Recordemos que si tenemos n > 30 la aproximación de “t” es buena con respecto a “z”, pudiéndose comparar el valor calculado contra los valores críticos de z = 1.960 y 2.576 para p = .05 y .01 respectivamente. El 95% se encuentra ubicado entre -1.960 y +1.960 desviaciones estándar y el 99% se encuentra ubicado entre -2.576 y +2.576 desviaciones estándar. Lo anterior es importante porque estos valores son coincidentes con las puntuaciones **z** que se utilizarán en forma general para pruebas de hipótesis, tomándose como un nivel crítico óptimo el de z = 1.960 que corresponde a un error del 5%.

**Rangos.-** Se define como la “distancia que existe entre los valores menor y mayor de una distribución” (en el caso de Antigüedad y Edad en años).

## **ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

Aquí nos concentramos en el análisis de los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados, se presenta el análisis frecuencial de los sujetos a los que se les aplicaron los instrumentos en cuanto al Género, Estado Civil y Grado de estudios.

CUADRO # 1  
POBLACION SEGÚN SEXO Y PUESTOS.

Género	Administrativos	Personal de Farmacia	Mantenimiento	Total
Masculino	9	23	4	36
Femenino	6	25	3	34
Total	15	48	7	70

Fuente: Nómina de personal de la empresa Agosto 2003 (todos dependientes de la jefa de personal tanto Sindicalizados como de Confianza).

El análisis de la encuesta aplicada a los empleados aportó los resultados en cuanto al Estado Civil y Nivel de estudios, como se muestra a continuación:

CUADRO #2  
POBLACION SEGÚN GRADO DE ESTUDIOS Y ESTADO CIVIL

	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Universidad	Total
<b>Estado Civil</b>					
Soltero	0	9	8	5	22
Casado	3	16	13	5	37
Divorciado	1	5	5	0	11
Total	4	30	26	10	70

## Discusión de los Resultados

### Validez de la Prueba

**El grupo con antigüedades de 1 a 5 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 6 a 13 años:  $t = 2.544$ ,  $p=.05$ .**

Esto nos indica que las personas que pertenecen al rango de 1 a 5 años de antigüedad en la empresa, los cuales muestran las actitudes de una persona que puede estar afectando, en forma consciente o inconsciente, los resultados de la prueba. Indica un sentimiento de fuerte defensividad hacia la situación de prueba, por parte del sujeto, que por alguna razón no desea contestar honesta y objetivamente.

Puede indicar, mediante la necesidad de ofrecer un aspecto favorable, un alto grado de ansiedad con respecto a lo que pudieran pensar los demás sobre él, provocándose un alto índice de respuestas favorables o socialmente aceptadas. La determinación de dar un perfil favorable a expensas de la verdad, normalmente se encuentra en sujetos a los que se les aplica la prueba en situaciones de selección, o en conflictos en los que busca justificar su posición, donde la necesidad de dar una buena impresión es esencial. Esta forma de defensividad, mediante la sobrevaloración, da evidencias de una fuerte resistencia al cambio, así como a inculpar a terceros. En algunas ocasiones refleja la incapacidad para encarar sus propias deficiencias o su propia conducta en situaciones de conflicto. Tal vez este comportamiento se explica por el poco tiempo que tiene dentro de la organización y que las personas no quieren verse en conflictos por no afectar su empleo, por tanto se consideran bajos en agresión .

### **Nervioso-Tranquilo**

**El grupo con antigüedades de 14 a 21 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 6 a 13 años:  $t = 2.083, p=.05$ .**

Las personas de que cuentan con esta antigüedad de 14 a 21, Pueden indicar falta de habilidad para concentrarse, la presencia de una aprehensión indebida o ansiedad, exclusivo interés por la salud o el bienestar físico. Es probable que exista una tensión o reacción tensional debida a circunstancias externas como el ruido, confusión, tráfico, presión de tiempo y crisis situacionales. Algunas de las más obvias manifestaciones de la tensión, en forma externa, son la excesiva excitabilidad, fácil pérdida de compostura, fumar excesivamente, comer o beber en exceso, indigestión o pérdida del apetito, uso regular de medicamentos relajantes y algunos manierismos nerviosos como morderse las uñas, golpetear con los zapatos, etc. El nerviosismo parece ser más variable en sus manifestaciones que la mayoría de los otros rasgos. En sentido amplio, una medida de ansiedad alta, especialmente cuando se combina con altas puntuaciones en depresión, subjetivismo y hostilidad, y bajas puntuaciones en autodisciplina, puede estar

relacionada con falta de ajuste en otras áreas; puede ser, por contraposición, originador de estos problemas.

