

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Departamento de Ciencias Administrativas

Doctorado en Ciencias Administrativas



**“Perfil Psicosocial, Autoliderazgo y Rendimiento laboral
en empleados de la empresa manufacturera Johnson &
Johnson de Ciudad Juárez México: Estudio de caso”**

Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas

José Ramón Martínez Núñez

“Becado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”

Bajo la Dirección del Dr. Ricardo Melgoza Ramos

Ciudad Juárez, Chih., México, a 15 de septiembre del año 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso por brindarme salud, sabiduría y entendimiento para cumplir una meta más en mi vida académica.

A mis hijos Anna y Andres y mi compañera Mela, por apoyarme siempre en lo próspero y en lo adverso.

A mis Padres por brindarme siempre su mano firme y apoyo incondicional en todos mis éxitos y fracasos.

A mis hermanas que siempre se preocupan y me bendicen.

A la Universidad Autónoma de Cd. Juárez por permitirme culminar esta meta.

A mi Director de Tesis, Dr. Ricardo Melgoza, por su apoyo incondicional para la culminación con éxito de mi investigación.

A la Doctora Patricia Jiménez por apoyarme siempre como mi profesora, mi mentora y mi guía en este proceso doctoral.

A mi comité de Tesis: Dr. Emmanuel García, Dra. Lourdes Álvarez y Dra. Esther Carmona, que siempre tuvieron la disponibilidad de apoyarme.

A mis asesores, mis maestros y mis compañeros de generación, gracias por el apoyo recibido, que Dios les bendiga hoy y siempre.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo recibido.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	9
1. Capítulo 1 Introducción.....	9
1.1. Antecedentes.....	9
1.2. Planteamiento del Problema.....	10
1.3. Justificación y delimitación.....	11
1.4. Hipótesis.....	12
1.5. Objetivo general y específicos.....	12
1.6. Impactos de la Investigación.....	12
2. Capítulo 2 Marco de Referencia.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. El rendimiento laboral.....	15
2.2.1. Antecedentes del rendimiento laboral.....	15
2.2.2. Factores del rendimiento laboral.....	18
2.2.2.1. El ambiente Organizacional.....	18
2.2.2.2. La estructura Organizacional.....	23
2.2.3. Modelos que explican el rendimiento laboral.....	25
2.2.4. Medición del rendimiento laboral de los trabajadores.....	29
2.2.5. Evaluación del rendimiento laboral.....	34
2.2.5.1. Importancia de los objetivos, los beneficios y problemas más comunes de la Evaluación del rendimiento laboral...	38
2.2.5.2. Métodos de Evaluación.....	40
2.2.5.2.1. Métodos basados en características.....	41
-Escalas gráficas de calificación.....	41
-Método de escalas mixtas.....	41
-Método de distribución forzada.....	41
-Método de formas narrativas.....	41
2.2.5.2.2. Métodos basados en el comportamiento.....	43
-Método de incidente crítico.....	42

	-Escala fundamentada para la medición del comportamiento.....	42
	-Escala de observación de comportamiento...	42
2.2.5.2.3.	Métodos basados en resultados.....	42
	-Mediciones de productividad.....	43
	-Administración por objetivos.....	43
2.2.6.	Enfoques sobre la evaluación del rendimiento:	
	Elementos comunes.....	43
2.3.	El auto liderazgo.....	44
2.3.1.	Introducción.....	44
2.3.2.	Autoliderazgo: Una definición teórica.....	45
2.3.3.	Modelos del auto liderazgo.....	47
2.3.3.1.	Modelo de Desarrollo del Auto liderazgo.....	48
2.3.3.2.	Modelo para medir el auto liderazgo de Houghton & Neck.....	49
2.3.3.2.1.	Estrategias enfocadas al comportamiento.....	50
2.3.3.2.2.	Las estrategias de recompensa naturales.....	51
2.3.3.2.3.	Las estrategias de pensamiento constructivo.....	52
2.4.	El Perfil Psicosocial y la personalidad de los trabajadores.....	53
2.4.1.	Modelos teóricos.....	53
2.4.1.1.	El modelo de Extraversión y Neuroticismo.....	54
2.4.1.2.	Teoría de Cattell, los dieciséis factores de la personalidad y del perfil psicosocial.....	54
2.4.1.3.	Modelo de los cinco grandes.....	55
2.4.1.4.	El modelo de Theodore Millon.....	56
2.4.1.4.1.	Características y conceptos.....	56
2.4.1.4.2.	El desarrollo de la personalidad y del perfil psicosocial.....	57
2.4.2.	Influencia del perfil psicosocial y la personalidad en el rendimiento laboral.....	58

3. Capítulo 3 Metodología.....	60
3.1. Tipo y diseño del estudio.....	60
3.2. Técnicas e instrumento de Investigación para la recolección de datos....	60
3.3. Variables.....	61
3.4. Población y muestra.....	61
3.5. Procedimiento de análisis de datos.....	62
3.6. Cuestionario para medir auto liderazgo.....	62
3.6.1. Validez y Confiabilidad.....	62
3.6.1.1. Método.....	63
3.6.1.1.1. Traducción inversa.....	63
3.6.1.1.2. Análisis de confiabilidad.....	64
3.6.1.1.3. Validez de contenido.....	65
3.6.1.1.4. Validez de constructo.....	67
3.7. Procedimiento para llevar a cabo estudios con seres humanos en Universidades de los Estados Unidos de Norte América: Caso Las Cruces Nuevo México...	69
4. Capítulo 4 Resultados.....	72
4.1. Cuestionario para medir el auto liderazgo.....	72
4.1.1. Resultados para la validez de Contenido.....	72
4.1.2. Resultados para la validez de constructo.....	74
4.2. Análisis estadístico.....	76
4.2.1. Descriptivos: características de la muestra.....	76
4.2.2. Tabla de correlaciones.....	79
4.2.3. Modelo de regresiones múltiple.....	80
5. Capítulo 5 Conclusiones.....	82
6. Capítulo 6 Bibliografía.....	84
7. Capítulo 7 Anexos.....	96
7.1. Anexo 1 Cuestionario para medir auto liderazgo (idioma inglés)	

- 7.2. Anexo 2 Cuestionario para medir auto liderazgo traducido al lenguaje Español México.
- 7.3. Anexo 3 Formato de validez de contenido
- 7.4. Anexo 4 Encuesta en línea
- 7.5. Anexo 5 Carta de Aprobación
- 7.6. Certificaciones requeridas
- 7.7. Anexo 7 Llenado de aplicación requerida por la Oficina de cumplimiento para investigaciones.
- 7.8. Anexo 8 Carta de requerimiento para expertos.
- 7.9. Carta de consentimiento y autorización
- 7.10. Anexo 10 Plataforma electrónica para elaboración de encuestas en línea
- 7.11. Carta de aceptación
- 7.12. Anexo 12 Carta de solicitud de personas para la aplicación de la encuesta
- 7.13. Anexo 13 Cuestionario ASR ASEBA
- 7.14. Anexo A Evaluación para medir el rendimiento laboral

