

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Sociales



**RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA Y LIDERAZGO DE LOS
SUPERVISORES DE UNA INSTITUCIÓN SEMIGUBERNAMENTAL
DE GUATEMALA**

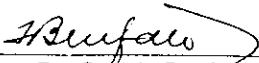
Trabajo de investigación presentado por la
Licenciada Claudia Johanna Guerra Sánchez de Gordillo
para optar al grado académico de
Master en Administración de Recursos Humanos



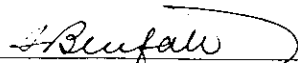
GUATEMALA
2003

**RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA Y LIDERAZGO DE LOS
SUPERVISORES DE UNA INSTITUCIÓN SEMIGUBERNAMENTAL DE
GUATEMALA**

Vo.Bo.

(f) 
Dr. Ottavio Benfatto Buggin

Tribunal:

(f) 
Dr. Ottavio Benfatto Buggin

(f) 
Ing. Manuel Stuardo Serrano Tello

(f) 
Dr. Carlos Cazali

Fecha de aprobación: Guatemala 24 de enero de 2003

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar si la efectividad de liderazgo está relacionada con el coeficiente intelectual de un grupo de supervisores de una institución semigubernamental de Guatemala. Para ello, se trabajó con todos los supervisores de la institución, los cuales ascienden a 20 personas, quienes pertenecen a distintas áreas de trabajo de la institución: diecisiete supervisores de sexo masculino y tres supervisores de sexo femenino. Las edades oscilaron entre 28 y 58 años; las carreras universitarias fueron las siguientes: Contador Público y Auditor, Ingeniero en Sistemas, Ingeniero Industrial, y Psicólogo. El presente estudio es cuasiexperimental, para lo que se utilizó un solo grupo de sujetos a los cuales se les aplicó dos pruebas, una de inteligencia y otra de liderazgo consecutivamente. Los instrumentos utilizados para medir ambas variables fueron los siguientes: Test de Inteligencia de Terman y Cuestionario de Autoevaluación de Liderazgo de Hersey y Blanchard. El estadígrafo utilizado para analizar los resultados de las pruebas fue el Coeficiente de Correlación de Pearson, ya que a través de éste se puede encontrar una posible relación entre dos o más variables, y se ejemplifica diciendo que dichas variables están correlacionadas. Se concluyó que la relación que existe entre las variables inteligencia y liderazgo no es estadísticamente significativa, es decir la efectividad del liderazgo no posee una relación significativa con el coeficiente de inteligencia de 20 supervisores de ambos sexos, entre las edades de 28 a 58 años de edad que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

INDICE

	PAG.
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONCEPTUAL	5
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1. Objetivos	40
a. Objetivo general	
b. Objetivos específicos	
2. Hipótesis	41
a. Hipótesis fundamental	
b. Hipótesis específicas	
3. Variables independientes	43
4. Definición de variables	43
a. Conceptual	
b. Operacional	
IV. MÉTODO	
1. Diseño	45
2. Estadígrafo	45
3. Sujetos	46
4. Instrumentos	48
5. Procedimiento	53
V. RESULTADOS	
1. Análisis de Resultados	55
2. Discusión de Resultados	57
3. Presentación de Resultados	60

VI.	CONCLUSIONES	65
VII.	APORTE DE LA INVESTIGACIÓN	68
VIII.	RECOMENDACIONES	70
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
X.	APÉNDICES	76

Apéndice 1. Cuestionario de Autoevaluación de Liderazgo de Hershey y Blanchard.

Apéndice 2. Plantilla para calificar el Cuestionario de Liderazgo de Hershey y Blanchard

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio ya que es pionero al medir dos variables que no habían sido correlacionadas en nuestro medio: inteligencia y liderazgo. Por lo tanto, dicho trabajo tuvo como objetivo medir la relación entre dos variables independientes como son el liderazgo y la inteligencia, con el fin de comprobar una alta o baja relación entre las mismas y así poder deducir si los supervisores de una institución semigubernamental de Guatemala deben ser seleccionados o contratados a través de obtener punteos altos en ambas variables o si bien los puntuación de una con la otra no tienen relación significativa.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos en este estudio tienen sus limitaciones, ya que el estudio fue enfocado hacia la Psicología en Recursos Humanos o Psicología Industrial aplicada a una institución semigubernamental, por lo tanto los resultados podrían variar al intervenir otras disciplinas en la investigación.

Asimismo, el presente estudio se reserva el nombre de la institución en donde se llevó a cabo la investigación, a petición de los directivos que brindaron autorización para la misma.

Para realizar este estudio se recopiló, a través del marco teórico, estudios y conceptos de varios autores con el fin de definir ampliamente las variables en mención.

Seguidamente se realizó el planteamiento del problema, en donde se estableció concretamente el objetivo general: Determinar si la inteligencia posee una relación significativa con el liderazgo de los supervisores que trabajan en una institución semigubernamental que se dedica a supervisar organizaciones financieras de la Ciudad de Guatemala. Asimismo, se estableció la hipótesis fundamental: Existe correlación o relación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Posteriormente, se estableció cómo se abordó la investigación, lo cual se denominó método, en esta sección se incluyó el diseño de la investigación, que para este estudio es cuasiexperimental. Con un estudio cuasiexperimental se pueden dar respuestas a situaciones o problemas de la vida cotidiana, debido a que es posible inferir relaciones entre variables, además los participantes no son asignados aleatoriamente a las diferentes condiciones, es decir es un grupo de comparación susceptible de ser estudiado (McGuigan, 1996:255).

Asimismo, en el método, se incluyó el estadígrafo que se utilizó para analizar las variables, en la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Una correlación es la afirmación de una posible relación entre dos o más variables, y se ejemplifica diciendo que dichas variables están correlacionadas. (McGuigan, 1996:190).

Además, en esta sección, se incorporó una descripción de los sujetos que participaron en el estudio, la cual fue el universo de 20 supervisores, de ambos sexos, con las edades de 28 a 58 años de edad, todos con estudios universitarios completos.

También se incluyeron en el método características de la institución y el sentir de los trabajadores, con base en el último informe de clima organizacional realizado por una empresa externa. Finalmente, en el método se presentaron los instrumentos o herramientas que se utilizaron para medir cada variable y se detalló el procedimiento que se siguió para realizar toda la investigación. Para medir la variable inteligencia se utilizó el Test de Terman y para medir la variable liderazgo se utilizó el Cuestionario de Paul Hershey y Kenneth Blanchard.

Posteriormente se realizó la sección de resultados, la cual se conformó por análisis y discusión de resultados. Derivado del análisis y discusión del presente estudio exploratorio se llegó a una serie de conclusiones, a continuación se menciona la más relevante: No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los 20 supervisores de ambos sexos que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala. Por lo tanto, al momento de estar seleccionando a un supervisor para la institución en mención, el candidato no forzosamente debe obtener una relación significativa entre los resultados de ambas pruebas que midan la inteligencia y el liderazgo.

Seguidamente se incluyó el aporte y las recomendaciones derivadas del estudio. Para finalizar, se presentó la sección bibliográfica y la sección de apéndices, en ésta última se incluyó el cuestionario de liderazgo, así como la matriz para la calificación del mismo. El test de Inteligencia no se incluyó en esta sección debido a que es una prueba automatizada y el derecho de la misma fue adquirida por la institución al Centro de Capacitación y Desarrollo Personal, Guatemala C.A.

I. MARCO CONCEPTUAL

A criterio personal se considera que las organizaciones necesitan contratar personas que tengan las habilidades, conocimientos y destrezas para dirigir a otras personas, con el fin de obtener resultados y poder alcanzar conjuntamente metas específicas para el desarrollo y progreso de una empresa.

Se ha detectado que en el medio laboral, la mayoría de líderes en las organizaciones son seleccionados y contratados por su alto nivel analítico, capacidad de síntesis, razonamiento abstracto, destrezas verbales y numéricas, etc, entre otras, características que podríamos agrupar en el término de inteligencia. Es en este punto donde inicia una creencia popular en la organización: alta relación de inteligencia con alta efectividad de liderazgo.

Se deduce que el liderazgo y la inteligencia son dos conceptos distintos que aparentemente tienen relación el uno con el otro, por lo tanto se cuestionó la relación que existe entre estas dos variables, las cuales se consideran sumamente importantes para la administración y dirección del recurso humano en cualquier organización o empresa.

Al respecto, Beatriz Rodríguez, (1995:1) realizó un estudio sobre el liderazgo, cuyo objetivo fue ayudar a los supervisores a ser efectivos en las interacciones con sus colaboradores. La autora pudo establecer que la conducta del líder está determinada por el grado de madurez de los seguidores ante determinada tarea. La autora

describió las formas de ejercer liderazgo: dirigir, persuadir, participar y delegar. Concluyó en su estudio que el modelo de liderazgo situacional es efectivo si logra identificar las necesidades de los seguidores, en lugar de las necesidades del líder. Esto puede ser una limitante para los líderes que prefieren utilizar el poder coercitivo, y no buscan una comunicación efectiva con sus seguidores, y que prefieren que los obedezcan por miedo, en lugar de obtener por parte de los seguidores su respeto y admiración.

Asimismo, Rodolfo De León (1995:1) realizó otra investigación sobre la relación entre el liderazgo y la ejecución de un programa de calidad total. El autor realizó un estudio de 26 días en tres empresas guatemaltecas del sector industrial, para establecer que el éxito de los programas de calidad total se debía en gran parte a un liderazgo efectivo. Las conclusiones obtenidas en el estudio demostraron que los colaboradores de las empresas se sienten más a gusto y comprometidos con la empresa si cuentan con jefes y gerentes que los puedan guiar y puedan canalizar sus necesidades, ya que, en estos casos, el trabajo se realiza gustosamente y los errores son mínimos. Asimismo, el autor opinó que el liderazgo es de vital importancia para las empresas guatemaltecas, ya que día a día se dan cambios vertiginosos que sólo pueden ser realizados por líderes inteligentes, comprometidos y visionarios.

Por otro lado, Felipe Alvarez, Edwin Escobar y Erick Parra (1989:1) realizaron un estudio sobre los distintos tipos de liderazgo que se pueden aplicar, con el fin de ejercer el liderazgo más efectivo para la administración de empresas en Guatemala.

En el estudio los autores detectaron que en la sociedad guatemalteca predomina un liderazgo autocrático, el cual no permite la participación activa de los colaboradores o trabajadores en la toma de decisiones que les involucra como equipo de trabajo. Los autores concluyeron que la productividad aumenta si los líderes ejercen un liderazgo más participativo, ya que produce motivación y compromiso en los trabajadores; además las tareas se realizan con agrado y no de una manera coercitiva.

En contraposición al estudio anterior, Víctor Vroom (en Diana Solís 1985:62) realizó una investigación en la cual afirmó que el estilo de liderazgo democrático o participativo no siempre es más aceptado por los colaboradores de una organización, que un estilo autocrático. Para esta investigación midieron el autoritarismo de 52 supervisores de una planta en una empresa de reparto. De los 52 supervisores, 28 estaban al frente de grupos de choferes y los otros 34 dirigían a grupos de colocadores. Los choferes se encargaban del reparto durante ocho horas diarias, mientras los colocadores permanecían en la fábrica todo ese tiempo, trabajando en grupos pequeños para cargar los camiones. Mediante una escala de actitud, el autor midió la satisfacción de los choferes y acomodadores, en relación con su grupo de trabajo, con la situación general de su trabajo, con el sistema de pagos y con la alta gerencia. El resultado más sorprendente de este estudio fue la diferencia entre los choferes y los acomodadores: A mayor autoritarismo del supervisor, mayor aprecio hacia él y hacia los otros aspectos de su trabajo. Entre los acomodadores sucedía lo contrario. Esta diferencia se debía a que los acomodadores veían a su supervisor la mayor parte del día, por lo contrario los choferes sólo lo veían determinado tiempo del día.

Con base en el anterior artículo, se puede concluir que la diversidad de las situaciones de trabajo explican las diferencias en la efectividad de los líderes autocráticos y benévolos.