Mientras que cuenta con 6 a 13 años de antigüedad, presentan más las características de calma, relajamiento y una forma tranquila de ver la vida. Se refiere al sentido de calma o serenidad, libertad excesiva de tensión o ansiedad, habilidad para recobrar la compostura rápidamente después de circunstancias fatigosas, así como una ausencia de manerismos nerviosos externos.

### **Depresivo-Eufórico**

**El grupo con grado de estudios de primaria tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de universidad:  $t = 2.194$ ,  $p = .05$ .**

El grupo que sólo cuenta con educación primaria puede corresponder su tipo de personalidad a una situación pesimista, desanimada o abatida en tono emocional o modales. Mide estados depresivos o reacciones directas, así como tendencias depresivas indicadas indirectamente por algunas actitudes. Los estados o reacciones depresivas incluyen sentimientos de apatía, desaliento, desilusión o pesimismo; preocupación depresiva por la vida, problemas o infortunio; abatimiento emocional y contemplación de suicidio. La indicación indirecta de depresión se manifiesta por sentimientos de rechazo, de no pertenencia, de aprehensión, o no sentirse importante o apreciado, tanto como una tendencia a ser fácilmente desanimado por la crítica o perder el coraje por falta de confianza en sí mismo, así como sentimientos de inferioridad. Mientras que el grupo que cuenta con estudios Universitarios manifiestan felicidad, jovialidad, actitud optimista y disposición. La euforia se indica por un sentido de hacer bien y optimismo, una convicción de que la vida vale la pena y la tendencia a sonreír y reír con facilidad, se vincula a puntajes altos en métodos de trabajo.

**El grupo con grado de estudios de secundaria tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de universidad:  $t = 2.568$ ,  $p = .05$ .**

El grupo que solo cuenta con educación secundaria puede corresponder su tipo de personalidad a una situación pesimista, desanimada o abatida en tono emocional o modales. Mide estados depresivos o reacciones directas, así como tendencias depresivas indicadas indirectamente por algunas actitudes. Los estados o reacciones depresivas incluyen sentimientos de apatía, desaliento, desilusión o pesimismo; preocupación depresiva por la vida, problemas o infortunio; abatimiento emocional y contemplación de suicidio. La indicación indirecta de depresión se manifiesta por sentimientos de rechazo, de no pertenencia, de aprehensión, o no sentirse importante o apreciado, tanto como una tendencia a ser fácilmente desanimado por la crítica o perder el coraje por falta de confianza en sí mismo, así como sentimientos de inferioridad. Mientras que el grupo que cuenta con estudios Universitarios manifiestan felicidad, jovialidad, actitud optimista y disposición. La euforia se indica por un sentido de hacer bien y optimismo, una convicción de que la vida vale la pena y la tendencia a sonreír y reír con facilidad, se vincula a puntajes altos en métodos de trabajo.

**El grupo de mujeres tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo de hombres:  $t = 2.092$ ,  $p = .05$ .**

Al grupo de Mujeres le corresponde su tipo de personalidad a una situación pesimista, desanimada o abatida en tono emocional o modales. Mide estados depresivos o reacciones directas, así como tendencias depresivas indicadas indirectamente por algunas actitudes. Los estados o reacciones depresivas incluyen sentimientos de apatía, desaliento, desilusión o pesimismo; preocupación depresiva por la vida, problemas o infortunio; abatimiento emocional y contemplación de suicidio. La indicación indirecta de depresión se manifiesta por sentimientos de rechazo, de no pertenencia, de aprehensión, o no sentirse importante o apreciado, tanto como una tendencia a ser fácilmente desanimado por la crítica o perder el coraje por falta de confianza en sí mismo, así como sentimientos de inferioridad. Mientras que el grupo de Hombres manifiestan felicidad, jovialidad, actitud optimista y disposición. La euforia se indica por un sentido de hacer bien y optimismo, una convicción de que la vida vale la pena y la

tendencia a sonreír y reír con facilidad, esto ya ha sido causa de otros estudios psicológicos, pues en varios de ellos se afirma que las Mujeres tendemos más a estar en estado depresivo.

### **Expresivo-Responsivo**

**El grupo con grado de estudios de universidad tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de bachillerato:  $t = 2.237, p=.05$ .**

Los individuos que pertenecen al grupo de universitarios se pueden definir como el ser espontáneo, afectuoso y demostrativo. Mide la habilidad para expresar calor por amistad y cordialidad, tanto como expresiones más personales e íntimas de los sentimientos; asimismo, miden las más amplias indicaciones de expresividad que incluyen la habilidad para ser amigo, así como la responsabilidad o respuesta en contactos con la gente, de ser comunicativo y expresarse a sí mismo con animación, entusiasmo y ademanes, tener muchos amigos y ser recordado por los otros como una persona expresiva, cálida y entregada.