PRESENTACIÓN

El trabajo es una parte esencial en la vida de los seres humanos de todo el planeta; en ocasiones pasando más tiempo en su lugar de trabajo que en sus hogares. Pero desafortunadamente muchas de las veces, el trabajo es considerado como una obligación o una necesidad para ellas. La mayor de las veces los puestos y lugares de trabajo son diseñados basándose exclusivamente en obtener beneficios para la organización y pocas veces para el trabajador. Por eso es importante que puestos de trabajo clave estén ocupados por individuos que posean buen perfil psicosocial y un liderazgo acorde a las necesidades de los propios trabajadores y no solo de las empresas. Los estudios sobre el perfil psicosocial en la mediana y pequeña empresa muestran claramente una tendencia creciente en los últimos años. Sin embargo, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de los trabajadores con su liderazgo, y cómo estos afectan su rendimiento laboral. El trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo determinar la asociación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial relacionado con el auto liderazgo de los trabajadores. El perfil psicosocial, es visto como un patrón complejo de características relacionadas unas con otras con relativa constancia expresadas automáticamente en las conductas de los individuos; se le considera como un constructo hipotético que proyecta el tipo de actos que las personas realizan todos los días dentro de la sociedad. En lo que respecta a el auto liderazgo, este es un proceso de autoevaluación conductual, cognitiva y de auto-influencia por el que la gente logra la auto-dirección y auto-motivación que son necesarios para dar forma a sus comportamientos de forma positiva con el fin de mejorar su rendimiento general. En este estudio, se hace uso del cuestionario del Dr. Achenbach que pertenece al auto reporte para medir el perfil psicosocial en adultos 18 a 59 años. Se hace uso también del cuestionario abreviado para medir auto liderazgo desarrollado por Houghton & Neck y se emplea la evaluación para medir el rendimiento laboral desarrollado por la empresa Johnson & Johnson.

Palabras Clave: Rendimiento laboral, trabajadores, Auto liderazgo, perfil psicosocial.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Es evidente que el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el mundo. La mayoría pasan más horas en sus lugares de trabajo que en sus hogares (Gill, 1999). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se, ha transformado la naturaleza y ha desarrollado la inteligencia de las personas, su destreza, su agilidad física, su entendimiento, su socialización y evidentemente su especie. (Engels, 1884).

Este capital humano es el valor que representa el conocimiento que posee cada individuo para desempeñar un trabajo. A medida que cada individuo incrementa sus conocimientos el capital humano también se verá incrementado (Naredo, 1987). El capital humano visto desde la perspectiva de la psicología Industrial/ Organizacional es de gran importancia ya que es un factor determinante en el crecimiento económico de las empresas (Perez & Serrano, 1998). Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes, en ellas se ven reflejadas las conductas de las personas. Y debido a que la mayoría de las conductas pueden ser modificables, se adentra pues en un área de la psicología que se ocupa de la conducta del individuo en situaciones laborales (Muchinsky, 2002).

El psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg considerado el padre de esta nueva rama de la psicología. Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas para medir las diferencias psicológicas del capital humano (Sosa, Ponce, & Contreras, 2010). Posteriormente, George Elton Mayo y Fritz Roethlisberger continuaron aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios sobre la conducta humana en el trabajo. Trabajaron en un experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” para comprobar la posibilidad de aumentar el rendimiento de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002).

Para la segunda mitad del siglo XX se habla de la psicología Industrial/Organizacional como una ciencia con interés básico y aplicado que buscaba comprender y explicar el comportamiento del capital humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Es una ciencia con un componente práctico que busca de forma equitativa la resolución de los conflictos en las

organizaciones e incrementar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Landy & Conte, 2005).

Actualmente, esta área de la psicología aún y cuando su objetivo principal es aumentar el rendimiento y el bienestar del capital humano (Perez & Serrano, 1998), se concentra en dos enfoques. El primero es el enfoque industrial que se refiere a determinar las competencias necesarias para la realización de un trabajo. El segundo es crear una estructura y una cultura de liderazgo que motiva a los empleados a desempeñarse y proporcionarles información para trabajar en condiciones seguras y en un ambiente laboral satisfactorio (Sosa et al., 2010).

Con estos dos enfoques, los estudios sobre padecimientos psicosociales del capital humano en las organizaciones muestran claramente una tendencia creciente en los últimos años (Olmos, Cebollero, & Cerrejón, 2008). Los distintos factores causantes de estos padecimientos psicosociales están íntimamente relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral (Pedro, Sánchez, García-Izquierdo, Navarro, & Meca, 2007).

Pero a pesar del interés en ésta área, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de las personas con su liderazgo, y cómo estas dos variables afectan el rendimiento laboral de los propios individuos. En el estudio que aquí se presenta se pretende conocer precisamente si existe alguna relación entre el rendimiento laboral de los trabajadores y su perfil psicosocial asociado con el liderazgo que ellos poseen.

1.2. Planteamiento del Problema

Existe una búsqueda constante para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores a pesar de su propio bienestar. Desde los inicios del humanismo se ha buscado el efecto que las percepciones, actitudes y emociones del trabajador tienen en el rendimiento laboral. Sin embargo, el problema existente es debido a que las estrategias que se han implementado hasta la fecha han observado de forma superficial el perfil psicosocial de los empleados al medir constructos de manera individual como la satisfacción, el auto liderazgo, etc. Por lo tanto, es importante abordar de forma integral y más profunda éstas características de auto liderazgo y el perfil psicosocial de los trabajadores para determinar los posibles efectos con su rendimiento laboral.

Debido a que este rendimiento laboral es multifactorial y puede estar afectado por determinantes que son difíciles de medir en la industria. Es difícil lograr la anuencia de las empresas para obtener indicadores de producción y aceptar estudios que permitan delimitar conjuntamente el auto liderazgo con los problemas psicosociales de sus trabajadores de forma integral. Por lo tanto, en la propuesta que aquí se presenta se pretende determinar la posible relación del rendimiento laboral con el perfil psicosocial y el auto liderazgo de los trabajadores en empresas dedicadas a la fabricación de productos de instrumental quirúrgico. De tal forma que a pesar de la complejidad de las medidas que aquí se proponen, existe una gran oportunidad para poder recolectar información que permita a la empresa poder seleccionar trabajadores con alto desempeño laboral conociendo previamente su perfil psicosocial y su auto liderazgo.

1.3. Justificación y delimitación

Hoy en día, el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de individuos en todos los rincones del planeta. Es un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta. Por eso la importancia que en las organizaciones los puestos de trabajo estén ocupados por seres humanos con perfil psicosocial sano y demuestren auto liderazgos acordes a las necesidades propias y no solamente para las organizaciones.