Aunado a las investigaciones anteriores, Ralph Stogdill (1948:63) realizó un estudio sobre liderazgo en el cual descubrió que, al analizar 470 oficiales del ejército que ocupaban posiciones diferentes, sus habilidades se veían afectadas en forma seria por factores de situaciones tales como sus trabajos, el ambiente organizacional en el cual operaban y las características de la gente a la cual estaba asignada y a la cual probablemente tendrían que dirigir. Asimismo, el autor investigó que el liderazgo efectivo depende de respuestas a factores ambientales tales como la historia de la empresa, la comunidad en la cual la organización opera, el clima sociológico del grupo que se dirige, las personalidades de los miembros del equipo de trabajo, las influencias culturales y el tiempo requerido para tomar decisiones.

Al analizar las investigaciones anteriores se puede deducir que la efectividad del liderazgo se puede ver influida por los siguientes factores: el ambiente, la cultura, las necesidades y las motivaciones de los colaboradores. Además, el líder debe tener el criterio para analizar dichos factores y poder maximizar el potencial de los colaboradores. El criterio del líder se forma a través de las características, cualidades y vivencias en el transcurso de su vida. Es decir, el criterio es influido por la personalidad del líder.

Al respecto, se realizó un estudio descriptivo sobre la personalidad del supervisor y su influencia en el logro de los objetivos de la organización.

Diana Solís (1985:3) opinó que la personalidad del supervisor son todos los procesos emocionales, afectivos, volitivos, cognoscitivos, biológicos y socio-ambientales que determinan la conducta laboral dentro de la empresa, y necesariamente, la repercusión en su grupo humano. El autor abarcó temas como atributos, características, cualidades y personalidad de los supervisores efectivos en una organización, entre otros. Las conclusiones del autor fueron las siguientes: es muy importante que la persona que ocupa el nivel de mando en la organización empresarial, posea características de líder para desempeñar a cabalidad su autoridad; el líder no necesariamente tiene que ocupar un puesto de alta jerarquía formal para ejercer su autoridad sobre un grupo de personas; el supervisor, como cualquier otro individuo, no puede tener una estructura psicológica perfecta, únicamente necesita tener un adecuado equilibrio emocional, el cual se compone de factores tales como: autoestima, autoconfianza, respeto y satisfacción hacia las necesidades de sus superiores, colaboradores y de sí mismo, sin que todo ello provoque alteraciones en su función supervisora. Además, el autor concluyó que la efectividad del liderazgo dentro del campo administrativo dependerá de los elementos existentes en el grupo y su ambiente. El administrador que inicie su trabajo en una empresa, al tener un grupo de colaboradores bajo su dirección, tendrá que aplicar sus conocimientos a la realidad del grupo que maneja. Al hacerlo, deberá conocer y tomar en cuenta las motivaciones, necesidades y deseos de las

personas. Su habilidad para satisfacerlas será decisiva en el logro de las metas de la empresa.

Para comprender el término de liderazgo, a continuación se darán algunos conceptos sobre el tema, Tannenbaum (1970:76) afirmó:

“...es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación hacia la obtención de una meta o de varias metas específicas.”

Irving Knickerbroker (en Solís 1985:55) definió al liderazgo como:

“...dinámica de comportamiento social humano; el liderazgo es la función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo.”

Herbert Hicks (en De León Trujillo 1995:6) definió liderazgo como:

“...el proceso por el cual una persona ejerce influencia social sobre los miembros de un grupo.”

Solís (1985:55) definió liderazgo como:

“...el arte de inducir a los colaboradores a cumplir sus labores con intensidad, confianza y honradez, combinándolo con habilidad y experiencia técnica.”

Earl Lundgren (en De León Trujillo 1995:5) definió liderazgo como:

“...la capacidad de influir en otras personas, para que éstas obren de acuerdo con las expectativas orientadas al objetivo del líder.”

Parafraseando a otros autores el liderazgo es dirigir e inspirar a los empleados para que efectúen las actividades del grupo, relacionadas con las tareas. Asimismo, el liderazgo comprende tres aspectos importantes: primero, influir a otras personas, esto es un fenómeno social; segundo, distribución desigual del poder; debe recordarse que el poder aunque generalmente se asocia a un puesto, puede tener sus bases de sustentación fuera de una jerarquía organizacional; y tercero, los líderes, además de poder dar ordenes, están en condiciones de influir en los colaboradores de otra manera; es aquí donde entran la comunicación y la motivación. (Stoner y Wankel, 1985:506).

Asimismo, la palabra líder puede ser rastreada desde hace unos 70 años. Se ha definido el liderazgo de muchas maneras, pero por lo general se ve como la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo. En las organizaciones se relaciona el liderazgo con la influencia que ejerce un administrador en el logro de metas asociadas con la productividad de la organización. Por ello, el liderazgo efectivo entre los administradores puede ser considerado como un medio para motivar a los empleados a mejorar su desempeño. (Sherman y Bohlander, 1994:419)

Además, parafraseando la definición de otros autores el liderazgo es considerado como una influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría, se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo, por lo contrario, el líder se coloca al frente del grupo para motivarlo y estimularlo. (Wehrich y Koontz, 1994:509)

Siguiendo con el concepto de liderazgo, Chiavenato (1995:174) lo definió como:

“...la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o varios objetivos específicos. El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.”

Parafraseando a Idalberto Chiavenato (1995:175) existe una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una Empresa). El autor concluyó que el grado en que un

individuo demuestra cualidades de liderazgo, depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder, que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular y penalizar, debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades.

Otros autores consideraron al concepto de liderazgo, como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes; en primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. En segundo lugar, en el liderazgo entra una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, ya que el líder tendrá más poder. Poder se define como la capacidad de influenciar es decir, de cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos. Así pues, el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Influencia se define como cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo. Finalmente, el cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Para concluir, los autores, afirmaron que, si bien el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. En efecto, la mayor parte de las organizaciones le sobra administración y falta liderazgo. Una persona talvez sea un gerente eficaz, buen planificador, organizador y administrador, pero carente de las

habilidades para motivar. Otras personas talvez sean líderes eficaces con habilidad de desatar el ánimo y el entusiasmo, pero carentes de habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1995:514-518).

Asimismo, Ordóñez (1997:120) declaró que:

“...los conceptos de líder y liderazgo fueron dos de los grandes descubrimientos de la Psicología del Trabajo y el posterior desarrollo de estas investigaciones aún continúa, ya que es la capacidad de influencia en los demás hacia una determinada y eficaz dirección, sigue siendo una tarea inacabada.”

Parfraseando a Stephen Robbins (1997:418) el liderazgo es un proceso de influencia. El autor agregó que existe diferencia entre la palabra líder y liderazgo, ya que líder es el individuo, liderazgo es la actividad que desarrolla el individuo. La palabra líder se utiliza a menudo como sinónimo de gerente para describir aquellos individuos en la organización que tienen puestos de autoridad formal, sin importar cómo actúan en realidad en esos trabajos. Pero, por el hecho de que alguien sea un líder formal en una organización, esto no significa por fuerza que ejerza un liderazgo. Robbins concluyó afirmando que el liderazgo se puede comprender mejor atendiendo sus variables clave como la efectividad del liderazgo, las características y estilo del líder, las características del seguidor, el comportamiento del líder, y el contexto del liderazgo. El autor opinó que la efectividad se refiere en esencia al éxito de llevar a un grupo al logro de una meta común. Las características y estilo del líder

se refieren a la ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad, integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo y autocontrol.

Bernard Bass (en Machuca (1998:16) definió al liderazgo como:

“...el esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros, alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos.”

Para concluir, otros autores consideraron el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son: apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Sin liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos. Una orquesta y todas las demás organizaciones requieren del liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes. (Davis y Newstrom, 2000:218-219)

Derivado de las opiniones de los autores sobre el concepto de liderazgo, se puede concluir que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otras personas, para que éstos por convicción propia, y no coercitivamente alcancen un objetivo en común.

Ahora bien, el liderazgo puede clasificarse en varios tipos, cada tipo tiene características específicas que lo diferencia uno del otro. A continuación se mencionan los tipos de liderazgo más utilizados en el medio laboral.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, (1958:96) quienes en su trabajo clásico "How to choose a Leadership Pattern", publicado en la edición de Marzo-Abril de 1958 del Harvard Business Review, U.S.A., el cual se ha mantenido vigente y ha sido revisado por los autores posteriormente, establecen la evaluación y adopción de los diferentes estilos de liderazgo. Sugieren una gama bastante amplia de estilos que el administrador puede escoger en su relación con los colaboradores. Cada tipo de comportamiento está definido por el grado de autoridad ejercida por el jefe y la libertad que otorga a sus colaboradores en la toma de decisiones. Estos tipos de comportamiento de liderazgo son los siguientes: El líder toma la decisión y la comunica, el líder vende su decisión, el líder presenta sus ideas y abre la discusión, el líder presenta una decisión tentativa sujeta a modificación, el líder presenta el problema, recibe sugerencias y toma su decisión, el líder define los límites y pide al grupo que tome una decisión y el líder permite que los colaboradores funcionen dentro de los límites definidos por el superior.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich (1990:494-495) existen tres tipos de liderazgo: 1) Autocrático: ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos; 2) Democrático o participativo: consulta con los colaboradores sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos; 3) Laissez faire:

utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los colaboradores un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los colaboradores para establecer sus propias metas.

Por otro lado, Arthur Sherman y George Bohlander (1994:424-426) establecieron que el estilo de liderazgo estaba regido por la situación que se presentara. A partir de esto, han surgido dos teorías de liderazgo: La primera es la Teoría de la Trayectoria-Meta, en la cual el papel de líder es motivar al empleado, aumentando las recompensas que éste obtiene por alcanzar las metas del trabajo; esta teoría se basa en una teoría de la motivación muy conocida, llamada teoría de las expectativas, en la cual un empleado decide cuánto esfuerzo invierte en una tarea en función de la probabilidad de que con dicho esfuerzo logrará obtener una recompensa deseada. La segunda teoría, es la Teoría de Liderazgo Situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard. Esta teoría supone que los líderes varían sus conductas dependiendo de lo que exija la situación. Sin embargo, el comportamiento del líder está ampliamente definido en términos de relaciones y tareas, y la situación se define en términos de madurez del seguidor. La madurez del seguidor afecta el comportamiento del líder y se refiere tanto al nivel de habilidades como al nivel de confianza que el colaborador tiene en sí mismo. Por ejemplo, conforme aumenta la madurez del empleado, el comportamiento del líder orientado a la tarea disminuye; en otras palabras, los empleados con mayor confianza en sí mismos y con mejores habilidades, requieren menos supervisión de parte de su líder.

Asimismo, James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert (1995:518-519) opinaron que existen dos estilos básicos de liderazgo: Estilo Orientado a las Tareas y Estilo Orientado a los Empleados. El primero se refiere a los líderes que supervisan estrechamente a los colaboradores con el objeto de asegurarse que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. El segundo estilo se enfoca más en motivar a los colaboradores que en controlarlos, pretende relaciones amigables, confiadas y respetuosas; los colaboradores muchas veces, en este estilo de liderazgo, pueden participar en las decisiones que les atañen.

Adicionalmente, James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert, (1995:523-524) opinaron que el estilo del líder no puede ser unidimensional. Las dos orientaciones, hacia las tareas y hacia las relaciones, no sólo son posibles, sino podrían ser fundamentales para una actuación excelente. Asimismo, los autores citaron la Rejilla Administrativa, creada por Robert R. Blake y Jane Mouton, en la cual se identifican una serie de conductas de los líderes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los colaboradores pueden interactuar entre sí:

-El estilo administrativo 1,1 demuestra una administración empobrecida, con poco interés en las personas, en las tareas y en la producción.

-El estilo 1,9 es el estilo de administración tipo club campestre, con gran interés por los colaboradores, pero poco interés por la producción.

-El contrario al anterior, es el estilo 9,1 el cual representa la administración autoritaria orientada a la tarea, con gran interés por la producción y la eficiencia, pero con poco interés en los empleados.

-El estilo 5,1 representa la administración a la mitad del camino, interés intermedio por la tarea y por los colaboradores.

-El estilo 9,9 llamado administración democrática, manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y satisfacción de los colaboradores. Los autores de la Rejilla de Liderazgo, argumentan que el estilo administrativo más eficaz es el 9,9. Y que esta posición produce una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados.

En conclusión, los tipos de liderazgo pueden variar según el autor que los defina, pero todas las opiniones convergen en un punto específico: el tipo de liderazgo es desarrollado enfocándose en la tarea o en las relaciones interpersonales; es muy raro encontrar a un supervisor que ejerza un equilibrio entre ambas y pueda aplicar una combinación de las mismas dependiendo la situación que se presente.