Mientras que el grupo de bachillerato presentan la conducta restrictiva, irresponsable y reprimida. Las personas de este grupo se caracterizan por falta de habilidad para expresar sentimientos tiernos, así como por su tendencia a ser reservado, restrictivo, reprimido y auto-consciente.

### **Compasivo-Indiferente**

**El grupo con grado de estudios de secundaria tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de universidad:  $t = 2.406, p=.05$ .**

Las personas que pertenecen al grupo con estudios de secundaria muestran bondad, comprensión y misericordia. Incluye la capacidad para la empatía, el perdón, la compasión y la sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos de los otros. También incluye un sentido de preocupación por el bienestar de aquellos que son menos afortunados. La compasión también se indica por la vigilancia de

las necesidades de otros, referentes a estímulos, bondad y comprensión, tanto como requieren los niños, animales y personas de edad avanzada. Las personas con esta cualidad evidencian un deseo de ayudar a quien lo necesita y se entrega a los demás en tiempos de tensión o problemas. Dado que la simpatía incluye una influencia en la creación de buenas relaciones, de cortesía, maritales y parentales, el sujeto es poco conflictivo en estas áreas. Es una cualidad positiva para los que están interesados en ocupaciones de servicio social y personal.

Mientras que las personas con estudios universitarios caracterizan a las personas inmisericordes, insensibles y de actitudes duras, sin sentimientos. Indica una falta de interés por otras personas, una tendencia a ser estricto, intratable, desconsiderado y lento para reconocer las necesidades de familiares y amigos. La falta de comprensión puede indicar autoprotección con el proceso de involucramiento emocional.

**El grupo con grado de estudios de bachillerato tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de universidad:  $t = 2.221$ ,  $p=.05$ .**

**Las personas que pertenecen al grupo con estudios de bachillerato** muestran bondad, comprensión y misericordia. Incluye la capacidad para la empatía, el perdón, la compasión y la sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos de los otros. También incluye un sentido de preocupación por el bienestar de aquellos que son menos afortunados. La compasión también se indica por la vigilancia de las necesidades de otros, referentes a estímulos, bondad y comprensión, tanto como requieren los niños, animales y personas de edad avanzada. Las personas con esta cualidad evidencian un deseo de ayudar a quien lo necesita y se entrega a los demás en tiempos de tensión o problemas. Dado que la simpatía incluye una influencia en la creación de buenas relaciones, de cortesía, maritales y parentales, el sujeto es poco conflictivo en estas áreas. Es una cualidad positiva para los que están interesados en ocupaciones de servicio social y personal.

**Mientras que las personas con estudios universitarios** caracterizan a las personas inmisericordes, insensibles y de actitudes duras, sin sentimientos. Indica una falta de interés por otras personas, una tendencia a ser estricto, intratable, desconsiderado y lento para reconocer las necesidades de familiares y amigos. La falta de comprensión puede indicar autoprotección con el proceso de involucramiento emocional.

### **Subjetivo-Objetivo**

**El grupo con antigüedades de 1 a 5 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 6 a 13 años:  $t = 1.981, p=.05$ .**

Las personas que tienen de 1 a 5 años de antigüedad en la empresa son más Subjetivos pues muestran más su lado emocional, ilógico y absorto. Se incluyen indicadores de conflicto o emocionalidad, la cual tiende a interferir con la habilidad para pensar objetivamente y en forma imparcial. Algunos ítemes miden características de sensibilidad neurótica y otros habilidad para juzgar situaciones realmente con precisión. Se incluyen la tendencia a ser en extremo sensible, introspectivo, celoso, suspicaz y auto-consciente, tanto que lo lleva a una tendencia a los ensueños, grandes resentimientos, ser fácilmente turbado o malinterpretar los motivos de otros, pueden indicar serios disturbios emocionales. Parece sugerir que los sentimientos internos tienden a crear prejuicios y una distorsión de la habilidad de ser lógico en la valoración de la realidad y las situaciones de la vida. En puntuaciones muy altas, las actitudes emocionalizadas están tendiendo al corto-circuito arrastrándose habilidad de actuar y pensar lógica y desapasionadamente. Esto frecuentemente indica una preocupación por sí mismo hasta el punto de una auto-centralización extrema. Dichos individuos son auto-conscientes y no confortables en las relaciones interpersonales.