Sin embargo, aún y cuando el factor humano es determinante para el éxito de la mayoría de las organizaciones. Hasta hoy en día no se han abordado las estrategias para observar de manera profunda el perfil psicosocial y de auto liderazgo que los trabajadores presentan. Por lo tanto, es importante conocer si existe alguna relación entre estos factores y el rendimiento laboral.

El presente trabajo estará limitado únicamente a los adultos trabajadores de la empresa maquiladora Johnson & Johnson ubicada en Cd. Juárez Chihuahua, conformada por hombres y mujeres mayores de 18 años. Esta empresa fue seleccionada debido a que abarca uno de los sectores más representativos de la industria maquiladora del norte de México.

1.4. Hipótesis

Ho: No existe una relación entre el rendimiento laboral, el perfil psicosocial y el auto liderazgo de los trabajadores de la empresa Johnson & Johnson en Cd. Juárez Chihuahua.

H1: Existe relación entre el rendimiento laboral, el perfil psicosocial y el auto liderazgo de los trabajadores de la empresa Johnson & Johnson en Cd. Juárez Chihuahua.

1.5. Objetivo general y específicos

Objetivo general

- Determinar si hay una relación entre el rendimiento laboral de los trabajadores y su perfil psicosocial asociado a su liderazgo en la empresa de uno de los sectores más representativos de la industria de Cd. Juárez Chihuahua México.

Objetivos específicos

- Determinar la posible relación del perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores con el rendimiento laboral especificando los resultados por género, grupos de edad, puesto, turno, etc.

1.6. Impactos de la Investigación

Impacto Social. Dependiendo de los resultados: debido a que la mayoría de los problemas psicosociales pueden ser modificables, este estudio permitirá sugerir a los empleados posibles comportamientos que quizá ellos no conocen.

Impacto Económico. Dependiendo de los resultados: este estudio permitirá que la empresa pueda saber si existe un efecto entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial asociado con el auto liderazgo que presentan sus trabajadores y en caso de que así sea, la empresa podrá decidir si realiza una intervención.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Introducción

Desde los orígenes mismos del ser humano, el trabajo ha sido una necesidad básica (Engels, 1884) y se ha caracterizado por la producción de los bienes necesarios para su subsistencia haciendo uso de ciertos instrumentos de producción (Gil-Monte & Peiró Silla, 1997), estos instrumentos le han permitido crecer y desarrollarse moldeando su mano y cerebro (Méda, 1998). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se ha transformado la naturaleza y ha desarrollado la inteligencia del propio ser humano, su destreza, su agilidad física, su entendimiento, su socialización y evidentemente su especie. (Engels, 1884).

El capital humano se refiere al valor que representa el conocimiento que posee cada individuo, por lo que a medida que cada individuo incrementa sus conocimientos el capital humano también se verá incrementado (Naredo, 1987). Este capital humano visto desde la perspectiva de la psicología industrial/organizacional, es de gran importancia ya que es un factor determinante en el crecimiento económico de una empresa (Perez & Serrano, 1998). Esta área de la psicología es la que se ocupa de la conducta del individuo en situaciones laborales (Spector, 2002). Y es además un campo legítimo de investigación científica comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo (Muchinsky, 2002).

Fue en el año de 1843 cuando William Sweetzer profesor de la Universidad de Vermont, escribió por primera vez sobre el concepto de la higiene mental (Sweetser, 1843). Fue él quien diseñó el artículo para ilustrar la influencia del intelecto y las pasiones en la salud y la duración de la vida de los individuos, de hecho, sus estudios lo han colocado como el precursor de los enfoques contemporáneos para trabajar en la promoción de la salud mental positiva (Sweetser, 1843).

Luego para principios del siglo XX, el psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg quien es considerado el padre de la psicología industrial/Organizacional estableció las bases de esta nueva rama de la psicología (Sosa et al., 2010). Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas dirigido al capital humano (Brennan, 1999). Proponía el estudio científico de la conducta humana para encontrar patrones generales y explicar diferencias individuales (Robbins & De Cenzo, 2009). Münsterberg

recomendaba que se llevaran a cabo pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados, así como la teoría del valor del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación (Hurtado, 2008).

George Elton Mayo junto con el científico social y administrador teórico Fritz Roethlisberger continuó aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios referentes a la conducta humana en el trabajo. Desarrollaron el experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” cuya finalidad era comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002). En el experimento quedó manifiesto el efecto emocional/psicosocial de los trabajadores en la producción, el cual es una respuesta inducida por el conocimiento de los participantes de que están siendo estudiados (Pallás & Villa, 2004).

Para la segunda mitad del siglo pasado la psicología Industrial/Organizacional es conformada como una ciencia con interés básico y aplicado que busca comprender y explicar el comportamiento del capital humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Su propósito es aumentar la dignidad y el rendimiento de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan (Sosa et al., 2010). Su característica principal se refiere a la amplitud de su campo de estudio, ya que se incluye el análisis de procesos individuales que son necesarios para la comprensión y explicación del comportamiento humano en el trabajo (Fernández, 2004), por lo que apunta no sólo a la psicología social si no que incluye también a otras ramas más básicas de la psicología, como es la psicología de las diferencias individuales (Muchinsky, 2002).

Hoy en día, esta área de la psicología aún y cuando su objetivo principal es aumentar el rendimiento y el bienestar del capital humano (Perez & Serrano, 1998), se concentra en dos enfoques. El primero, es el enfoque industrial que se dirige a determinar las competencias necesarias y el perfil psicosocial de los trabajadores para la realización de un trabajo (Sosa et al., 2010). El segundo, crea una estructura y una cultura que motive a los empleados a desempeñarse con un alto auto liderazgo y proporcionarles información para hacer su trabajo en condiciones seguras que resulten en un ambiente laboral satisfactorio (Sosa et al., 2010).

2.2. El rendimiento laboral

2.2.1. Antecedentes del rendimiento laboral

El rendimiento laboral es el valor total que una empresa espera que un trabajador realiza en un período de tiempo determinado (Motowidlo, 2003). Dicho valor, que puede ser alto o bajo, depende de que el trabajador presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese trabajador hace a la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2000).

Al adentrarse un poco más en el concepto del rendimiento, se percibe la existencia de una doble perspectiva. La primera es que algunos estudiosos y profesionales del tema consideran el rendimiento en términos de resultados o salidas del trabajador, en donde la eficacia de éste se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento (Campbell, McCloy, Oppler, & Saer, 1993).

En este sentido, y desde una perspectiva histórica la conducta del trabajador ha sido considerada precisamente una de las causas de estas salidas, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994). Por ello, en la mayoría de las organizaciones se emiten juicios sobre la eficacia de los trabajadores en función de sus resultados que éstos alcanzan o las salidas que producen. Por lo tanto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el trabajador ha hecho y su evaluación consistiría pues en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento (Williams, 2002).