Por otro lado, para complementar el concepto de liderazgo, es importante definir los rasgos o características que poseen los líderes en general.

Ralph Stogdill (1948:71) descubrió que varios investigadores identificaron rasgos específicos relacionados con el liderazgo. Cinco son físicos (como la energía, apariencia y altura, entre otros); cuatro de inteligencia y capacidad; dieciséis de personalidad (como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo); seis se relacionan con la tarea (como impulso para el logro, perseverancia e iniciativa) y nueve son sociales (la cooperación, las habilidades interpersonales y la capacidad administrativa, entre otros).

Adicionalmente, parafraseando a Miguel Ordóñez (1995:128) el comportamiento que debe tener un líder debe ser similar a un director de orquesta: un líder debe tener como función principal corregir hasta la extenuación en los ensayos, con disciplina, rigor y despiadadamente hasta conseguir los objetivos que se ha propuesto, pero en el momento de reconocer el trabajo bien hecho, su generosidad debe ser proporcional al nivel de exigencia previo. El autor agrega que el líder es capaz de hacer sentir importante a su equipo por sí mismo; el aplauso y el reconocimiento son necesarios, pero el mejor reconocimiento es el que uno se da a sí mismo. El líder ha de hacer lo posible para que cada miembro de su equipo, pueda reconocer en cada pasaje de la obra, que ésta no sea algo impersonal, sino que es un trabajo que incluye sus manos, su cabeza y su corazón. El líder debe confiar en la profesionalidad de su equipo, ya que al hacerlo difícilmente acepta el fracaso, en todo caso reconvierte el error en motivo de mejora y pone los medios para que pueda ser así. Finalmente, Ordóñez concluyó que los líderes deben poseer como competencia fundamental la ética, y afirmó que se puede estar de acuerdo o desacuerdo sobre los criterios y las decisiones del líder, discutir hasta la saciedad, pero el comportamiento de éste debe estar basado en reglas explícitas, con marcos de referencia claros y valores precisos. Su actuación no puede promover dudas sobre esas reglas, no valen las excusas en nombre de la eficacia y el pragmatismo. Si el líder no es confiable, perderá cuanto ha conseguido frente a su equipo.

Adicionalmente, Warren Bennis en su obra "An Invented Life: reflections on leadership and change" (citado por Miguel Angel Ordóñez 1995:122) hizo una clara

distinción entre las características que distinguen a un gerente y las características que distinguen a un Líder, haciendo once distinciones: 1) El gerente administra, el líder innova; 2) el gerente es una copia, el líder es original; 3) el gerente mantiene, el líder desarrolla; 4) el gerente se centra en los sistemas y la estructuras, el líder se centra en las personas; 5) el gerente confía en el control, el líder inspira confianza; 6) el gerente tiene una visión a corto plazo, el líder tiene una perspectiva de largo alcance; 7) el gerente pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué; 8) el gerente tiene la vista puesta en resultados, el líder tiene la vista puesta en el horizonte; 9) el gerente acepta la situación de las cosas, el líder pone en tela de juicio; 10) el gerente es el clásico buen soldado, el líder es él mismo y 11) el gerente hace las cosas adecuadamente, el líder hace la cosa adecuada.

Sin embargo, Harold Koontz y Heinz Wehrich (1990:493) opinaron que estudios más recientes sobre las características de los líderes, revelan que éstos se agrupan de la siguiente manera: impulso (logros, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación del liderazgo (la aspiración de dirigir, pero no a buscar el poder por sí mismo), honradez, integridad, confianza en sí mismo (la cual presupone estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio. Menos clara es la repercusión de la creatividad, la flexibilidad y el carisma sobre la eficacia del liderazgo.

Keith Davis y John W. Newstrom (2000:217) opinaron que los rasgos de los líderes son los siguientes: alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal y la seguridad en sí mismo. También se encuentran: la capacidad

cognoscitiva (analítica), conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal. Sin embargo, una de las conclusiones más importantes acerca de estos rasgos de liderazgo es que no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso.

Adicionalmente, Idalberto Chiavenato (1995:176) agrupó cuatro grandes rasgos de liderazgo.

- Físicos: energía, apariencia y peso.
- Intelectuales: adaptabilidad, combatividad y auto confianza.
- Sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Por otro lado, a Cadbury Schweppes (en Arthur Sherman y George Bohlander 1994:422) opinó que las características de los líderes se clasifican de la siguiente manera: visión, impulso, sociabilidad, habilidades de persuasión, habilidades para delegar, habilidades para trabajar en equipo, capacidad analítica, habilidades para organizar y factores personales como integridad y ambición.

Con base en la opinión de los autores citados, y a criterio propio, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo, visionario y decidido para dirigir con éxito al equipo de trabajo. Es aquí donde la inteligencia es mencionada por algunos autores, como parte de un liderazgo efectivo. Por lo tanto, para fines prácticos de este estudio, se desarrolló el término Inteligencia desde el punto de vista mental, no emocional. Para introducirnos en el tema, a continuación se presentan algunos

estudios que se han realizado sobre inteligencia, además, se planteó una revisión histórica de la medición intelectual y finalmente se presentaron definiciones y clasificaciones de la misma.

Robert Sternberg (en Charles Morris y Albert Maisto 1998:308) realizó un estudio sobre la teoría tridimensional de la inteligencia. El autor opinó que la inteligencia consta de tres áreas: capacidades mentales, adaptabilidad creativa y sensibilidad al ambiente. Para explicar su teoría, el autor comparó a tres graduadas con las que trabajó en la universidad de Yale. La primera alumna encajó perfectamente en la definición tradicional de inteligencia, ya que obtuvo un promedio casi perfecto en sus años de estudiante, sus capacidades analíticas eran excelentes, pero en el segundo año le costó mucho desarrollar sus propias ideas de investigación y descendió del primer lugar hasta ubicarse entre el 50% más bajo. En cambio, el rendimiento académico de la segunda estudiante distaba mucho de ser excelente y la puntuación de su prueba de admisión estuvo muy por debajo de las normas de la universidad; no obstante, los profesores que trabajaron con ella, la describieron como una alumna muy creativa y capaz de realizar buenas investigaciones. Y la tercera alumna ocupaba un lugar intermedio entre las otras dos. Tenía buenas recomendaciones y unas calificaciones bastante aceptables en la prueba de admisión. Efectuó buenos trabajos de investigación, pero no excelentes, y le fue muy fácil encontrar buenos trabajos después de sus estudios de postgrado. En conclusión, se puede observar cómo cada una de las tres alumnas desarrolló cada una de las áreas que componen la inteligencia según Sternberg: la primera alumna se caracterizó por una inteligencia

analítica; la segunda, por poseer una inteligencia creativa y la tercera, por poseer una inteligencia de adaptabilidad con el medio.

Asimismo, Blanca Valenzuela (1983:1) realizó un estudio con el objetivo de correlacionar dos pruebas que miden coeficiente intelectual, con el fin de comprobar si ambas pueden ser utilizadas para evaluar inteligencia, estas son el Test de Aptitudes Mentales Primarias AMP y el Test de Inteligencia Otis Intermedio Forma A. El estudio se realizó en seis institutos nacionales de la Ciudad de Guatemala, siendo tres de varones y tres de señoritas, los alumnos oscilaban entre los 13 y 17 años de edad, la muestra fue tomada al azar. Los resultados de correlaciones en los diversos institutos tuvieron un grado de significación altamente elevado, por lo que se concluyó que ambas pruebas psicométricas pueden ser indistintamente utilizadas en la medición del cociente intelectual.

Por otro lado, Maria Luisa Lindner (1986:1) realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar si el diámetro del cráneo tiene alguna influencia sobre el coeficiente de inteligencia, es decir si a mayor circunferencia craneal hay más inteligencia y viceversa. Para el estudio se trabajó con 143 niños de colegios de educación especial de la Ciudad de Guatemala, 84 hombres y 59 mujeres y con 153 alumnos de colegios de educación normal de la Ciudad de Guatemala, 80 hombres y 73 mujeres, todos los sujetos oscilaban entre 5 y 15 años de edad. El autor concluyó que no hubo correlación significativa entre el tamaño del cráneo y el coeficiente de inteligencia entre los niños de 5 a 15 años de edad, de ambos sexos que pertenecen a colegios de educación especial y a colegios de educación normal.

Otro estudio sobre la inteligencia fue el que realizó en la década de 1980, por Robert Sternberg y sus colegas (en Diane Papalia y Sally Wendkos Olds 1988:246), en el cual entrevistaron a 476 hombres y mujeres entre estudiantes, trabajadores, compradores de supermercados y personas localizadas a través de anuncios en el periódico, además entrevistaron a 140 investigadores de psicología especializados en el estudio de la inteligencia. Los expertos como la gente corriente hicieron una lista de los comportamientos que ellos consideraban inteligentes. Aparecieron alrededor de 250 comportamientos distintos, la mayoría de las conductas podían ser agrupadas en tres categorías:

- Capacidad para resolver problemas prácticos, identificar la conexión entre diferentes ideas.
- Habilidad verbal, saber leer con un alto grado de comprensión.
- Competencia social, piensa antes de hablar o actuar.

En conclusión los investigadores pudieron constatar que aunque había algunas diferencias entre las definiciones de los expertos (quienes hacían hincapié en la motivación) y los profanos (quienes se centraban en la capacidad para tratar a los demás) lo más interesante del estudio fue haber descubierto la estrecha relación entre lo que el hombre de la calle llama inteligencia y lo que los psicólogos entienden como tal.

Con el fin de ampliar el término de inteligencia a continuación se presentan algunos conceptos: Jean Piaget (en Papalia y Wendkos Olds 1988:247) definió inteligencia como:

“...la capacidad de adaptarse al ambiente.”

C.R. Colvin (en Sánchez 1976:246) definió inteligencia como:

“...la capacidad para ajustarse al ambiente, la inteligencia no es innata, sino que el individuo viene provisto de cierta potencialidad para ser inteligente. A esta capacidad innata le dio el nombre de mentalidad; entonces la inteligencia es el grado hasta el cual se ha desarrollado la mentalidad.”

Es decir el autor hizo referencia que en la medida que una persona desarrolla y utiliza ese potencial, así será el coeficiente de inteligencia que alcance.

Asimismo, David Weschler (en Sánchez 1976:247) definió la inteligencia como:

“...el agregado o la capacidad global del individuo para actuar con un propósito, para pensar racionalmente y para tratar efectivamente con el ambiente.”

Alfred Binet (en James O. Whittaker 1976:440), consideró a la inteligencia como una capacidad global: una capacidad mental general de carácter complejo. Creía, además, que la inteligencia no difiere cualitativamente entre los individuos, sino que se revela por diferencias cuantitativas. Así, la persona de mente débil no manifiesta un tipo de diferente de inteligencia desde el punto de vista de la comparación con el

individuo normal, sino que simplemente posee un grado menor de inteligencia. Y a la inversa.

Según Jean Louis Sellier (1976:131) la inteligencia es el motor de la evolución, es una función que se puede medir y también es una función de vida. El autor opinó que en los procesos intelectuales intervienen las motivaciones y la personalidad. Además opinó que la inteligencia permite prever lo que va a pasar, evitando reaccionar en el último momento, la inteligencia es activa, manipula los datos de la experiencia; tanto si la actividad es manual como si es mental, el hombre construye modelos de pensamiento que le permiten progresar en el conocimiento del mundo.

Psicomed On Line (2001:1) publicó que la inteligencia es una capacidad mental muy general, que permite razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. No constituye un simple conocimiento enciclopédico, una habilidad académica particular, o una pericia para resolver tests, sino que refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer en cada situación.

Por lo anterior, se puede concluir que la inteligencia se refiere a la actividad cognoscitiva para comprender el mundo, solucionar problemas e interactuar racionalmente en las distintas circunstancias que nos rodean. Después de establecer distintos conceptos de inteligencia, se abarcará, para fines prácticos del estudio, las distintas clases de inteligencia que existen, según la opinión de varios autores.

Robert Thorndike (en Blanca Valenzuela 1983:26) distinguió tres clases de inteligencia: Abstracta o verbal, que involucra la facilidad para usar símbolos, tales como palabras y números; Mecánica, habilidad para manipular objetos o cosas, y Social, que implica la facilidad para tratar con las demás personas.