Mientras que el grupo que tiene de 6 a 13 años de antigüedad son mas objetivos definen un sujeto preclaro, razonable y de actitud lógica. Se caracteriza por su habilidad de ser analítico, imparcial, desapasionado, no preocupado con la

introspección o plagado de dudas internas y aprehensiones. Los individuos altamente objetivos están frecuentemente cimentados entre aquellos que están científicamente orientados. Una tendencia a ser abiertamente analíticos puede indicar un bajo nivel de emocionalidad, un repudio de sentimientos que pueden interferir con el establecimiento de vínculos estrechos con otros seres humanos.

**El grupo de divorciados tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo de solteros:  $t = 2.200, p=.05$ .**

Las personas que son divorciados son más **Subjetivos** pues muestran más su lado emocional, ilógico y absorto. Se incluyen indicadores de conflicto o emocionalidad, la cual tiende a interferir con la habilidad para pensar objetivamente y en forma imparcial. Algunos ítemes miden características de sensibilidad neurótica y otros habilidad para juzgar situaciones realmente con precisión. Se incluyen la tendencia a ser en extremo sensible, introspectivo, celoso, suspicaz y auto-consciente, tanto que lo lleva a una tendencia a los ensueños, grandes resentimientos, ser fácilmente turbado o malinterpretar los motivos de otros, pueden indicar serios disturbios emocionales. Parece sugerir que los sentimientos internos tienden a crear prejuicios y una distorsión de la habilidad de ser lógico en la valoración de la realidad y las situaciones de la vida. En puntuaciones muy altas, las actitudes emocionalizadas están tendiendo al corto-circuito arrastrándose habilidad de actuar y pensar lógica y desapasionadamente. Esto frecuentemente indica una preocupación por sí mismo hasta el punto de una auto-centralización extrema. Dichos individuos son auto-conscientes y no confortables en las relaciones interpersonales.

Mientras que el grupo que son solteros son mas objetivos definen un sujeto preclaro, razonable y de actitud lógica. Se caracteriza por su habilidad de ser analítico, imparcial, desapasionado, no preocupado con la introspección o plagado de dudas internas y aprehensiones. Los individuos altamente objetivos están frecuentemente cimentados entre aquellos que están científicamente orientados. Una tendencia a ser abiertamente analíticos puede indicar un bajo nivel de

emocionalidad, un repudio de sentimientos que pueden interferir con el establecimiento de vínculos estrechos con otros seres humanos.

### **Dominante-Sumiso**

**El grupo con grado de estudios de universidad tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con grado de estudios de secundaria:  $t = 3.038$ ,  $p=.01$ .**

El grupo que tiene estudios de universidad muestran al individuo confiado, dogmático y competitivo; incluye características que son indicativas de la fuerza del Ego, tales como ser influencia de otros, o desear influir o cambiar la forma de pensar de otros. Indican seguridad en sí mismo, confianza y liderazgo, así como habilidad para mostrar iniciativa, ser firme, definitivo y enfático; competitivo, levantado por sus propios méritos o medios; cuando habla en público le encanta el reto de un debate. Indica necesidades de ejercer poder e influencia. Es deseable este tipo de rasgos en personas que requieran confianza; liderazgo o espíritu competitivo. La dominancia no debe ser interpretada para medir al sujeto fuertemente agresivo que busca sólo ejercer poder sobre otros para sus propios propósitos. Indica, por el contrario, el tipo de individuo que **tiene un marcado deseo de posición y liderazgo**; por lo tanto, esta cualidad puede ser ventajosa en situaciones que requieran habilidad ejecutiva, llegando a ser destructiva cuando se asocia con un alto puntaje en hostilidad.

Mientras el grupo con estudios de secundaria muestran al individuo más sumiso se define como pasivo, complaciente y dependiente. Esta característica está indicada por la tendencia a seguir, apoyarse mucho en otras personas y plegarse a sus deseos, evitar complicaciones y buscar la paz a cualquier costo, siendo fácilmente persuadido o tomándole ventaja los demás. La sumisión revela ausencia de autoestima. Cuando un individuo se cataloga a sí mismo bajo el rasgo de sumisión, usualmente implica temor, escepticismo de sí mismo y sentimientos de inseguridad. Cierta grado de sumisión en las relaciones interpersonales puede contribuir al éxito de los compromisos. Puede tener hasta cierto punto algo de

lógica, pues a mayor estudios mayor deseo de posición y liderazgo, pero claro como en todo hay sus excepciones.

## **Eficiencia**

El grupo con antigüedades de 19 a 28 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 29 a 36 años:  $t = 2.163, p=.05$ .