La otra perspectiva es que para ciertos especialistas lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas dentro del entorno laboral, en vez de verlo como el resultado de las mismas (Spencer & Spencer, 1993). Desde este punto, los términos de productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se refieren a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados (Motowidlo, 2003).

De estas dos perspectivas de la evaluación del rendimiento, históricamente parece dominar la perspectiva conductual particularmente en norte América, Lo que ha generado bastante

cantidad de investigaciones en las formas conductuales de valorar este rendimiento (Dept. of Labor USA, 1952).

Pero aún desde este punto de vista conductual, si bien el definir el rendimiento en términos de conductas puede ayudar a ver la relación entre éstas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan precisamente que los resultados proporcionan el contexto del rendimiento, indicando así a los trabajadores hacia dónde debe dirigirse su conducta (Morf, 1986).

De la misma manera, el permanecer en el extremo contrario, centrándose únicamente en el resultado tampoco es muy eficaz. Por ello, al administrar el rendimiento son necesarios tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente la tendencia de hoy en día en las organizaciones para evaluar el rendimiento de sus trabajadores (Kirkman, Lowe, & Young, 1999).

Continuando con esta perspectiva conductual, otro de los caminos para acercarse al rendimiento laboral se hace desde el modelo de competencias. Dentro de este modelo, cualquier característica puede medirse o bien calcularse de forma fiable y puede servir como indicador para marcar la diferencia entre aquellos trabajadores efectivos y los que no lo son (Spencer & Spencer, 2008). Estas competencias se expresan en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrar la competencia en el trabajo (Spencer & Spencer, 1993). Sin embargo, éstas son únicamente un factor que determina o causa el rendimiento, pero no son el rendimiento en sí.

En la actualidad existen muchas empresas en los Estados Unidos de Norte América, parte de Europa y algunas otras en América Latina que han incorporado la gestión de recursos humanos basada precisamente en competencias laborales como una herramienta para mejorar su productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus trabajadores (Spencer & Spencer, 2008). La justificación de esto se encuentra en el intento por mejorar los niveles de productividad y competitividad a través de la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de las organizaciones. Con esto, se hace evidente la tendencia a revalorar el aporte humano a la competitividad organizacional (Morf, 1986).

Los distintos enfoques de competencias que se encuentran actualmente aparecieron en los primeros estudios de McBer, las cuales poseen un determinado número de secciones en donde se reflejan las conductas observables y no los juicios de valor (Hay/McBer, 2000). Estas competencias de McBer se refieren a las competencias comunes que son las que todos los trabajadores necesitan para llevar a cabo el trabajo con un estándar mínimo aceptable y no establecen diferencias entre ellos. Pero también se refieren a competencias que sí diferencian entre los trabajadores promedio y los que son buenos (Williams & Morand, 2008). Esta definición de competencia incluye la idea de causalidad, y hace referencia a las características subyacentes de las personas, así como a las conductas (Hay/McBer, 2000). Pero el concentrarse únicamente en los resultados podría traer como consecuencia de dar por hecho los medios por los que se obtienen los resultados y por el contrario, el centrarse excesivamente en las conductas puede conducir a olvidar precisamente la importancia de lo que el trabajador es para la organización en sí (Waldman, 1994). Por tal motivo, parece que es mejor adoptar una perspectiva más amplia de las competencias que reconozcan la importancia para el rendimiento de determinados aspectos del individuo, independientemente de que el rendimiento se pueda definir como conducta o como resultado (Furnham, 2008).

Desde esa perspectiva, aun y cuando una competencia se defina como el impulso de obtener ciertos resultados a través de sus manifestaciones conductuales. Tales conductas son el reflejo de una combinación de características personales que podrían fácilmente ser olvidadas si se decide centrarse únicamente en las conductas (Williams & Morand, 2008). Por ello, a menudo se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead & Griffin, 1998). Y es pues en este sentido, que, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual será el rendimiento (Williams, 2002).

Sin embargo, no se deben perder de vista las consecuencias y los resultados en el trabajo ya que éstas no están bajo el control total y exclusivo del trabajador, sino que pueden existir otras causas que ocasionen un mal rendimiento y que no dependen del trabajador en sí. En ocasiones, una de las causas más comunes que propician un mal rendimiento son las preocupaciones del trabajador relacionadas con el puesto en sí, debido que tienen requisitos

muy dinámicos y poco claros, en ocasiones con cargas de trabajo excesivas y muy pocas oportunidades de desarrollo. Esto aunado a problemas que pueden surgir entre los mismos trabajadores y también a la carencia de habilidades para desempeñar el puesto y a la falta de recursos. Así mismo, existen también causas de índole personal ya sean familiares, económicas o en algunos casos inestabilidades emocionales. Sin embargo, algunas otras causas como trabajar en ambientes con mucha competencia, conflictos entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, generan también un mal rendimiento por parte del trabajador (Campbell et al., 1993).

2.2.2. Factores del rendimiento laboral

Tal y como se explicó en párrafos anteriores, el rendimiento laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el trabajador en beneficio de la organización; y no depende únicamente de quien realiza las tareas y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden ya sea al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas sus funciones.

2.2.2.1. El ambiente Organizacional

En lo que respecta al ambiente de trabajo el cual también se conoce como clima organizacional, es un aspecto que se percibe tanto por los miembros de la organización como por los que no lo son (France, 2002). Muchas veces se considera que el clima organizacional resulta afectado ya sea por el estilo de liderazgo actual, por el nivel de motivación que existe, por la manera como se lleva a cabo la toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones que predomina, por la manera como se fijan las metas de la organización en sí y por la manera en que se emplean los medios de control. Resulta difícil mencionar que en algunas organizaciones solamente se preocupan por modificar el clima existente cuando tienen problemas ya sea de ventas o de utilidades, o tal vez cuando la situación no mejora aun habiendo reemplazado a la mayor parte del personal. Por lo anterior, debe quedar claro que el clima parece ser una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cosechando durante un considerable periodo tiempo. Esa cosecha ya sea buena o mala es lo que a menudo suele llamarse cultura. La cultura organizacional influye en gran

medida en el clima de la organización. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización (Grados et al., 1983). Las organizaciones son sistemas abiertos del proceso: materia prima-manufactura-producto terminado, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología.

Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal, es influida por diversos elementos de ese medio y a su vez influye en ellos. Para conocer las variables que permiten analizar el ambiente organizacional se debe indagar sobre el modelo de las seis casillas de Weisbord (Remmé, deBono, van der Heijden, & Jones, 2008), en donde éste sugiere que existen seis áreas claves en las cuales las cosas deben de ir bien si la organización es exitosa. Además, el modelo propone una herramienta de diagnóstico para identificar las áreas claves habiendo direccionado previamente las preguntas para cada una de las casillas: relaciones, propósito, estructura, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Para este modelo, la motivación por medio de recompensas tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto en el clima organizacional de una empresa. En donde el clima laboral de las empresas se define como un conjunto de propiedades de ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010); y es donde precisamente del concepto de motivación a nivel individual surge el concepto de clima organizacional (Chiavenato & Sacristán, 2007).