Aunado a lo anterior, L. L. Thurstone (en Charles Morris y Albert Maisto 1998:307) sostuvo que la inteligencia se componía de siete tipos o capacidades mentales: E: Habilidad espacial, P: Rapidez perceptual, N: Habilidad numérica, V: Significado verbal, M: Memoria, F: Fluidez verbal y R: Razonamiento. El autor pensaba que las habilidades anteriores son relativamente independientes. Así, una persona con habilidad espacial excepcional podría carecer de fluidez verbal. Según Thurstone, el conjunto de las siete capacidades mentales primarias constituyen la inteligencia general.

Adicionalmente, Charles Spearman (en Diane Papalia y Sally Wendkos Old, 1988:248) indicó que la inteligencia está compuesta por un factor "g" (factor común) y varios factores "s" (factores específicos). El factor "g" era considerado como una capacidad intelectual heredada y los factores "s" son los responsables de las diferencias entre las puntuaciones en distintas tareas, por ejemplo verbales y matemáticas. Spearman opinó que una persona que obtiene una puntuación elevada en un tipo de test normalmente también lo obtiene en otros, pero en cambio difieren algo sus puntuaciones en las distintas habilidades.

Según James Cattell (en Charles Morris y Albert Maisto 1998:307) identificó sólo dos grupos de capacidades mentales. El primero, que llamó inteligencia cristalizada, abarca habilidades como el razonamiento y las destrezas verbales y numéricas. Por ser las que se imparten en la escuela, Cattell pensaba que la experiencia y la educación formal influyen profundamente en las puntuaciones obtenidas en las pruebas de inteligencia cristalizada. El segundo grupo integra lo que Cattell llamó inteligencia fluida, es decir, destrezas como la formación de imágenes espaciales y visuales, o la capacidad para percibir los detalles visuales y la memoria mecánica. La experiencia y la educación influyen menos en las puntuaciones obtenidas en las pruebas de este tipo de inteligencia.

Asimismo, muy similar a la clasificación de Thurstone, Howard Gardner (en Charles Morris y Albert Maisto 1998:308) propuso la teoría de las inteligencias múltiples. El autor opinó que la inteligencia se compone de muchas habilidades independientes o inteligencias múltiples, cada una relativamente independiente de las otras. Gardner propuso siete tipos de inteligencia:

-Inteligencia Lógico-Matemática: Habilidad para resolver problemas y para el pensamiento científico.

-Inteligencia Lingüística-verbal: Habilidades para producir y emplear el lenguaje.

-Inteligencia Visual-Espacial: habilidades para realizar configuraciones en el espacio.

-Inteligencia Quinestésica-Corporal: Habilidad para emplear todo el cuerpo o varias partes del mismo para solucionar problemas, construir productos o realizar ejecuciones.

-Inteligencia Musical: Habilidades en tareas o ejecuciones musicales.

-Inteligencia interpersonal: Habilidades para interactuar con los demás, tales como la sensibilidad hacia los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de los demás.

-Inteligencia Intrapersonal: Es el autoconocimiento de los aspectos internos; acceso a sentimientos y emociones individuales.

Siguiendo con los tipos de inteligencia, Robert Sternberg (en Charles Morris y Albert Maisto 1998:309) propuso la teoría tridimensional de la inteligencia. En la cual clasificó la inteligencia en tres áreas:

-Inteligencia componencial: Capacidad para adquirir nuevo conocimientos y para resolver eficazmente problemas.

-Inteligencia experiencial: Expresión mediante la cual designa la capacidad para adaptarse creativamente a situaciones y para utilizar el insight.

-Inteligencia contextual: Capacidad para seleccionar los contextos donde podemos sobresalir y moldear el ambiente para adaptarlo a nuestras cualidades.

Alfred Binet (en Linder 1986:34) clasificó la inteligencia como:

"...la capacidad para adoptar y sostener una actitud mental o atención; la capacidad para adaptación pronta y apropiada con el fin de lograr un propósito; y el poder de autocrítica para juzgar la exactitud de lo que se dice o se hace."

Derivado de las clasificaciones o tipos de inteligencia que existen, es importante poder medir la misma en las personas, y para eso se crearon los tests.

Al respecto Anne Anastasi (en Blanca Valenzuela 1983:5) definió a Binet como el propulsor del test mental. Alfred Binet fundó en 1889 el "Laboratorio Psicológico de la Sorbona". Impresionado por el hecho de que el 50% de los niños franceses fracasaban en la labor escolar, Binet llegó a la conclusión de que no bastaba admitir la existencia de dos grupos homogéneos, los débiles mentales y los anormales, sino que cabía suponer que toda la escala de la aptitud intelectual humana constituía una serie de pequeñas diferencias que variaban de lo más insignificante hasta lo más brillante. Se requería un método para medir esas menudas diferencias en el individuo, con el fin de adaptar las exigencias de trabajo a su capacidad, revelada por la medición.

Según Jean Louis Sellier (1976:111-113) la edad mental es la distancia recorrida entre la inteligencia del recién nacido y la del niño. El coeficiente intelectual es la velocidad, es decir la relación entre la distancia recorrida (edad mental) y el tiempo empleado (edad cronológica). Por cuestión de comodidad, el resultado de la relación entre edad mental y cronológica, se multiplica por 100, para que resulte más legible. Finalmente cuando la edad mental coincide exactamente con la cronológica, el coeficiente intelectual es 100. Si la edad mental es superior, el coeficiente intelectual sobrepasa 100; si es inferior, el coeficiente intelectual no llega a 100. El autor afirma que a partir de los primeros meses de vida, la inteligencia se va formando y desarrollando, es un hecho manifiesto. Pero no se desarrolla de cualquier modo,

pasa necesariamente por estadios que se suceden en un orden inmutable. Cada estadio representa una nueva conquista que se añade a las adquisiciones del estado precedente. Por ejemplo, el pensamiento abstracto, que se desarrolla sobre todo en el umbral de la adolescencia, sólo puede formarse a partir de los descubrimientos hechos a lo largo de la infancia gracias a experiencias concretas. Esta evolución está vinculada ante todo al desarrollo normal o maduración del sistema nervioso y luego a los azares de la vida, que hacen que ciertos niños reciban en su medio mucho más que otros, lo que acelera su crecimiento intelectual. Sellier también agregó que lo que distingue a un niño de otro es el ritmo del desarrollo, la rapidez con que salva los distintos estadios, las etapas inevitables de la formación de la inteligencia. Asimismo, Sellier opinó que coeficiente intelectual se elaboró en función de los sujetos deficientes, retrasados. Es útil para apreciar la diferencia entre estos sujetos y los normales. Además, agregó que los psicólogos y los médicos que se ocupan de los niños deficientes, afirman sin empacho que desde los primeros meses de vida se puede saber cuál será el desarrollo intelectual de un niño. No faltan señales e indicios: por ejemplo, la edad en que el niño camina, habla, se vuelve limpio, etc... El retraso adquirido al comienzo de la existencia es el más difícil de subsanar y compromete el desarrollo intelectual futuro. Este autor afirmó que el cociente intelectual se mantiene idéntico durante el desarrollo del niño. Es decir el retraso de un año a la edad de cinco años, se convierte en un retraso de dos años a la edad de diez años, y de tres a la edad de quince. Esto quiere decir que a los veinte años el adulto no podrá alcanzar la edad mental de dieciséis, ya que el desarrollo global concluye a los dieciséis años en la mayoría de los casos. Sellier opinó que un sujeto que presenta un ligero déficit intelectual, alcanzará la edad mental de 14 años por

ejemplo, y apenas podrá luego superarla. Esto no significa que los adultos de inteligencia inferior se parezcan a los niños de catorce años; es simplemente una manera de formular un retraso con respecto a los adultos medios. Asimismo, el autor concluyó afirmando que existe en el ser humano una desaceleración cerebral entre el cociente intelectual y la inteligencia que se manifiesta en la vida. Para ejemplificar esta desaceleración, el autor hace una analogía: el automóvil más potente no puede alcanzar su pleno régimen si el conductor no mantiene el acelerador "pisado a fondo" durante el período de rodaje, es decir, mientras el sistema nervioso madura, los resultados mejoran regularmente, para estabilizarse después ya que el motor ha alcanzado su pleno rendimiento.

Así pues, hacia la edad de los dieciséis años, la mayoría de los mecanismos intelectuales se hallan ajustados es el momento en que se puede alcanzar lo máximo. Luego, poco a poco e insensiblemente, la "maquinaria" se vuelve más holgada, menos fiel. Al principio las diferencias son imperceptibles, porque el conductor es experimentado y sabe sacar partido de los recursos de su vehículo, pero llega un momento en que su experiencia ya no logra ocultar los fallos del motor. La evolución de la inteligencia adulta puede resumirse como una lucha para compensar mediante la experiencia el desgaste del sistema nervioso.

Siguiendo con el tema del coeficiente intelectual, Francis Galton (en Blanca Valenzuela 1983:6) señaló que el cociente intelectual medio de los niños cuyos padres tienen cociente intelectual que se desvía de la media, tiende a regresar hacia la media; es decir, los hijos de padres con alto cociente intelectual, tendrán cociente intelectual medio, inferior al de sus padres, y los hijos de padres con

cociente intelectual inferior a la media, tendrán un cociente intelectual medio superior. La cantidad de regresión es la mitad de la desviación con relación a la media; padres con cociente intelectual de 140, tendrán hijos cuyo cociente intelectual medio es de 120; el cociente intelectual medio de hijos cuyos padres tienen un cociente intelectual de 80 será de 90. Esta regla se aplica a otras medias también, por ejemplo la estatura.

Según Blanca Valenzuela (1983:10) el inventor del concepto de inteligencia, en el sentido que lo utiliza la mayor parte de las personas, fue Alfred Binet. Él creó este concepto cuando confeccionaba una lista de preguntas para niños, con el interés de clasificarlos según las respuestas que dieran. El iniciador de la medición mental fue Alfred Binet en colaboración con Teodoro Simón; después de muchos años de ardua labor, en 1905 hizo una serie de pruebas ordenadas de acuerdo con su grado de dificultad, para determinar distintos grados de inteligencia y en 1908 revisó su escala y ordenó dichas pruebas según niveles de edad, desde tres hasta los doce años de edad. Valenzuela agregó que Terman al revisar y extender por primera vez la Escala Binet-Simón, concluyó que el desarrollo intelectual de los estudiantes de escuela superior y de los adultos culmina a los dieciséis años.

Psicomed on Line (2001:4) publicó que en la inteligencia de una persona, parece influir de forma importante tanto la genética como las variables ambientales. Se estima que la heredabilidad de la inteligencia se encuentra entre un 0.8 en una escala de 0 a 1. Si todos los entornos fuesen iguales para todo el mundo, la heredabilidad sería de 1 (o sea, del 100%), dado que todas las diferencias que se

pudiesen observar, tendrían necesariamente un origen genético. Pero en realidad, el ambiente y las experiencias personales contribuyen sustancialmente a las diferencias en el rendimiento de los tests de inteligencia con variables sociales, como la ocupación, la escolarización o el ambiente familiar, y variables biológicas, como la nutrición, el plomo ambiental, el alcohol o los factores perinatales: estos son factores importantes que hay que tomar en cuenta antes de hacer un estudio con un resultado lo más imparcial y objetivo posible.

Witherington (en Efraín Sánchez 1976:246) opinó que una persona no es inteligente por nacimiento o por herencia. Lo que se hereda es la capacidad para serlo. La herencia es la capacidad; la educación, que incluye el ambiente, es la que la desarrolla. De este modo un niño puede nacer con capacidad para ser una persona inteligente, pero la medida en que la desarrolle depende de los factores ambientales.

En conclusión, hoy en día la inteligencia es un tema que se encuentra en la mira de muchas discusiones por parte de distintas disciplinas, como la psicología, la medicina, la filosofía, etc. Hasta ahora se había medido la inteligencia humana con ayuda de pruebas psicométricas, mediante las cuales se pone a prueba las capacidades numéricas, lingüísticas o espaciales de cada persona. Por otro lado, se han olvidado otras habilidades del ser humano, como son comunicación afectiva o inteligencia emocional. Como se puede observar, la inteligencia puede ser estudiada y analizada desde varios puntos de vista, sin embargo como se mencionó al principio de esta investigación, se escogió profundizar en el tema de inteligencia medida a

través del coeficiente intelectual, ya que es el punto de partida para medir las habilidades de una persona. Por otro lado, consideramos importante mencionar a la inteligencia emocional como una ramificación del término global de inteligencia. Por lo tanto presentamos algunos antecedentes sobre el tema.