Esto nos indica que los individuos del grupo de 19 a 28 años de antigüedad, que están mas próximos a jubilarse perciben un liderazgo de Eficiencia en la jefa de personal con las siguientes características:

Supone que es una persona comprometida que realiza el trabajo: la interdependencia, a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto. **Se integran los objetivos de la organización con las necesidades del individuo.**

### **RAZGOS QUE MIDE:**

**PLANEACIÓN DEL TRABAJO:** Cumple con sus obligaciones oportunamente y sin urgencias.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Mejora sus conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.

**MANEJO DEL CONFLICTO:** Cuando surge un conflicto trata de identificar motivos y resolver causas.

**TOMA DE DECISIONES:** Mejora sus conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.

**CONTROL DE TENSIÓN:** Cuando se molesto me controla, pero se nota su impaciencia.

**ESTILO DE DIRECCIÓN:** Se esfuerza vigorosamente y otros la acompañan.

RELACIONES INTERPERSONALES: Conserva su humor ajustándolo a la situación y dándole perspectiva.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Tiene sus convicciones, pero las cambia si surge una idea sensata y buena.

### **Tarea**

El grupo con antigüedades de 19 a 28 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 29 a 36 años:  $t = 1.999, p=.05$ .

Esto nos indica que los individuos del grupo de 19 a 28 años de antigüedad, que están más próximos a jubilarse perciben un liderazgo de Tarea en la jefa de personal con las siguientes características:

La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida casi totalmente. Las personas son un instrumento para la producción. Se organiza el trabajo más que a las personas. **Es eficiente en la tarea y deficiente en la relación.**

### **RAZGOS QUE MIDE**

PLANEACIÓN DEL TRABAJO: Procura evitar presiones adoptando una rutina ordenada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Una evaluación frecuente de ella misma le ayuda a saber en qué, se desvió.

MANEJO DEL CONFLICTO: Al surgir el conflicto trata de ser firme y justo con una solución equitativa.

TOMA DE DECISIONES: Busca decisiones viables aunque no perfectas.

CONTROL DE TENSIÓN: Bajo tensión siente inseguridad sobre acciones o cambios que eviten más presión.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Busca mantener un paso uniforme de trabajo.

RELACIONES INTERPERSONALES: Por su carácter convence a otros sobre ella y sobre su posición.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Busca posiciones intermedias si encuentra opiniones diferentes a las suyas.

### **Evasión**

El grupo con antigüedades de 6 a 13 años tiene puntuaciones significativamente mayores que el grupo con antigüedades de 14 a 21 años:  $t = 2.188, p = .05$ .

Esto nos indica que los individuos del grupo de 6 a 13 años de antigüedad, perciben un liderazgo de **Evasión** en la jefa de personal con las siguientes características:

Realiza un mínimo esfuerzo para producir sólo lo indispensable y proseguir en la organización. **Es deficiente en la tarea y en la relación.**

### **RAZGOS QUE MIDE:**

PLANEACIÓN DEL TRABAJO: Prefiere actuar libremente en vez de programar sus actividades.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: No necesita analizar su desempeño, alguien con autoridad se lo señalar.

MANEJO DEL CONFLICTO: Si surge un conflicto trata de ser neutral o no mezclarse en el asunto.

TOMA DE DECISIONES: Acepta las decisiones de los demás.

CONTROL DE TENSIÓN: Permaneciendo neutral raras veces se irrita.

**ESTILO DE DIRECCIÓN:** Se esfuerza nada más lo necesario para obtener un mínimo aceptable.

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Los demás ven su humor como una tontería.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Acepta opiniones, ideas y actitudes de otros o evita tomar partido.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones de la investigación se realizaron en atención al objetivo planificado y a los datos extraídos del análisis de una entrevista con el Administrador y la encuesta dirigida a los empleados. El análisis de los datos arroja las siguientes conclusiones:

Todos los empleados deben tener el mismo trato distribuirles en forma equitativa cualquier información o idea en especial porque la calidad se obtiene cuando se comparten las ideas y las decisiones.

El estilo de liderazgo de la jefa de personal según los resultados analizados tiende más a un tipo de Liderazgo de Evasión en cuanto a frecuencia se refiere y así se explicaría el salto de jerarquía por parte de los empleados pues es el único tipo de liderazgo que se corresponde con el tipo de personalidad de Nervioso-Tranquilo y con el Subjetivo-Objetivo en cuanto al rango de 6-13 años de antigüedad en el ultimo extremo, es decir; sólo al extremo Tranquilo al no afectar la prueba contando con características de calma, relajamiento y serenidad por lo cual al no verse muy comprometido por una antigüedad considerable como en otros rangos; evalúan de una manera mas Objetiva, más clara y razonable y con cierta actitud considerándose científicamente orientados pero que también pudiese presentarse

un repudio de sentimientos que pueden interferir con el establecimiento de vínculos estrechos con otros seres humanos.