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación puesto que la satisfacción de éstas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por lo tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”, que es escribir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son: Sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida (Chiavenato & Villamizar, 2000).

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. De hecho, Chiavenato menciona que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse no tienen una productividad alta ya que no están conformes ni a gusto, y tienden a formar parte del proceso de desvinculación organizacional. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez y flexibilidad, las opiniones de otros y su grupo de trabajo, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen rendimiento de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Solana, 1993). El clima organizacional, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo y apertura entre otras.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Martínez, 2012). Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización entre las que destacan la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación, entre otras.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa (Litwin & Stinger, 1978). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: la estructura, que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La responsabilidad, que es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La recompensa, que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; ésta se refiere a la medida que la organización utiliza más el premio que el castigo. El desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Las relaciones, se refieren a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo ameno y de buenas relaciones sociales entre compañeros y jefes. La cooperación, tal y como la palabra misma lo indica, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un ambiente de ayuda entre todos los miembros de la organización. Por su parte, los estándares se refieren a la percepción de los miembros respecto al énfasis que la organización coloca sobre las normas del rendimiento. En lo que respecta a los conflictos, éstos se refieren al sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones de otros en las que no se esté de acuerdo y no temer enfrentar y solucionar los problemas que puedan surgir. Por último, se tiene la identidad como la dimensión que se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, es decir, se refiere a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin & Stinger, 1978).

El conocimiento del clima organizacional brinda retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo así el poder introducir

cambios bien planificados tanto en la actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional de los subsistemas que la componen (Finkel, 1994). La importancia de esta información oscila en que el clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los miembros a través de percepciones que filtran la realidad y que además condicionan los niveles de motivación laboral y del rendimiento. Algunos otros autores, sugieren medir el clima organizacional respecto a las actitudes que se tienen hacia la compañía y hacia la gerencia, con las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas monetarias, las condiciones de trabajo y las actitudes con los mismos compañeros.

Por su parte, la teoría del clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los empleados depende directamente del comportamiento administrativo y además de las condiciones organizacionales que éstos perciben (Berbel, 2011). Para ello, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen además en la percepción individual del clima. El primer tipo de variables son las variables causales o independientes, que están orientadas a proporcionar indicativos sobre la evolución de la organización y la manera en que ésta obtiene resultados. El segundo tipo de variables son las variables intermedias las cuales están orientadas a medir el estado interno de la organización; éstas reflejan algunos aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. El tercero y último tipo de variables son las variables finales las cuales surgen como resultado del efecto de las dos primeras (Berbel, 2011). La interacción de estas variables trae como consecuencia que Likert defina dos grandes tipos de clima organizacional: El clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo. El primero de ellos se caracteriza por ser un clima cerrado donde existe una estructura rígida; éste a su vez se clasifica en dos variantes, la primera es el sistema autoritario explotador en donde la dirección no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. La segunda variante del clima de tipo autoritario se refiere al sistema autoritario paternalista, en este tipo de clima si existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y los supervisores manejan mecanismos de control. En este sistema se percibe la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y

estructurado. En lo que respecta al tipo de clima participativo, el cual se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible posee también dos variantes. La primera de ellas se refiere al sistema consultivo, el cual se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, en este sistema se permite a los empleados tomar decisiones específicas y se busca satisfacer necesidades de estima. La segunda se refiere al sistema de participación en grupo en el que la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical/horizontal y ascendente/descendente (Garzón, 2005).

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, cada vez más las empresas de una u otra manera, realizan encuestas de opinión sobre el clima laboral que las rodea. Esto con el fin de conocer la valoración de sus empleados y poder así introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y las utilidades de la empresa. Las encuestas sobre el clima organizacional hoy en día se suelen realizar para conocer cómo valoran los profesionales el marco organizacional de la empresa. Sin embargo, cada vez existen más estudios de opinión sobre la estrategia y el estilo de dirección de la empresa, además de aspectos como la comunicación, la formación y el desarrollo. Aunado a ello, para lograr que estos estudios sean eficaces es sumamente importante tener en cuenta aspectos como la confidencialidad, la comunicación de los resultados a los trabajadores y establecer un plan de acción con base en dichos resultados (Denison, 1992).

2.2.2.2. La estructura Organizacional

La estructura organizacional es el patrón de diseño para organizar una empresa con el fin de que cumpla con las metas propuestas y lograr los objetivos deseados (Melinkoff, 1969). Debido a que cada empresa es distinta, una estructura organizacional que funciona en una para otra puede no funcionar, por tal motivo es importante primeramente conocer a fondo las necesidades y prioridades de las empresas para que la estructura se pueda acoplar y que ésta a su vez responda a la planeación establecida. Y, Además, la estructura debe reflejar la situación de la organización, su entorno, su tamaño, sistema de producción, etc. Debido a una búsqueda constante de la mejor forma de organización de la empresa por parte de los expertos, se han establecido tres estructuras principales: La estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

La estructura simple se caracteriza por ser no elaborada; es decir, posee poca departamentalización, tiene buen tramo de control y poca formalización. Ésta es una organización plana que tiene habitualmente dos o tres niveles verticales, una fuerza laboral pobremente acoplada y un individuo que centraliza la toma de decisiones. La fuerza de éste tipo de estructura se basa en su simplicidad ya que es rápida, flexible barata y las responsabilidades están claramente definidas. Sin embargo, es difícil de sostenerla en organizaciones grandes ya que se vuelve inadecuada debido a que su pobre formalización y su centralización tienden a originar un exceso de información para los directivos (Robbins, 1998).

En lo que respecta a la burocracia, ésta se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias logradas por especialización, reglas y regulaciones formales, posee departamentos funcionales con una autoridad centralizada, poco tramo de control y toma de decisiones que toma la cadena de mando. Su principal ventaja está en que en éste tipo de estructura se pueden desempeñar actividades estandarizadas de manera muy eficaz. Además, el poder reunir las especialidades en departamentos se tienen economías de escala con mínima duplicación de personal. Las operaciones estandarizadas junto con la elevada formalización permiten centralizar la toma de decisiones por lo que bajo el nivel gerencial no es necesaria la gente muy experimentada e innovadora que tome decisiones. Sin embargo, una de sus principales desventajas es que la especialización crea conflictos en las unidades funcionales y además existe una preocupación muy grande por seguir las reglas (Amorós, 2007).