Según José Javier Velasco (2002:1-11), el término de inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey, de Harvard, y por John Mayer de la New Hampshire University, como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. El autor agregó que la inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro genio, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad, respeto, entre otras características.

Asimismo, Velasco opinó que fue Daniel Goleman con su libro: "Inteligencia Emocional", quien profundizó más en este término, incluyendo en el concepto habilidades como: conciencia de sí mismo y de las propias emociones y su expresión; autorregulación; control de los impulsos y de la ansiedad; postergación de gratificaciones; regulación de nuestro estado de ánimo; motivación y perseverancia a pesar de las frustraciones (optimismo); empatía y confianza en los demás y las artes sociales. Goleman se centra en temas tales como el fundamento biológico de las emociones y su relación con la parte más volitiva del cerebro, la

implicación de la Inteligencia Emocional en ámbitos como las relaciones de pareja, la salud y fundamentalmente, en el ámbito educativo.

Por otro lado, David Fischman (2002:1-3) agregó que la inteligencia emocional es la capacidad de entender, tomar conciencia y manejar nuestras emociones y las de terceras personas; sin embargo, esto no garantiza la felicidad. El autor hace referencia a otro término, inteligencia espiritual. Según él, la inteligencia espiritual es similar a la inteligencia emocional, pero la inteligencia espiritual es más profunda, ya que no sólo se debe ser consciente de las emociones, sino también del espíritu. Las personas con inteligencia espiritual incorporan en cada uno de sus actos las cualidades innatas del espíritu: compasión, amor, felicidad y paz. Son personas desapegadas, es decir, capaces de vivir en paz al margen de las dificultades. No significa que sean irresponsables, al tener más tranquilidad toman mejores decisiones. Finalmente, el autor concluye al decir que las personas que poseen inteligencia espiritual entienden y sienten que todas las personas son parte de un gran todo. Comprenden que hacer daño a otro ser humano es también hacerse daño a uno mismo.

Al analizar los conceptos y clasificaciones de ambas variables, liderazgo e inteligencia, podemos concluir que ambas denotan tener alguna conexión en el ambiente laboral. A continuación citaremos algunos estudios que plasman la relación entre ambas.

Al respecto, Ralph Stogdill (en Felipe Alvarez, Edwin Escobar y Erick Parra 1989:163) estableció que los líderes tienen inteligencia, cultura, confianza al ejercer responsabilidades, actividad y participación social y cierta posición socio-económica. Asimismo, encontró que poseían, además, sociabilidad, persistencia, iniciativa, influencia en las actividades de los demás, confianza, viveza, espíritu de cooperación, popularidad, adaptabilidad y facilidad de palabra. A pesar de todo lo anterior, Stogdill concluye que una persona no se vuelve líder por poseer ciertas características, sino por sus actividades y por los objetivos que se propone, es decir: el liderazgo debe considerarse en términos de interacción de variables, en flujo y cambios constantes.

Adicionalmente, Keith Davis y John Newstrom (en Felipe Alvarez, Edwin Escobar y Erick Parra 1989:164), reconocieron la dificultad de cualquier definición de atributos para un líder, pero enumeraron cuatro que consideraron cualidades básicas que debe tener el mismo en una organización:

-Inteligencia: parece ser la más persistente. Todas las investigaciones revelan que los líderes son más inteligentes que el promedio de sus colaboradores, aunque no lo sean demasiado. Se han dado casos de candidatos políticos que han sido derrotados debido a que los electores los consideran demasiado inteligentes y eso les crea desconfianza.

-Madurez y holgura social: los líderes son emocionalmente estables y maduros y tienen muchos intereses y actividades. Poseen una opinión firme de sí mismos, son confiados y respetuosos.

-Motivación interna e impulsos de logro: los líderes tienen intensos impulsos motivacionales de logro. Buscan más la recompensa intrínseca que la extrínseca. Siempre avanzan y son muy trabajadores.

-Actitudes de relaciones humanas: los líderes eficientes reconocen el valor y la dignidad de quienes lo siguen y se llevan bien con ellos, respetan sus necesidades y se interesan por su bienestar.

Catell, Gibb, y Lawson (en Monografías.com "Estudio del Liderazgo de Gandhi" 2001:5) realizaron estudios sobre la personalidad de los líderes, concluyendo que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los rasgos de inteligencia, entusiasmo, control y auto concepto. Los tres autores citados utilizaron para el estudio el cuestionario de 16 factores de personalidad (16PF).

Luego de efectuar un análisis de toda la información recopilada sobre las variables de inteligencia y liderazgo, se puede concluir que ambas están relacionadas. Lo que aún no se podría asegurar es si la relación entre inteligencia y liderazgo es significativa o si existe una baja relación entre ambas, para el grupo de sujetos que se estudió en esta investigación.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio desea establecer la relación entre liderazgo e inteligencia, ya que se consideran parte fundamental en las características que debe poseer un supervisor. Con base al anterior criterio se planteó el siguiente objetivo general y los objetivos específicos:

A. OBJETIVOS:

1. **Objetivo General:**

- a. Determinar si la inteligencia posee una relación significativa con el liderazgo de los supervisores que trabajan en una institución semigubernamental que se dedica a supervisar organizaciones financieras de la Ciudad de Guatemala.

2. **Objetivos Específicos:**

- a. Determinar si existe una relación significativa entre inteligencia y liderazgo en los supervisores de sexo masculino, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- b. Determinar si existe una relación significativa entre inteligencia y liderazgo en los supervisores de sexo femenino, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- c. Determinar si existe una relación significativa entre inteligencia y liderazgo en los supervisores de ambos sexos, que están comprendidos entre los 25 a 39 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

- d. Determinar si existe una relación significativa entre inteligencia y liderazgo en los supervisores de ambos sexos, que están comprendidos entre los 40 a 50 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- e. Determinar si existe una relación significativa entre inteligencia y liderazgo en los supervisores de ambos sexos, que poseen más de 50 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

B. HIPÓTESIS:

1. Hipótesis Fundamental: H_1

- a. Existe correlación o relación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

2. Hipótesis Nula: H_0

- a. No existe correlación o relación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad liderazgo de los supervisores que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

3. Hipótesis Específicas

Alternas

- a. Existe correlación o relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores de sexo masculino, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- b. Existe correlación o relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores de sexo femenino, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- c. Existe correlación o relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores de ambos sexos, que están comprendidos entre los 25 a 39 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- d. Existe correlación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores de ambos sexos, que están comprendidos entre los 40 a 50 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- e. Existe correlación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los supervisores de ambos sexos, que poseen más de 50 años de edad, que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

4. Hipótesis nula: Ho

Se tomarán las hipótesis nulas que correspondan a las respectivas alternas.

C. VARIABLES INDEPENDIENTES:

Es importante mencionar que en esta investigación no existe variable dependiente, ya que el presente estudio no busca establecer una causaefecto entre las variables, es decir no hubo manipulación de variable, no se sometió ninguna variable a algún tipo de tratamiento que hubiera podido influir a la otra. Simplemente lo que se investigó fue establecer la relación significativa o no entre ambas. Por lo tanto, ambas variables son independientes.

1. inteligencia
2. liderazgo

D. DEFINICIÓN DE VARIABLES:

1. Conceptual:

a. Inteligencia: David Weschler (en Sánchez 1976:247) afirmó que:

“...es el agregado o la capacidad global del individuo para actuar con un propósito, para pensar racionalmente y para tratar efectivamente con el ambiente.”

b. Liderazgo: Solis (1985:55) afirmó que:

“...es el arte de inducir a los colaboradores a cumplir sus labores con intensidad, confianza y honradez, combinándolo con habilidad y experiencia técnica.”

2. Operacional:

a. Inteligencia:

Punteo obtenido de la prueba de inteligencia Terman la cual fue aplicada a los supervisores de una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

b. Liderazgo:

Punteo obtenido del cuestionario de efectividad de liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el cual fue aplicado a los supervisores de una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

IV. MÉTODO

A. DISEÑO:

El presente estudio es una investigación cuasiexperimental. Parafraseando a Frank Mcguigan (1996:255), el rasgo que define al diseño cuasiexperimental es que los participantes no son asignados aleatoriamente a las diferentes condiciones, es decir, es un grupo de comparación susceptible de ser estudiado. Mcguigan agregó que un estudio cuasiexperimental es aquel que se asemeja a un experimento. Con estos estudios se pueden dar respuestas a situaciones o problemáticas de la vida cotidiana, ya que es posible inferir relaciones entre las variables. Las relaciones son valiosas porque nos proporcionan el conocimiento de cómo manipular nuestro mundo sistemáticamente.

Finalmente, Mcguigan concluyó que con el uso de un diseño cuasiexperimental, la probabilidad de una relación quizá pueda caer a 0.70. Los diseños cuasiexperimentales menos rigurosos pueden producir probabilidades aun más bajas quizá de 0.50 o 0.40. La probabilidad de una conclusión a partir de un estudio correlacional clínico, o de historia de caso, puede ser aun menor, quizá de 0.25, pero aun así es la mejor información de que disponemos

B. ESTADÍGRAFO:

Coeficiente de correlación de Pearson

El estadígrafo que se utilizó en esta investigación fue el coeficiente de correlación de Pearson, según Frank McGuigan (1996:190), una correlación es la posible relación entre dos o más variables, y se ejemplifica al decir que dichas variables están correlacionadas. Cualesquiera que sean las variables que se midan en un individuo, pueden ser estudiadas para ver si están correlacionadas. El desarrollo más refinado de la correlación se realizó a finales del siglo XIX

cuando el famoso estadístico Karl Pearson enseñó la manera efectiva de cuantificar la relación entre dos variables.

Es por eso que el estadístico correlacional más importante fue nombrado en su honor coeficiente de correlación producto momento de Pearson. El índice de correlación de Pearson es simbolizado por "r", y su valor preciso indica el grado en que dos variables se relacionan entre sí. El valor que "r" fluctúa entre + 1.0 y - 1.0. Un valor de + 1.0 indica una correlación positiva perfecta, y - 1.0 indica una correlación negativa perfecta.

C. SUJETOS:

Para la presente investigación se trabajó con la población total de 20 supervisores de una institución semigubernamental ubicada en la Ciudad de Guatemala. Los supervisores son colaboradores que pertenecen a distintos departamentos organizacionales. Dichos sujetos poseen educación universitaria completa, oscilan entre 28 y 58 años de edad y pertenecen a ambos sexos. Las profesiones universitarias de los supervisores son las siguientes: Contador público y auditor, psicólogo, ingeniero industrial e ingeniero en sistemas. A continuación se presenta la descripción de los sujetos que participaron en el estudio con base en edad, sexo y escolaridad universitaria. Es importante mencionar que la población total de supervisores está conformada por 17 supervisores de sexo masculino y solamente tres supervisores de sexo femenino.

No.	EDAD	SEXO	EDUCACIÓN SUPERIOR
1	38	M	Contador Público y Auditor
2	40	M	Contador Público y Auditor
3	40	M	Contador Público y Auditor
4	33	M	Ingeniero en Sistemas
5	41	M	Contador Público y Auditor
6	37	M	Contador Público y Auditor
7	32	F	Contador Público y Auditor
8	29	M	Ingeniero en Sistemas
9	37	M	Contador Público y Auditor
10	40	M	Contador Público y Auditor
11	52	M	Contador Público y Auditor
12	41	M	Contador Público y Auditor
13	43	M	Contador Público y Auditor
14	34	M	Contador Público y Auditor
15	53	M	Contador Público y Auditor
16	31	M	Ingeniero en Sistemas
17	34	M	Ingeniero Industrial
18	28	F	Psicólogo
19	40	M	Contador Público y Auditor
20	58	F	Contador Público y Auditor

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los sujetos que participaron en el estudio.

Características de la Institución:

La Institución cuenta con 360 colaboradores o empleados, la mayoría posee escolaridad Universitaria. La institución es eminentemente técnica, la cual busca constantemente elevar el nivel de conocimiento de sus colaboradores a través de la capacitación constante, para que éstos puedan desempeñar eficientemente su trabajo. Asimismo, es una Institución bastante formal y protocolaria, que exige a sus empleados estándares internacionales de calidad en el trabajo diario que realiza. La Institución se preocupa por brindarle a sus trabajadores los recursos necesarios para realizar un trabajo sobresaliente, atendiendo las necesidades de automatización de procesos y utilizando tecnología moderna.