Sin embargo no puede ser considerado como totalmente el Liderazgo de Evasión por las diferencias significativas en las encuestas y por evidenciar en estas los controles ejercidos, por que en varias de las respuestas se promueve la participación activa de los empleados y porque la gran mayoría no opina de la misma manera pues estadísticamente no hay un resultado convincente, pues se arrojaron tres tipos de liderazgo de un total de cinco, pero que de ninguna manera se corresponden con los 10 tipos de personalidad que hemos manejado pues al respecto se arrojaron sólo siete de estas, mismas que a su vez, tampoco corresponden con los rangos que establecimos para poder llevar el análisis de los datos por esto nuestro reporte al respecto no es positivo, es decir con esto rechazamos nuestra hipótesis por lo cual no hay ninguna relación entre la percepción del tipo de liderazgo en relación con la personalidad de los empleados subordinados a la jefa de personal de la Farmacia Regional No.55 Siglo XXI.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Allport, G. (1968). **La personalidad su configuración y desarrollo**. Barcelona: Herder.
- Audirac C.y otros. (1994). **Que es el desarrollo Organizacional**. México: Trillas.
- Avila, M. (1941). **Iniciativa de ley del seguro social**. Exposición de Motivos presentada en el congreso de la unión. México.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964) **The Managerial Grid**. Houston: Gulf.
- Calvin, S. (1991). **La teoría de la personalidad**. México: Paidós.
- Conmemorando los 60 años del SNTSS. (2003, Abril). **Seguridad Social**, No.6.
- Faria, Mello. (1996). **Desarrollo organizacional “Enfoque Integral”**. México: Limusa
- Fisseni, H. (1987). **Psicología de la personalidad**. Barcelona: Herder.
- Gestión y motivación del personal**.(1996). Madrid: Diaz de Santos
- Herrera, D. y León, M. (1996) **Historia de la seguridad social**. Costa Rica: EDNASSS.
- Murray, H. (1970).**Apuntes sobre la teoría de la acción**. Buenos Aires: Amorroutu.
- Organización y Funcionamiento del IMSS**. (1998). (1ª Ed) (Folleto). México: SNTSS.
- Ramírez, G. (2003). **Esbozo histórico de la Seguridad Social en México**. (1ª Ed.)(Folleto). México: SNTSS.
- Robbins P. (1999). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rosado, M. (2003). **Análisis del Temperamento**. Apuntes. México.
- Rosado, M. (2001). **Fundamentación de la investigación y la evaluación**. Apuntes. México.
- Rosado, M. (2001). **Estructura del reporte de investigación**. Apuntes. México.
- Rosado, M. (2003). **Grid Gerencial**. Apuntes. México.
- Tena, F. (1967). **Leyes fundamentales de México 1808-1967**. México: Porrúa.
- Thorpe, L. (1966). **La personalidad y sus tipos**. Buenos Aires: Paidós.

Yarce, J. (2003). **Visión renovada del liderazgo**. Curso I. Claves conceptuales del liderazgo. Recuperado en junio 25, 2003 del World Wide Web: [http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/I/7.HTM](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/I/7.HTM)

Yarce, J. (2003). **Persona y construcción de la personalidad**. La construcción de la Personalidad. Curso 1. Recuperado en Junio 28, del World WideWeb: [http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/I/20.HTM](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/I/20.HTM)

## ANEXOS

# INTRUMENTO No.1 PERSONALIDAD.

### CUADERNO DE APLICACIÓN. INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada declaración y llene por completo, pero sin rebasarlo, el espacio correspondiente a la respuesta que mejor exprese su sentir acerca de lo que se dice.
- Al marcar su contestación en la Hoja de Respuestas, asegúrese que el número de la declaración corresponde al número de la respuesta.
- Cada afirmación está provista con una escala de cinco puntos y usted deberá marcar la respuesta de acuerdo con lo que haga o sienta, teniéndose como valores entendidos los siguientes:

- A** Totalmente de acuerdo
- B** De acuerdo
- C** Indeciso
- D** En desacuerdo
- E** Totalmente en desacuerdo

- Conteste a todas las declaraciones aplicándoselas a usted mismo. No piense mucho en ninguna afirmación antes de contestar. Una vez que decida, marque firmemente con lápiz el espacio que esté de acuerdo con su contestación.
- Rellene bien sus marcas. Si desea cambiar alguna respuesta, borre por completo la que quiere cambiar.
- Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio. No deje de contestar ninguna declaración.