Por último, la estructura matricial combina dos formas de departamentalización, la funcional y por producto. Es sumamente usada en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, constructoras, hospitales, universidades y entidades de gobierno. Este tipo de estructura se utiliza muy a menudo a través de equipos de empleados que ejecutan el trabajo con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas. En este tipo de estructura los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto. Además, los gerentes de éste son los responsables directos de que el proyecto se cumpla en un plazo previamente establecido. Por su parte, algunas de las desventajas principales es que pueden existir conflictos de lealtad entre los directivos y responsables de

los proyectos por cuestiones sobre la asignación de los recursos. Además, los proyectos pueden presentar cierta dificultad al momento de controlarlos debido a una excesiva independencia entre los equipos (Cole, 2005).

2.2.3. Modelos que explican el Rendimiento Laboral

Los primeros modelos que se establecieron para el rendimiento laboral no explicaban muy a detalle su naturaleza, sin embargo, si lo consideraban ya como una función de las habilidades y la motivación de los trabajadores. A continuación, se explican a detalle cada uno de los principales modelos considerados como esenciales para explicar el rendimiento laboral.

El primero de ellos, se refiere a la teoría sobre el rendimiento laboral presentada por Campbell en 1990 que considera tres determinantes básicos sobre la conducta de los trabajadores:

- *conocimiento declarativo*: se refiere a los conocimientos sobre los hechos y las cosas, principios, objetivos y autoconocimiento. Éste es función de distintos factores tales como la habilidad, la personalidad, los intereses del propio trabajador, su educación, formación, experiencia y sus aptitudes e interacciones sobre el trato.
- *conocimientos sobre los procedimientos y habilidades*: son las habilidades tanto cognitivas, psicomotoras, físicas, de autogestión e interpersonales de los trabajadores. Éstas están en función de los elementos citados en el conocimiento declarativo.
- *motivación*: se refiere básicamente a la conducta de la elección entre la elección de actuar o invertir esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo y la elección de persistir en el tiempo.

Este modelo propone que una de las causas directas de lo que las personas hacen es función de sus conocimientos, sus habilidades la motivación; sin embargo, el modelo no explica en qué medida se deben combinar cada uno de estos tres elementos debido a que es complicado definir el rol de cada uno de los factores individuales (Viswesvaran y Ones, 2000).

Un segundo modelo importante es el desarrollado por Furnham en 1992, el cual consideró cinco factores principales relacionados con el rendimiento laboral:

- *habilidad*: es el grado en el que un trabajador puede realizar con eficacia varios procesos de coordinación que son necesarios para lograr una meta establecida. Aquí se incluyen aquellas tareas desde las más simples como son coordinación mano-ojo hasta las más complejas que requieren de cierto nivel de inteligencia para la toma de decisiones.
- *factores demográficos*: se refiere a aquellos factores como lo son la edad, el sexo y la educación. Por lo general estos factores están relacionados con factores biográficos, tales como el número de hermanos y el trabajo de los padres.
- *Inteligencia*: Es la capacidad que posee un individuo para pensar de manera abstracta y crítica.
- *Motivación*: Se refiere a la atención sobre ciertos estímulos en particular acompañados de una emoción y el impulso que causan ciertas acciones.
- *Personalidad*: Son todos aquellos rasgos fundamentales de un individuo que se van afianzando con el tiempo y que a su vez determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones del día a día. Así mismo, es importante mencionar que es precisamente los rasgos de la personalidad humana los que sirven para explicar el que, por qué y el cómo del comportamiento humano.

De acuerdo con este modelo, la personalidad y el perfil psicosocial juegan un papel primordial ya que ésta se sitúa como el eje central del mismo estableciendo su precedencia en términos explicativos sobre los demás factores. Así mismo, la relación existente sobre la doble dirección entre todos los elementos sugiere que se influyan unos con otros de manera recíproca y por ende cada uno de ellos influye de manera recíproca sobre la conducta laboral.

Sin embargo, este modelo directamente centrado en aspectos de la personalidad y el perfil psicosocial es deficiente debido a que no prestan suficiente atención a los factores externos existentes (Furnham y Fudge, 2008)

Estos primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales o contextuales eran muy elementales (Guzzo y Gannett, 1988); sin embargo, la visión actual reconoce que estos factores tienen tanto efectos facilitadores como limitantes. Los efectos facilitadores son los que llevarían el rendimiento al máximo nivel posible influyendo en primer lugar sobre aspectos del individuo; éstos deben de incluir aspectos de los sistemas de Recursos Humanos, algunos procesos básicos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores. En lo que respecta a los efectos limitantes, estos son lo que restringen el rendimiento hasta el mínimo posible, tales como algunas características de los procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y culturas organizativas (Waldman, 1994). Algunos otros factores limitantes un tanto más específicos son los que fueron investigados por Peters y O' Connor en 1980 y se refieren a las herramientas y equipo, la disponibilidad del tiempo y el entorno de trabajo mismo. En éste último factor se puede poner de ejemplo la iluminación ambiental y el clima interno del área de trabajo; ya que si éstos no se encuentran en los niveles adecuados pudieran tener un efecto negativo en el rendimiento de los trabajadores (Peters y O'Connor, 1980).

Estos factores limitantes del entorno influyen grandemente en una amplia gama de situaciones y procesos de las personas. Las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo así al trabajador el poder aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo; reduciendo así su nivel de esfuerzo (Bacharach & Bamberger, 1995).

Otro de los modelos sobre el rendimiento laboral que conjuga factores personales y factores situacionales es el modelo propuesto por Cardy y Robbins en 1994. Este modelo trata de unir los dos puntos de vista del rendimiento: el de los resultados y el de las conductas (Cardy y Dobbins, 1994). En este modelo, los autores distinguen claramente entre lo que el trabajador realiza, produce o entrega y las conductas importantes para ello, considerando los dos aspectos como dos categorías del rendimiento. Así pues, los resultados del trabajo están determinados en su conjunto por los factores del sistema mismo y por las conductas

relevantes; es decir, las relaciones entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes del trabajo.

En lo que respecta a los factores situacionales, autores como Schneider y Hough realizan una relación más exhaustiva de éstos. En la tabla 1 que se muestra a continuación se observan las características de las tareas, de los objetivos, de los entornos tanto físico como social y aquellas características relacionadas con la función y con la organización en sí.