Con base en la última encuesta de clima organizacional elaborada en la institución el año 2001 por una empresa de asesoría externa en el área de Recursos Humanos, se pudo recabar el sentir y pensar de los colaboradores de la institución, quienes opinaron que perciben a la institución como un lugar de trabajo estable y de prestigio profesional, que les brinda sueldos y prestaciones laborales por arriba del mercado. Asimismo, los colaboradores perciben a sus demás compañeros de trabajo, como personas disciplinadas y honestas, con altos valores éticos. Por otro lado, los trabajadores opinaron que entre las áreas de mejora en la institución, se puede mencionar la comunicación entre jefe y colaborador, ya que la misma debe ser reforzada para que se propicie un clima de confianza, en el cual se puedan canalizar problemas laborales y personales que un momento dado pueden afectar las relaciones interpersonales entre ambos y esto repercute en la productividad de la institución.

D. INSTRUMENTO:

Para la recolección de datos fueron utilizados dos instrumentos. Para la variable de inteligencia se utilizó el Test de Inteligencia de Terman, el cual se basa en la Escala de Inteligencia Stanford-Binet, creada en 1916 por Lewis Madison Terman. Para la variable de liderazgo se utilizó el Cuestionario de Autoevaluación de liderazgo, de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el cual fue editado por el Centro de Estudios de Liderazgo de la Learning Resources Corporation de San Diego, California, Estados Unidos de America en los años noventas.

1. Test de Terman:

Se utilizó la prueba de inteligencia de Terman debido a que es una prueba que mide la inteligencia del adulto con un nivel académico universitario, según el Centro de Capacitación y Desarrollo Personal de Guatemala, (CDP), esta prueba abarca: juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planificación, organización y atención. Además, permite describir el nivel de inteligencia que posee el candidato en las siguientes categorías: inferior, bajo del termino medio, termino medio, arriba del termino medio y superior. Esta es una prueba automatizada la cual fue adquirida, por la institución en donde se realizó el estudio, a la empresa CDP.

Terman acuñó la designación de cociente intelectual (CI), que es el valor numérico que se da a las puntuaciones en una prueba de inteligencia. Esta prueba requiere de un tiempo de 27 minutos para su aplicación y El test de Terman tiene validez intertest (aquí se hace referencia a la validez interna de los test, con lo cual tenemos que cada uno de los tests que compone la prueba tienen su propia validez) e intratest (tiene validez en relación a otros test que miden inteligencia). Los resultados del test de cada persona se interpretan según el punteo que obtuvieron; este punteo es equivalente al coeficiente intelectual que se clasifica en una descripción cualitativa.

Conversión a rangos Terman

C.I DESCRIPCIÓN CUALITATIVA

80	89	Inferior
90	97	Abajo del termino medio
98	104	Termino medio
105	111	Arriba del termino medio
112	120	Superior

Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo Personal, Guatemala C.A.

2. Cuestionario de Liderazgo de Hersey y Blanchard

Se utilizó el cuestionario de Autoevaluación de liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, editado por el Centro de Estudios de Liderazgo de la Learning Resources Corporation de San Diego, California, Estados Unidos de América, 1990. Este instrumento permite la autoevaluación mediante la descripción de tareas y relaciones del líder, y la efectividad y adaptabilidad del mismo. El cuestionario es práctico de aplicar e interpretar ya que plantea doce situaciones con cuatro opciones de respuesta cada una, para que el líder se sitúe en la que más se aproxima a sus circunstancias. Las respuestas procesadas permiten su ubicación según sus acciones y de acuerdo con cada una de las dimensiones, lo que facilita situarlo dentro de cualesquiera de los cuatro cuadrantes que especifica el método.

Los cuadrantes numerados de uno a cuatro comprenden las relaciones siguientes:

Cuadrante No. 1	Alta tarea con baja relación
Cuadrante No. 2	Alta tarea con alta relación
Cuadrante No. 3	Alta relación con baja tarea
Cuadrante No. 4	Baja relación con baja tarea

Como se explicó anteriormente, el instrumento comprende doce dimensiones, con un abanico de cuatro opciones de respuestas. Cada aspecto se refiere a situaciones particulares entre resultados en el trabajo, trato humano, incremento en la productividad con el grupo, comprensión de funciones, resolución de dificultades, relaciones intragrupo, niveles de presión que deban ejercerse sobre los colaboradores para alcanzar objetivos institucionales, flexibilidad del grupo de trabajo ante cambios estructurales de las unidades de trabajo, nivel de dirección activa, regularidad del cumplimiento de reuniones de trabajo, claridad en la redefinición de puestos y funciones, objeciones para aceptar nuevas responsabilidades, promoción dentro de la organización. Estructuralmente, el cuestionario tiene doce dimensiones y un total de cuarenta y ocho posibles respuestas. El referente marca una de las opciones, las cuales están indicada con las letras A, B, C, D. Posteriormente esos cuestionarios son procesados contra una clave o plantilla que fija el procedimiento para el cálculo correspondiente.

La clave o la plantilla para calificar cada una de las encuestas es una hoja compuesta de tres bloques. El primero tiene escrito en celdas y de manera vertical el número de cada uno de los aspectos, es decir, su desplazamiento de rango va de uno a doce (1,2,3,...12). El segundo bloque tiene cuatro columnas numeradas con uno, dos, tres y cuatro, correspondiente cada numeral al cuadrante uno, dos, tres... etc.; y bajo cada cuadrante están las letras A,B,C,D, según sea la letra que pertenezca a la respuesta obtenida, y luego, el tercer bloque formado por cuatro columnas indicadas con las letras minúsculas a,b,c,d según sean las respuestas obtenidas en cada una de las doce dimensiones o aspectos. En el segundo bloque, destinado a conocer el estilo de liderazgo, no puede haber más de doce letras marcadas en cada encuesta, aunque estas letras ocuparán posición en cualesquiera de las columnas definitorias del cuadrante; igual situación se presenta con el bloque tercero; es decir, entre los dos bloques, habrá no más de 24 posiciones literales tomadas de la marca en el cuestionario. Cuando se procesa el segundo bloque, únicamente se cuentan las letras marcadas en cada columna (cuadrante) y se anotan en las celdas previstas dentro de la hoja de calificación; enseguida se suman todas las encuestas y se establece el total de letras marcadas por todo los encuestados, en todas las dimensiones y en los cuatro cuadrantes. A partir de ese momento se estima el porcentaje de marcas en cada cuadrante, tomando como base el total de los mismos.

Con esas cifras porcentuales pertenecientes a cada cuadrante, es factible interpretar el tipo de liderazgo de la muestra, tal como se observa en los cuadros correspondientes a este estudio.

En el caso del bloque tercero, destinado a medir la efectividad, se cuentan las marcas que aparecen en cada cuestionario y dentro de cada columna, las que están indicadas con las literales minúsculas a,b,c,d; posteriormente se procede a multiplicar ese número de marcas por valores constantes con signo menos o signo más. Operacionalmente sería así: el total de marcas de la primera columna se multiplica por la constante menos dos (-2), las de la segunda columna por la constante menos uno (-1), las de la tercera columna por la constante más uno (+1) y las marcas de la cuarta columna por la constante más dos (+2). Los datos producidos en cada columna se anotan en la celda inferior correspondiente a la misma. Finalmente se realiza una suma algebraica que será así: menos tantas marcas de la columna uno, más menos marcas de la columna dos, más tantas marcas de la columna tres, más tantas marcas de la columna cuatro. El valor que se obtiene variará en un rango de menos 24 (-24) a más 24 (+24). La interpretación de resultados se basa en que la efectividad se produce a partir de un punteo conocido como cero (0), hasta un máximo de más veinticuatro (+24) y cualquier valor fuera del límite inferior, pasa a ser considerado como inefectividad.

E. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

1. Se solicitó autorización al Director del Departamento de Recursos Humanos de la institución semigubernamental para poder aplicar los instrumentos a los supervisores de la misma.
2. Seguidamente se aplicó a los 20 supervisores el test de inteligencia y el cuestionario de liderazgo. Esta aplicación se realizó en un mes completo. Se citó en un día entre semana a los 20 supervisores en un

horario de 7:00 a 8:00. Las pruebas se realizaron en un salón amplio, iluminado, ventilado y cómodo. Primero se aplicó la prueba de inteligencia y seguidamente el cuestionario de liderazgo.

3. Posteriormente, se procedió a calificar los instrumentos y a clasificar a cada uno de los supervisores según el resultado cuantitativo que arrojó la prueba.
4. Los resultados de los dos instrumentos fueron analizados estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Pearson para establecer si existe una relación entre ambas variables. Para esto se ingresaron los resultados de cada una de las pruebas en una hoja electrónica de excel, de office 2000, en la opción de análisis estadístico.
5. Los resultados estadísticos se presentaron por medio de tablas, las que posteriormente, se analizarán cuantitativa y cualitativamente.
6. Posterior al análisis de los resultados estadísticos, se procedió a aceptar o rechazar las hipótesis.
7. Se elaboraron las conclusiones referentes a la relación entre las dos variables: inteligencia y liderazgo.
8. Se brindaron las recomendaciones que se consideraron pertinentes.
9. Se recapitularon las referencias bibliográficas que se utilizaron para fundamentar el presente estudio.
10. Por último, en apéndices se colocó el instrumento utilizado para medir la variable de liderazgo, el test de inteligencia no se pudo incluir en esta investigación debido a que es una prueba automatizada.

V. RESULTADOS

A. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla No. 1 El resultado obtenido de la correlación entre el coeficiente de intelectual y la efectividad del liderazgo de 20 supervisores de ambos sexos, es de 0.18, con un valor crítico de 2.101, por lo tanto se acepta la siguiente hipótesis:

No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los 20 supervisores de ambos sexos que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 2. El resultado obtenido de la correlación entre el coeficiente intelectual y la efectividad del liderazgo de 17 supervisores de sexo masculino, es de 0.01, con un valor crítico de 1.75, por lo tanto se acepta la siguiente hipótesis:

No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de 17 supervisores de sexo masculino que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 3. El resultado obtenido de la correlación entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de tres supervisores de sexo femenino, es de 0.77, con un valor crítico de 2.35, por lo tanto se acepta la siguiente hipótesis:

No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los tres supervisores

de sexo femenino que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 4. Los resultados obtenidos según las edades de los supervisores muestran una correlación baja y no significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo, estos rangos están clasificados de la siguiente manera: de 25 a 39 años; de 40 a 50 años y más de 50 años. En los supervisores de 25 a 39 años de edad, se observa que la relación es baja entre las variables, ya que la correlación es de 0.18 con un valor crítico de 1.85. En los supervisores de 40 a 50 años se observa que casi no hay relación entre las variables, ya que la correlación es de -0.0037 con un valor crítico de 2.01. En los supervisores mayores de 50 años se observa que la relación es bastante baja ya que la correlación es de 0.06 y el valor crítico es de 2.35, por lo tanto se acepta la siguiente hipótesis:

No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo entre los rangos de edades de los supervisores que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 5. Cuadro de información sobre la edad, sexo, educación universitaria, coeficiente intelectual, efectividad de liderazgo y tipo de liderazgo de la población total de 20 supervisores que participaron en el estudio.

Tabla 6. Respecto a los resultados del coeficiente intelectual del grupo de supervisores se puede observar que el 0% está ubicado en un puntaje de C.I de 80 a 89, cuya clasificación es Inferior. Un 20% (cuatro sujetos) está ubicado en un punteo de C.I de 90 a 97, cuya clasificación es de Abajo del Termino Medio. Un 70% (14 sujetos) está ubicado en un punteo de C.I de 98 a 104, cuya clasificación es de Termino Medio. Un 10% (2 sujetos) está ubicado en un punteo de de C.I de 105 a 111, cuya clasificación es de Arriba del Termino Medio. Por

último, un 0% está ubicado en un puntaje de 112 a 120 cuya clasificación es Superior.

Tabla 7. Respecto a la efectividad del liderazgo de los supervisores de una institución semigubernamental, se puede observar que el 95% (19 sujetos) posee un liderazgo efectivo, en contraposición a un 5% (1 sujeto) que posee un liderazgo inefectivo.