### NO MARQUE EN EL CUADERNILLO

- |  |   |
|--|---|
| 1. Trato siempre de convencer a los demás de mi punto de vista.  | 15. En ocasiones me desaliento o desanimo por falta de progreso o resultados.                                   |
| 2. En ocasiones me desanimo por falta de progreso o resultados.  | 16. A menudo me siento decaído, como a punto de llorar.   |
| 3. Me es difícil seguir un plan definido.  | 17. Me deprimó frecuentemente por problemas personales.   |
| 4. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.                                    | 18. A menudo me preocupo por falta de confianza en mí mismo.  |
| 5. Tiendo a la timidez o al retraimiento.  | 19. Me descorazono fácilmente con la crítica.   |
| 6. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos. | 20. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos. |
| 7. Considero que la mayoría de la gente trata de aprovecharse de todo lo que puede.                            | 21. Tengo períodos de depresión sin motivo aparente, que duran varios días.                                     |
| 8. Me molesto con más facilidad que la mayoría de las personas.  | 22. Prefiero unas vacaciones tranquilas y quietas que unas llenas de actividad.                                 |
| 9. Permito frecuentemente que la tensión se acumule hasta estar a punto de estallar.                           | 23. Me gusta pertenecer a clubes o agrupaciones sociales.   |
| 10. Me siento relativamente libre de preocupaciones.   | 24. Me gusta tener mucho que hacer.   |
| 11. Tengo movimiento nerviosos e involuntarios, tales como morderme las uñas o agitar el pié.                  | 25. Me limito a tener uno o dos amigos.   |
| 12. Los demás me consideran como una persona nerviosa.   | 26. Después de un día de trabajo, prefiero quedarme en casa que salir con amigos.                               |
| 13. Con frecuencia me inquieto sin motivo.   | 27. Prefiero escuchar y observar, más que participar en una conversación.                                       |
| 14. Me pongo tenso y ansioso cuando tengo  | 28. Me interesan las personas y me agrada hacer nuevas amistades.   |
| 29. Puedo expresar cariño sin avergonzarme.  | 52. Me gusta encargarme de las cosas y dirigir  |

30. Me es difícil expresar en palabras mis sentimientos de afecto.
31. Se me dificulta ser expresivo y amistoso con la gente.
32. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
33. Tiendo a la timidez y al retraimiento.
34. Me siento incómodo y algo tímido con la gente.
35. Me es difícil elogiar a los miembros de mi familia.
36. Me preocupo seriamente por problemas sociales, tales como la pobreza o el desempleo, aún cuando no me afecten directamente.
37. Percibo las necesidades y sentimientos de cualquier miembro de mi familia que esté enfermo.
38. Mucha gente me considera incapaz de tener sentimientos profundos.
39. Tiendo a sentir lástima fácilmente.
40. Me doy cuenta fácilmente de los sentimientos o estados de ánimo de los demás.
41. Hago todo lo que puedo para proteger a un animal de la crueldad o descuido.
42. Tengo poco interés en los problemas emocionales de otras personas.
43. A veces me siento incómodo porque creo que me están observando o hablando a mis espaldas.
44. Me avergüenzo fácilmente.
45. Se me dificulta aceptar la crítica o la culpa.
46. Frecuentemente interpreto mal lo que hacen o dicen los demás.
47. Me inclino a soñar sobre cosas que son irrealizables.
48. Me es difícil sobreponerme a una situación que me provocó vergüenza.
49. Me siento particularmente incómodo y preocupado por lo que puedan pensar los demás de mí.
50. Ejercer influencia notable sobre la manera de pensar de mi familia o conocidos.
51. Soy muy competitivo en los juegos, negocios y relaciones personales.
- a los demás.
53. Estoy tan seguro de mí mismo, que a veces esto llega a molestar hasta a mis amigos.
54. Defiendo mis derechos con firmeza.
55. Tiendo a depender de los demás cuando debemos tomar decisiones.
56. Me gusta hablar en público y disfrutar de un debate.
57. Soy tolerante y comprensivo con quien llega tarde a una cita.
58. Alguna vez se ha quejado alguien de que soy una persona mandona y poco razonable.
59. Tiendo a discutir en exceso.
60. Puedo ser sarcástico cuando me disgusto con alguien.
61. Frecuentemente tiendo a dominar a quienes me rodean.
62. Muchas veces hago comentarios tan secos y cortantes, que lastiman los sentimientos de los demás.
63. Tengo una actitud de superioridad hacia los demás y son un mandón.
64. Soy una persona en extremo esmerada y ordenada.
65. Hago planes con mucha anticipación y los llevo a cabo.
66. Tengo un lugar para todo y todo en su lugar.
67. No dejo un trabajo hasta que lo he terminado.
68. Soy propenso a hacer discusiones demasiado ligero.
69. Soy una persona metódica que lleva un sistema de control de asuntos personales y de negocios.
70. Frecuentemente decido hacer las cosas precipitadamente.