Característica	Factores situacionales
Características de las tareas	-Consistencia de la tarea -Fase de adquisición de habilidades para la misma -Cantidad de estructura de tarea-Tiempo invertido en tarea -Presión de plazos para completarla -Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación
Características de los objetivos	- Especificidad -Complejidad -Dificultad -Gratificación asociada a la consecución de objetivos -Conflicto con otros objetivos -Rendimiento frente al objetivo por excelencia
Características del entorno físico	- Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura, humedad) -Parte del día - Peligro de daño físico -Organización del lugar de trabajo (elementos estructurales) -Lugar de trabajo (oficina, hogar)
Características de la función	- Ambigüedad -Sobrecarga -Conflicto de funciones
Características del entorno social	-Compañeros de trabajo de todos los niveles -Estilo de gestión de los jefes -Cohesión del grupo de trabajo -Apoyo social (trabajo, amigos familia) -Trabajo en equipo contra el trabajo independiente
Características de la organización	- Valores -Sistemas de gratificaciones -Nivel de participación de los empleados -Nivel de inestabilidad organizativa -Naturaleza de políticas y procedimientos administrativos -Estructura organizativa

Tabla 1 Características y sus Factores situacionales (Schneider y Hough,1995)

Por lo anteriormente expuesto, parece que no existe duda alguna de que tanto los factores personales como los del sistema influyen grandemente en las conductas y los resultados del rendimiento laboral. Pero además de todos los factores mencionados con anterioridad se

debe considerar también la interacción del individuo con el sistema. Cada persona posee distintos valores, motivaciones, y objetivos por lo que cada individuo responderá pues de manera distinta a un sistema determinado. Sin embargo, no solamente es el sistema el que afecta a los individuos, sino que éstos pueden afectar también al sistema. Por lo tanto, son las percepciones de los individuos las que tienen un papel sumamente importante, pues, aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones, es posible también percibirlos como un reto elemental (Guzzo y Gannett,1988). Este es un aspecto muy importante para la administración de recursos humanos en cualquier organización, pues es aquí donde nadie puede negar la existencia de muchos aspectos subjetivos de la relación laboral. Y que además se vuelven sumamente importantes a medida que se vuelve casi imposible medir todas las características objetivas de cualquier trabajo (Ritter y Anker, 2002).

2.2.4. Medición del rendimiento laboral de los trabajadores

A menudo, el termino rendimiento es común que sea empleado de manera poco estricta incluyendo resultados y conductas. Aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, únicamente la conducta que es importante para los objetivos suele considerarse rendimiento. Por lo general, existen dos tipos distintos de rendimiento que están en función de sus consecuencias para la organización (Borman y Motowidlo, 1993).

El primer tipo de rendimiento se refiere al rendimiento de tarea o intra-rol, el cual está íntimamente relacionado a las conductas de los trabajadores con respecto a sus tareas u obligaciones laborales y, además, se compone de varios elementos:

- Los conocimientos, habilidades y técnicas que el individuo posee para la realización de una tarea específica.
- La capacitación y los entrenamientos para nuevas tareas o cambios en las ya existentes.
- Utilización de conocimiento y habilidades para el logro de objetivos de la organización.

Además, es importante mencionar que este tipo de conductas pueden ser de dos tipos: la primera se basa en la obtención de bienes y servicios a partir de la materia prima. El segundo se refiere a tareas que permita la facilitación del anterior, tales como supervisión y planeación.

El segundo tipo de rendimiento es el contextual o extra-rol, el cual se refiere a las conductas propias que la organización que no exige de manera formal pero que son necesarias para su éxito en general (Brief y Motowidlo, 1986). Sus características principales son las siguientes:

- *Son voluntarias* ya que nunca están descritas en la descripción del puesto
- *Son intencionales* debido a que es el individuo mismo el que decide comprometerse con la organización con base en sus comportamientos
- *Son positivas* ya que buscan el beneficio de la organización.
- *Y además son desinteresadas* ya que la principal motivación no está relacionada con beneficios personales, sin embargo, pudiera darse.

Así también, dentro de este segundo tipo de rendimiento, los trabajadores pueden contribuir al contexto laboral de varias maneras, por ejemplo:

- Tal vez mejorando las condiciones psicosociales de la organización, promoviendo un ambiente de cooperación, confianza y comunicación entre los empleados y colaborando a todos los niveles para evitar en la medida de lo posible los conflictos laborales.
- O aumentando la predisposición laboral para aumentar los valores dentro de la organización gracias a sus comportamientos.

- Y llevando a cabo algunas conductas que puedan ayudar a la organización a fomentar los ahorros.

Sin embargo, existen otros autores cuyos argumentos hacia el rendimiento contextual lo refieren como una conducta de buena ciudadanía organizativa, como una conducta organizativa prosocial o como una conducta suplementaria a la función (Bateman y Organ, 1983), (Brief y Motowidlo, 1986) y (Van Dyne, L. Cummings y Parks, 1995).

Por ello, este tipo de rendimiento contextual o extra-rol en las últimas décadas ha generado numerosas investigaciones. Tal es el caso de autores como Podsakoff, que en 1997 llevaron a cabo un experimento con trabajadores de una fábrica de celulosa en donde midieron los efectos que las conductas generan en la cantidad y calidad del rendimiento. Sus resultados fueron contundentes, y demostraron que la conducta de ayuda y la deportividad tenían efectos muy significativos sobre la cantidad de rendimiento y además, que esta conducta de ayuda tenía también un impacto significativo sobre la calidad de las tareas desempeñadas (Podsakoff, Ahearne y MacKenzie, 1997).

Pero aun y como se mencionó en párrafos anteriores en donde se dice que las conductas del rendimiento contextual no forman parte formal del trabajo, estas suelen ser una expectativa que va implícita. En el ambiente laboral existe suficiente evidencia para afirmar que estas conductas deben ser requisitos en la mayoría de los puestos de trabajo, por ejemplo, en trabajadores de servicio al cliente la empatía es un requisito indispensable (Bowen, Gilliland, & Folger, 1999).

Para sustentar el punto anterior, otras investigaciones realizadas por Podsakoff y Fetter en los años de 1991 y 1993, arrojaron que los responsables del personal de ventas dan mucha importancia a las conductas de los empleados, tales como altruismo, buenas conductas cívicas y éticas y buena dedicación a la hora de evaluar el rendimiento de éstos. Los investigadores concluyeron que la evaluación global de un vendedor estaba determinada más por sus conductas de buen ciudadano que por la cantidad d ventas realizadas (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991), (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993). Otros estudios realizados demuestran que el rendimiento contextual influye en las evaluaciones que los supervisores dan a sus subordinados (Motowidlo y Schmit, 1999). Algunos otros estudios evidencian una

asociación entre el rendimiento contextual y los indicadores de la eficacia de la organización. Por ejemplo, recientemente se ha estudiado la relación entre satisfacción laboral, el compromiso afectivo, conductas de buena cultura organizacional y algunas otras orientadas al servicio, satisfacción de cliente y su lealtad. Los resultados indican que la satisfacción del empleado está relacionada de manera positiva con las conductas de buena cultura organizacional, así como con la orientación al servicio de los trabajadores y desde el punto de vista de la empresa también relacionada con la satisfacción y lealtad de los clientes (Payne y Webber, 2006).

Por lo anterior, parece quedar claro que estas conductas son importantes para el rendimiento laboral por lo que deben establecerse de manera explícita por parte de la alta gerencia para que los trabajadores perciban que ellos son importantes para la empresa; que forman parte de ella.