Tabla 8. Respecto al estilo de liderazgo de los supervisores de una institución semigubernamental, se puede observar que el 30% de los mismos posee un estilo de liderazgo enfocado en Alta Tarea con Baja Relación. El 55% posee un liderazgo enfocado en Alta Tarea con Alta Relación. El 15% posee un liderazgo enfocado en Alta Relación con Baja Tarea. El 0% posee un liderazgo enfocado en Baja Relación con Baja Tarea.

B. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación determinó que no existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de confianza de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad de liderazgo de los supervisores de ambos sexos, y de cualquier edad de una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Además, el estudio arrojó que el 95% de los supervisores ejerce un liderazgo "Efectivo" y que el 70% de los supervisores posee un coeficiente intelectual "Termino Medio", el cual oscila entre 98 a 104, es interesante observar que la mayoría de los supervisores efectivos no poseen un coeficiente intelectual

“Superior”, el cual oscila entre 112 a 120. Por lo anterior, se podría deducir, pero no afirmar fehacientemente, que para un liderazgo efectivo, no es necesario un coeficiente intelectual “Superior”, podría ser suficiente un coeficiente intelectual “Termino Medio”. Este hallazgo podría llegar a modificar el criterio de selección y contratación para la institución en mención, ya que presenta un punto de vista distinto del cual hasta ahora se ha utilizado. Sin embargo, algunos autores opinan lo contrario. Catell, Gibb, y Lawson (citados por Monografías.com “Estudio de Liderazgo de Gandhi” 2001:5) realizaron estudios, en los años 60, sobre la personalidad de los líderes concluyendo que los líderes tendían a obtener punteos más elevados en los rasgos de inteligencia, entusiasmo, control y autoconcepto. Los tres autores citados utilizaron para el estudio el cuestionario de 16 factores de personalidad (16PF).

Independientemente de las opiniones de los autores anteriores, para los 20 supervisores que pertenecen a una institución semigubernamental, la inteligencia no tuvo relación significativa con el liderazgo, lo cual nos lleva a visualizar que pueden existir otras variables que talvez tengan una alta relación con el liderazgo o con la inteligencia, como por ejemplo la inteligencia emocional, el grado de madurez, el nivel de estrés, entre otros. En fin, puede existir una infinidad de variables que determinen una alta relación con las variables de esta investigación.

Otro aspecto importante de mencionar es la formación universitaria de los sujetos, ya que el 75% de los mismos posee escolaridad universitaria de Contador Público y Auditor; de ese 75% el 46.66% posee un liderazgo enfocado

en Alta Tarea con Baja Relación, el otro 46.66% posee un liderazgo enfocado en Alta Tarea con Alta Relación y por último 6.66% posee un liderazgo enfocado en Alta Relación con Baja Tarea, lo cual demuestra que el denominador común en el estilo de liderazgo de los sujetos que conforman el estudio, está enfocado hacia un estilo de Alta Tarea, es decir es una institución eminentemente técnica que tiene como objetivo primordial cumplir con los trabajos asignados como fin básico, dejando de lado la relación que se llegue a establecer entre supervisor y colaborador. Independientemente del estilo de liderazgo que ejerzan los supervisores de este estudio, es interesante observar que el 95% de los mismos obtuvo un liderazgo efectivo, es decir, alcanzan los objetivos de la organización a través del esfuerzo conjunto de los colaboradores a cargo. Puede ser que los colaboradores hayan estado influidos por convencimiento propio o influidos coercitivamente, pero esta influencia sólo se podría establecer realizando una encuesta a los trabajadores para conocer su opinión. Información que este estudio no recabó.

Para concluir, se puede establecer que la efectividad del liderazgo no está significativamente relacionada con el coeficiente intelectual, por lo tanto, para fines prácticos, esta investigación representa un antecedente para realizar una propuesta en el proceso de selección y contratación de supervisores de una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala, en la cual no se busque forzosamente que ambas variables obtengan punteos similares para tomar decisiones en la administración del recurso humano.

C. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Tabla No. 1

Análisis estadístico: Supervisores de ambos sexo.

Ambos Sexos	Inteligencia	Liderazgo
Media (X)	99.85	4.55
Desviación Estándar (S)	4.13	4.89
Número de casos (n)	20	20
Nivel de Significancia		0.05
Coefficiente de Correlación ®		0.18
Error estándar de r		0.23
Valor t		0.77
Valor crítico de t		2.101
Validación de Hipótesis		NULA

Tabla No. 2

Análisis estadístico: Supervisores de sexo masculino

Sexo Masculino	Inteligencia	Liderazgo
Media (X)	100.0588235	4.058823529
Desviación Estándar (S)	3.96	4.21
Número de casos (n)	17	17
Nivel de Significancia		0.05
Coefficiente de Correlación ®		0.01
Error estándar de r		0.26
Valor t		0.06
Valor crítico de t		1.75
Validación de Hipótesis		NULA

Tabla No. 3

Análisis estadístico: Supervisores de sexo femenino.

Sexo Femenino	<i>Inteligencia</i>	<i>Liderazgo</i>
Media (X)	98.67	7.33
Desviación Estándar (S)	5.86	8.50
Número de casos (n)	3	3
Nivel de Significancia		0.05
Coefficiente de Correlación @		0.77
Error estándar de r		0.64
Valor t		1.19
Valor crítico de t		2.35
Validación de Hipótesis		NULA

Nota: Es importante mencionar que esta correlación está conformada por tres sujetos debido a que solamente existen tres supervisoras en toda la organización y para la institución que autorizó que se hiciera dicho estudio es importante conocer el resultado estadístico de esta correlación.

Tabla No. 4

Análisis estadístico: Rangos de edad de los supervisores

	<i>Inteligencia</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Inteligencia</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Inteligencia</i>	<i>Liderazgo</i>
	De 25 a 39 años		De 40 a 50 años		Más de 50 años	
Media (X)	101.33	6.11	100.14	1.29	93.67	4.33
Desviación Estándar (S)	2.87	4.03	3.76	3.45	3.79	3.06
Número de casos (n)	10	10	7	7	3	3
Nivel de Significancia	0.05		0.05		0.05	
Coefficiente de Correlación (r)	0.18		-0.0037		0.06	
Error estándar de r	0.35		0.45		1.00	
Valor t	0.52		-0.01		0.06	
Valor crítico de t	1.85		2.01		2.35	
Validación de Hipótesis	NULA		NULA		NULA	

Tabla No. 5

Coficiente intelectual y efectividad de liderazgo de los 20 supervisores

No.	EDAD	SEXO	EDUCACIÓN SUPERIOR	C.I	Clasificación de Coeficiente Intelectual	Efectividad liderazgo (0 a 24)	Liderazgo Efectivo/ Inefectivo	Tipo de liderazgo
1	38	M	Contador Público y Auditor	103	TERMINO MEDIO	14	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
2	40	M	Contador Público y Auditor	103	TERMINO MEDIO	4	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
3	40	M	Contador Público y Auditor	101	TERMINO MEDIO	1	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
4	33	M	Ingeniero en Sistemas	96	ABAJO DEL TERMINO MEDIO	6	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
5	41	M	Contador Público y Auditor	99	TERMINO MEDIO	4	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
6	37	M	Contador Público y Auditor	100	TERMINO MEDIO	8	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
7	32	F	Contador Público y Auditor	101	TERMINO MEDIO	4	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
8	29	M	Ingeniero en Sistemas	106	ARRIBA DEL TERMINO MEDIO	6	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
9	37	M	Contador Público y Auditor	103	TERMINO MEDIO	6	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
10	40	M	Contador Público y Auditor	99	TERMINO MEDIO	- 6	Inefectivo	Alta Tarea Baja Relación
11	52	M	Contador Público y Auditor	91	ABAJO DEL TERMINO MEDIO	7	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación
12	41	M	Contador Público y Auditor	106	ARRIBA DEL TERMINO MEDIO	1	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación
13	43	M	Contador Público y Auditor	94	ABAJO DEL TERMINO MEDIO	3	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación
14	34	M	Contador Público y Auditor	101	TERMINO MEDIO	6	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación
15	53	M	Contador Público y Auditor	98	TERMINO MEDIO	5	Efectivo	Alta Relación Baja Tarea
16	31	M	Ingeniero en Sistemas	99	TERMINO MEDIO	1	Efectivo	Alta Relación Baja Tarea
17	34	M	Ingeniero Industrial	103	TERMINO MEDIO	1	Efectivo	Alta Relación Alta Tarea
18	28	F	Psicólogo	103	TERMINO MEDIO	17	Efectivo	Alta Relación Baja Tarea
19	40	M	Contador Público y Auditor	99	TERMINO MEDIO	2	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación
20	58	F	Contador Público y Auditor	90	ABAJO DEL TERMINO MEDIO	1	Efectivo	Alta Tarea Baja Relación

Tabla No. 6

Análisis porcentual del coeficiente intelectual de los sujetos

<i>Sujetos</i>	<i>%</i>	<i>Puntaje C.I</i>	<i>Clasificación</i>
0	0	80 - 89	Inferior
4	20	90 - 97	Abajo del termino medio
14	70	98 - 104	Termino medio
2	10	105 - 111	Arriba del termino medio
0	0	112 - 120	Superior
Total	Total		
20	100%		

Tabla No. 7

Análisis porcentual de la efectividad e ineffectividad del liderazgo de los sujetos

<i>Sujetos</i>	<i>%</i>	<i>Liderazgo Efectivo (0 a 24)</i>	<i>Liderazgo Inefectivo (-1 a -24)</i>
19	95		
1	5		
Total	Total		
20	100%		

Tabla No. 8

Análisis porcentual del estilo de liderazgo de los sujetos

Sujetos	%	<i>Alta Tarea Baja Relación</i>	<i>Alta Tarea Alta Relación</i>	<i>Alta Relación Baja Tarea</i>	<i>Baja Relación Baja Tarea</i>
6	30				
11	55				
3	15				
0	0				
Total 20	Total 100%				

VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del presente estudio. Es importante mencionar que esta investigación es de carácter exploratorio ya que se carecen de otros estudios en la nación en donde se correlacionen las variables de inteligencia y liderazgo.

Asimismo, las conclusiones de la presente investigación tienen sus limitaciones ya que el mismo fue enfocado hacia la Psicología en Recursos Humanos o Psicología Industrial, y no hacia a otras disciplinas como por ejemplo la Administración de Empresas o las Ciencias Sociales. Por lo tanto si fuera enfocado hacia otras disciplinas los resultados podrían ser distintos.

- A. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los 20 supervisores de ambos sexos que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

- B. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los 17 supervisores de sexo masculino que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

- C. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de los tres supervisores de sexo femenino que laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- D. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de 10 supervisores de ambos sexos, con edades de 25 a 39 años, quienes laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- E. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de siete supervisores de ambos sexos, con edades de 40 a 50 años, quienes laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- F. No existe correlación estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 entre el coeficiente de inteligencia y la efectividad del liderazgo de tres supervisores de ambos sexos, mayores de 50 años de edad, quienes laboran en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.
- G. Ninguno de los supervisores de una institución semigubernamental posee un coeficiente intelectual entre un rango de 80 a 89, cuya clasificación está nominada como "Inferior"

- H. La mayoría de los supervisores de una institución semigubernamental (70%) poseen un coeficiente intelectual entre un rango de 105 a 111, cuya clasificación está nominada como "Termino Medio".

- I. Ninguno de los supervisores de una institución semigubernamental posee un coeficiente intelectual entre un rango de 112 a 120, cuya clasificación está nominada como "Superior".

- J. La mayoría de los supervisores de una institución semigubernamental (95%) posee un liderazgo efectivo.

- K. La mayoría de los supervisores de una institución semigubernamental (55%) poseen un tipo de liderazgo enfocado en alta tarea con alta relación.

- L. Ninguno de los supervisores de una institución semigubernamental posee un liderazgo enfocado en baja relación con baja tarea.

VII. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación constituye un aporte para la Psicología en general y para la Administración de Empresas, ya que determinó la relación entre dos variables, liderazgo e inteligencia, que hasta el momento, se consideran vitales para tomar decisiones de contratación o ascenso de personal para puestos de supervisores en una institución semigubernamental de la Ciudad de Guatemala.

Por lo tanto para la institución en la cual se realizó el estudio, esta investigación es un aporte significativo ya que rompe paradigmas sobre creencias y procedimientos en el proceso de selección de personal. Asimismo, este estudio pudo recabar información relevante de los supervisores, la cual puede servir como insumo para detección de necesidades de capacitación, como el tipo de liderazgo que los mismos ejercen, con el fin de mejorar la gestión de los mismos en la institución.