*Gracias por sus respuestas.*

## **INTRUMENTO No.2 LIDERAZGO.**

- Cada afirmación está provista con una escala de cinco puntos y usted deberá marcar la respuesta de acuerdo con lo que haga o sienta, teniéndose como valores entendidos los siguientes:

- A** Totalmente de acuerdo
- B** De acuerdo
- C** Indeciso
- D** En desacuerdo
- E** Totalmente en desacuerdo

### NO RAYE LA HOJA DE PREGUNTAS.

Conteste de en relación a su JEFE DE PERSONAL:

1. Cumple con sus obligaciones oportunamente y sin urgencias.
2. Su programa de trabajo es flexible para poder atender a las personas.
3. Procura evitar presiones adoptando una rutina ordenada.
4. Al organizar sus actividades aprovecha su tiempo sin cambios de programa.
5. Prefiere actuar libremente en vez de programar las actividades.
6. Mejora los conocimientos analizando las razones de fracasos y éxitos.
7. Se mantiene alerta sobre la reacción de los demás, buscando su simpatía.
8. Una evaluación frecuente de ella misma le ayuda a saber en qué se desvía.
9. Analizo el resultado de si esfuerzo para asegurar su logro.
10. No necesita analizar su desempeño, alguien con autoridad se lo señala.
11. Cuando surge un conflicto trata de identificar motivos y resolver causas.
12. Evita el conflicto, pero si se presenta, lo calma y mantiene unida a la gente.
13. Al surgir el conflicto trata de ser firme y justa con una solución equitativa.
14. Si se crea un conflicto trata de cortarlo e imponer su voluntad.
15. Si surge un conflicto trata de ser neutral o no mezclarse en el asunto.
16. Valora decisiones creativas que generen actitudes diferentes a las suyas.
17. Tener buenas relaciones lo valora mucho, como para imponer una decisión.
18. Busca decisiones viables aunque no perfectas.
19. Tomar decisiones incontrovertibles es de mucho valor para ella.
20. Acepta las decisiones de los demás.
21. Cuando se molesta se controla, pero se nota su impaciencia.
22. Por la tensión que crean los problemas su reacción es amistosa y entusiasta.
23. Bajo tensión siente inseguridad sobre acciones o cambios que eviten más presión.
24. Cuando las cosas van bien defiende o ataca con sus argumentos personales.
25. Permaneciendo neutral raras veces se irrita.
26. Se esfuerza vigorosamente y otros la acompañan.
27. Raras veces dirige, pero sí proporciona ayuda.
28. Busca mantener un paso uniforme de trabajo.
29. Trabaja duro y demanda lo mismo de los demás.
30. Se esfuerza nada más lo necesario para obtener un mínimo aceptable.
31. Conserva su humor ajustándolo a la situación y dándole perspectiva.
32. Ante los problemas mantiene relaciones amistosas o enfoca la atención a lo fácil.
33. Por su carácter convence a otros sobre su posición.
34. Su carácter es enérgico.
35. Los demás ven su humor como una tontería.
36. Tiene sus convicciones, pero las cambia si surge una idea sensata y buena.
37. Prefiere aceptar ideas, opiniones y actitudes de otros sin promover las suyas.
38. Busca posiciones intermedias si encuentra opiniones diferentes a las suyas.
39. Defiende sus ideas, opiniones y actitudes, aún a costa de los otros.
40. Acepta opiniones, ideas y actitudes de otros o evita tomar partido.

*Gracias por sus respuestas.*

# HOJA DE RESPUESTAS.

## RESPUESTAS CUESTIONARIO No. 1.

### PERSONALIDAD

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E	
1						15						29						43						57
2						16						30						44						58
3						17						31						45						59
4						18						32						46						60
5						19						33						47						61
6						20						34						48						62
7						21						35						49						63
8						22						36						50						64
9						23						37						51						65
10						24						38						52						66
11						25						39						53						67
12						26						40						54						68
13						27						41						55						69
14						28						42						56						70

## RESPUESTAS CUESTIONARIO No.2

### PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1						15						29					
2						16						30					
3						17						31					
4						18						32					
5						19						33					
6						20						34					
7						21						35					
8						22						36					
9						23						37					
10						24						38					
11						25						39					
12						26						40					
13						27											
14						28											

Sexo: (M)(F) Estado Civil: (S) Soltero, C (Casado), (D) Divorciado Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa (en años): \_\_\_\_\_ Grado de estudios: \_\_\_\_\_