Además, esta investigación representa un antecedente y abre una brecha para continuar investigando sobre otras características de personalidad que podrían tener una relación estadísticamente significativa con el liderazgo y con la inteligencia.

Finalmente, este estudio comprobó a través de los 20 supervisores de una institución semigubernamental, que la inteligencia no tiene relación significativa con el liderazgo, conclusión que sin llevar a cabo dicho estudio podría ser para

algunas personas obvio de afirmar, sin embargo, una afirmación de este tipo sin un estudio que respalde dicha conclusión es catalogada como opinión personal o juicio propio, por lo tanto esta investigación representa un antecedente nacional para futuros estudios que se realicen sobre las variables de liderazgo e inteligencia.

VIII. RECOMENDACIONES

- A. Realizar con el mismo grupo de supervisores que participaron en este estudio, otra investigación en la cual se utilicen pruebas psicométricas de otros autores que midan siempre las variables de inteligencia y liderazgo, para validar los resultados encontrados en el presente estudio.
- B. Elaborar un historial de datos sobre otros estudios nacionales o internacionales donde se recopilen correlaciones entre las variables de inteligencia y liderazgo para que sean utilizados como antecedentes para estudios posteriores.
- C. Realizar en el futuro investigaciones similares en organizaciones del sector privado con sujetos que pertenezcan a una gama variada de carreras profesionales, ya que para el presente estudio el 75% de los sujetos posee profesión de Contador Público y Auditor.
- D. Realizar otra investigación similar en una institución semigubernamental, utilizando una población más grande que la utilizada para el presente estudio, sobre todo en lo que respecta a supervisores de sexo femenino.
- E. Dar a conocer a las autoridades de la Institución, donde se llevó a cabo el presente estudio, que para ascender a un colaborador a un puesto de supervisor, en donde el liderazgo juega un papel primordial en la

administración del personal, no debe ser requisito básico que el colaborador posea un coeficiente de inteligencia superior, ya que éste no tiene relación significativa con la efectividad del liderazgo del supervisor.

- F. Realizar en el futuro otro estudio en la misma Institución, con los mismos sujetos, para establecer qué factores poseen una relación significativa con la efectividad del liderazgo, ya que el coeficiente Intelectual fue descartado como factor que posee una relación significativa con la efectividad del liderazgo.
- G. Llevar a cabo más estudios en Guatemala que involucren las variables de inteligencia y liderazgo, ya que los antecedentes encontrados para el presente estudio son escasos.
- H. Realizar en el futuro otra investigación con los mismo sujetos del presente estudio, para establecer si existe relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre inteligencia emocional y efectividad del liderazgo.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvares, Felipe; Escobar, Edwin y Parra, Erick. 1989. *Estilo de liderazgo en la administración de empresas*. Universidad Rafael Landívar Guatemala. 225 págs.

Anastasi, Anne. 1978. *Test Psicológicos* 7° ed. Madrid, Aguilar. 680 págs.

Bennis, Warren. 1995. *Cambio y Liderazgo, una vida Inventada*. 3° ed. Bilbao, Deveto. 259 págs.

Chiavenato, Idalberto. 1995. *Introducción a la teoría general de la administración*. 4° ed. Bogota, McGraw-Hill. 880 págs.

De León, Rodolfo. 1995. *Liderazgo y facultación en calidad total*. Universidad Mariano Gálvez Guatemala. 203 págs.

Davis, Keith. y Newstrom, John. 1991. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 8°ed. México, McGraw-Hill. 622 págs.

Fischman, David. 2002. *Inteligencia Emocional e Inteligencia Espiritual*. 3 págs
<http://www.farox.com/contenido/desarrollo/showCont.asp?code=376&pcat=2>

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. 1990. *Administración*. 9° ed. México, Mc Graw-Hill. 771 págs.

Linder, María Luisa. 1986. *Relación entre el diámetro del cráneo y el grado de inteligencia*. Universidad Rafael Landívar Guatemala. 123 págs.

Machuca, Juan Francisco. 1998. *La importancia del liderazgo en la satisfacción laboral*. Universidad San Carlos de Guatemala. 75 págs.

McGuigan, Frank. 1996. *Psicología Experimental, Métodos de Investigación*. 7° ed. México, Prentice Hall. 377 págs.

Monografías.com *Estudio del Liderazgo de Gandhi*. 2001. 11 págs.

<http://www.monografias.com/trabajos/gandhi/gandhi.shtml>

Morris, Charles y Maisto, Albert. 1998. *Psicología*. 10° ed. México, Prentice-Hall. 722 págs.

Ordóñez, Miguel. 1995. *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. España, Aedipe. 210 págs.

Papalia, Diane y Sally, Wendkos Olds. 1988. *Psicología*. México, Mc Graw Hill. 769 págs.

Psicomed On Line. 2001. *La Inteligencia*. 5 págs.

<http://www.psicomed.com/inteligencia.htm>

Robbins, Stephen. 1997. *La Administración del mundo de hoy*. México, Prentice Hall. 584 págs.

Rodríguez, Beatriz. 1995. *Guía Práctica de aplicación del liderazgo situacional*. Universidad Francisco Marroquín Guatemala. 93 págs.

Sánchez, Efraín. 1969. *Psicología Educativa*. 6° ed. Puerto Rico, Universitaria. 586 págs.

Sellier, Jean Louis. 1976. *Los Tests*. Bilbao, Mensajero. 247 págs.

Sherman, Arthur y George Bohlander. 1994. *Administración de los Recursos Humanos*. 9 ed. México, Grupo Iberoamericano. 661 págs.

Stogdill, Ralph. 1948. "*Personal Factors are Associated with Leadership*". *Journal of Psychology* Estados Unidos. Vol. 25: 35-71 Págs.

Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. 1995. *Administración*. 6° ed. México, Prentice Hall. 688 págs.

Stoner, James y Wankel, Charles. 1989. *Administración*. 3° ed. México, Prentice-Hall. 826 págs.

Sverdlik, Mario. 1991. *Administración y Organización*. Estados Unidos, Harper Collins Publishers. 638 págs.

Székely, Béla. 1956. *Los Tests*. 2° ed. Argentina, Kapelusz. 1844 págs.

Tannenbaum, Robert. 1970. *Liderance e Organizacao*. Sau Paulo, Atlas. 76 págs.

Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren. 1958. *How to choose a Leadership Pattern*. Estados Unidos, Harvard Business Review, Marzo-Abril. 95-101 págs.

Valenzuela, Blanca Estela. 1983. *Estudio correlativo del cociente intelectual del test AMP y el test OTIS intermedio forma A*. Universidad Francisco Marroquín Guatemala. 143 págs.

Velasco J. J. (2002). *Inteligencia Emocional*.

<http://boj.pntic.mesc.es/~1barrioc/utilidades/intelemono.html>

Wehrich, Heinz y Koontz, Harold. 1994. *Administración, una perspectiva global*. 9° ed. México, McGraw-Hill. 755 págs.

Whittaker, James. 1977. *Psicología*. México, Interamericana. 816 págs.

X. APÉNDICES

Apéndice No. 1

Cuestionario de Autoevaluación de liderazgo, de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, Editado por el Centro de Estudios de Liderazgo de la Learning Resources Corporation de San Diego, California, Estados Unidos de America, 1990.

Nombre: _____

Escolaridad Universitaria: _____

Edad: _____

INSTRUCCIONES

Leer cada una de las situaciones que se presentan a continuación y escoger una alternativa de acción con base en su forma de actuar con sus colaboradores. Este cuestionario no tiene tiempo pero se le aconseja no pensar mucho sus respuestas.

1. Sus colaboradores no están respondiendo últimamente a su trato cordial. El logro de resultados está deteriorándose visiblemente.

Alternativas de acción:

- a) Enfatizar el cumplimiento de los procedimientos y el logro de los resultados esperados
- b) Estar disponible para dialogar, sin presionar.
- c) Hablar con el personal y fijar nuevos objetivos
- d) No intervenir intencionalmente.

2. Se observa un aumento en la productividad del grupo. Todos entienden claramente sus funciones y los resultados esperados de cada uno

Alternativas de acción:

- a) Buscar intercambio cordial, asegurándose del cumplimiento de sus objetivos y sus funciones.
- b) No tomar ninguna acción.
- c) Buscar que el grupo se valore y se involucre.
- d) Enfatizar la importancia de las fechas límite.

3. Su grupo lucha con un problema irresuelto. Usualmente resuelven sus dificultades solos. El desempeño y las relaciones del grupo son buenas.

Alternativas de acción:

- a) Involucrar al grupo intentar resolverlo juntos.
- b) Dejar que el grupo siga solo.
- c) Actuar rápido para corregir la dificultad.
- d) Alentar y apoyar al grupo para que la resuelva

4. Usted está planeando un cambio importante. Su grupo tiene buenos antecedentes de logros.

Alternativas de acción:

- a) Permitir que el grupo se involucre sin presionar.
- b) Anunciar el cambio y supervisar la manera en que se realiza.
- c) Permitir que desarrollen sus propios cambios.
- d) Aceptar sugerencias pero sin dejar la dirección.

5. Últimamente el desempeño de su grupo ha disminuido. Usualmente su personal no se preocupa por lograr los resultados esperados y usted. Debe presionarlos.

Alternativas de acción:

- a) Permitir al grupo formular su propio plan
- b) Aceptar sugerencia, vigilando los objetivos.
- c) Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo se involucre sin presionar.

6. Cuando usted recibió el departamento operaba eficientemente. Su antecesor tuvo que vencer muchas dificultades. Usted desea humanizar el ambiente, manteniendo la productividad y los buenos resultados.

Alternativas de acción:

- a) Buscar que el grupo se valore y se involucre
- b) Enfatizar la importancia de las fechas límite
- c) No intervenir intencionalmente.
- d) Involucrarlos en decisiones, cuidando resultados.

7. Usted pretende cambiar la estructura del departamento. Su personal aportó varias sugerencias al respecto. El grupo demostró su flexibilidad anteriormente.

Alternativa de acción:

- a) Definir el cambio y supervisarlo cuidadosamente
- b) Obtener aprobación del grupo, dejarles implantar.
- c) Aceptar modificaciones, manteniendo dirección.
- d) Evitar confrontaciones, dejando las cosas en paz.

8. El desempeño del grupo y sus relaciones son buenas. Usted duda de su falta de dirección activa.

Alternativas de acción:

- a) Dejar solo al grupo
- b) Discutir la situación, iniciando cambios justos
- c) Dirigir a su personal hacia objetivos claros
- d) No herir relaciones al volverse gerente activo.

9. Su jefe le encargó que encabezara un comité. El comité se encuentra retrasado en sus objetivos. El grupo está confuso y la asistencia es irregular.

Alternativas de acción:

- a) Dejar que el grupo maneje la situación solo
- b) Aceptar sugerencias, vigilando objetivos.
- c) Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente
- d) Permitir que el grupo se involucre sin presionar.

10. Su personal no está respondiendo últimamente a la redefinición de puestos y funciones. Antes aceptaban nuevas responsabilidades sin objeción.

Alternativas de acción:

- a) Permitir que el grupo se involucre sin presionar.
- b) Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente
- c) No presionarlos para evitar confrontaciones
- d) Aceptar sugerencias, vigilando objetivos.

11. Usted fue promovido a una gerencia de departamento. Su antecesor no se involucró con el grupo. Los resultados y relaciones del grupo son buenos.

Alternativas de acción:

- a) Dirigir a sus colaboradores a objetivos precisos.
- b) Involucra al grupo en decisiones conjuntas
- c) Discutir funcionamiento anterior y cambios.
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12. Aparentemente hay cierta dificultad entre sus subalternos. El grupo suele obtener buenos logros. Objetivos, armonía y capacitación habían sido excepcionales hasta antes del incidente.

Alternativas de acción:

- a) Plantear remedio e innovaciones al personal
- b) Permitir que el grupo solucione el problema
- c) Actuar rápida y firmemente, corregir problema
- d) Estar disponible para dialogar evitando herir.

CLAVE

TABLA 1

		R A N G O Alternativa de Acción			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Sub-columnas		1	2	3	4

TABLA 2

ADAPTABILIDAD Alternativa de Acción			
a	b	c	d
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
a	b	c	d
Multiplicar por:			
a -2	b -1	c +1	d +2
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
=			
<input type="text"/>			
TOTAL			