Así mismo, una de las fases del rendimiento contextual que en los últimos años ha estado generando buenas cantidades de investigaciones es la que se refiere a los comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo, que no son otra cosa más que los comportamientos generados por el trabajador de forma intencionada y que son considerados por la organización contrarios a sus intereses (Fortmann, Leslie y Cunningham, 2002), tales como:

- El sustraer cosas sin consentimiento de la empresa
- Daños en la propiedad de la empresa
- Uso indebido de la información
- Uso inapropiado del tiempo y recursos
- Actos inseguros
- Ausentismo sin justificación
- Bajo rendimiento en la calidad de su trabajo
- Consumo de sustancias prohibidas
- Uso inapropiado del lenguaje
- Acciones y comportamientos inapropiados

Pero estos comportamientos, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, se han venido asociando a las conductas de cultura organizacional debatiéndose si son los extremos de un

mismo continuo o constructos distintos pero relacionados entre sí. En este sentido, autores como Spector y Fox en 2002 señalan que los dos tipos de comportamientos se relacionan entre sí por una expresión de emociones positivas en el caso de la cultura organizacional y negativas en el caso de los comportamientos contraproducentes (Spector y Fox, 2002).

Así mismo, otros modelos del rendimiento laboral incorporan este tipo de conductas, algunos de estos plantean la distinción entre cuatro grupos de conductas en el trabajo (Murphy, 1989), (Murphy y Cleveland, 1995):

- Conductas orientadas a la tarea
- Mantenimiento de las relaciones interpersonales
- Conductas generadoras de poca actividad como consumo de alcohol, drogas y ausentismo
- Conductas destructivas o peligrosas

En los mismos años, otros autores llevan a cabo la validez y la confiabilidad de un instrumento para medir el perfil psicosocial (Hogan y Hogan, 1989). Ésta fue diseñada con el fin de medir la delincuencia organizacional. Diversos estudios muestran que esta medida se relaciona con una amplia gama de indicadores de conductas laborales tanto positivas como negativas. Las personas con puntajes bajos se ven implicadas en distintos comportamientos contraproducentes en el trabajo. Por el contrario, las personas con puntuaciones altas tienden a ser queridas tanto por los jefes y por los compañeros de trabajo. Así también, personas con desordenes conductuales en la niñez y en la adolescencia, los resultados mostraron que este tipo de personas eran más propensas a mostrar comportamientos contraproducentes en el trabajo (Roberts et al, 2007).

En el año 2005, Salamin y Hom estudiaron también el efecto de la curva de desempeño relacionada a la rotación externa con una muestra superior a los once mil empleados de una serie de bancos suizos. Sus resultados señalaron que el rendimiento estaba íntimamente relacionado de forma curvilínea con las salidas de la empresa (Salamin y Hom, 2005).

Otra teoría sobre el rendimiento laboral presentada por Campell, presenta un modelo de 8 factores:

- *Competencia de una tarea determinada en el puesto:* se refiere al grado en el que es capaz un individuo de realizar las tareas básicas para el trabajo. Estas vienen a ser las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los diferentes puestos.
- *Competencias de una tarea no específica del puesto.*
- *Competencias en la comunicación oral y escrita*
- *Demostración de esfuerzo:* no es otra cosa más que el grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto de forma constante e intensa en condiciones adversas.
- *Mantenimiento de la disciplina personal:* se refiere al grado en que el empleado evita las conductas negativas tales como el consumo de alcohol y drogas en el lugar de trabajo, la violación de las normas o el ausentismo.
- *Disposición para trabajo en equipo y de los demás compañeros:* apoya a los compañeros para la solución de problemas, poniendo el ejemplo y manteniendo los objetivos presentes.
- *Supervisión y liderazgo:* Son las conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.
- *Gestión y Administración:* Se refiere a las conductas dirigidas a la articulación de objetivos para la empresa, organizar personas, recursos y contribuir a la resolución de problemas (Campbell et al., 1990, 1993).

2.2.5. Evaluación del rendimiento laboral

La evaluación del rendimiento laboral ha sido la práctica más polémica, criticada y debatida de todas las prácticas de la administración durante muchos años (Lawer, 1994).

Ya en párrafos anteriores se hizo mención sobre lo que se puede evaluar del rendimiento laboral. Pero a continuación se enlistan una serie de objetivos para lo que puede servir evaluarle:

- Tomar decisiones por parte del departamento de recursos humanos con sustento: trátase de retribuciones, castigos, despidos o promociones según sea el caso.
- Mejorar el rendimiento de los propios trabajadores: se pueden identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora.
- Puede servir de instrumento para evaluar normas y valores de la empresa: lo que se espera de los empleados y como se puede conseguir.
- Comprobar la efectividad de otras prácticas de recursos humanos: tales como selección, formación, retribución, etc.

Independientemente de cuál sea el objetivo buscado, las medidas sobre el rendimiento laboral deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida equivocada sobre el rendimiento pudiera influir pobremente en el cumplimiento de los objetivos planteados. Unas de las críticas que se dan más a menudo sobre la medición del rendimiento se refieren por un lado a que los objetivos para su evaluación no están bien definidos, además que estos no tienen vínculo alguno con la estrategia organizacional y que además que esta medición solo sea empleada para castigar a los malos elementos.

Sin embargo, las medidas del desempeño laboral sirven como punto de referencia para los trabajadores, ya que si estos no saben exactamente dónde están ubicados respecto a su rendimiento, les será mucho más complicado lograr lo que la empresa espera de ellos. Para esto, es sumamente importante que los trabajadores, que en este caso son los evaluados, conozcan los criterios o las dimensiones de evaluación que serán usados. Estas dimensiones brindan información tanto en cantidad como en calidad que la empresa espera de ellos. Aquí el punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte efectivo es que además que los criterios estén alineados con lo que la organización requiere, éstos de perciban como justos y sean complementados con otras prácticas administrativas del departamento de recursos humanos. Por lo tanto, el tipo de criterio seleccionado podrá facilitar ya sea un tipo u otro de la medida del rendimiento tal y como se muestra a continuación:

Medidas objetivas: Debido a que el rendimiento laboral se mide en función de lo que el empleado obtiene como resultado de la tarea ejecutada (número de piezas construidas, número de ventas, etc.), el sistema más usado en este tipo de evaluación es la dirección por

objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y de los distintos departamentos, tanto la persona que evalúa como la que es evaluada establecen una serie de objetivos con cierta fecha de vencimiento; los cuales deberán ser claros, específicos y medibles. Al llegarse la fecha de vencimiento se lleva a cabo una evaluación para ver hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados.

Medidas subjetivas: Esta manera de evaluar el rendimiento pretende premiar ciertos comportamientos que puedan mejorar los resultados monetarios. Es aquí donde el evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertos comportamientos, características o rasgos es su puesto de trabajo. Sin embargo, aun y cuando los resultados económicos no hayan sido los esperados y si el trabajador llevó a cabo todo y cuanto estuvo a su alcance por lograrlo, puede incluso recibir una buena evaluación y no verse perjudicado injustamente.

Pero la práctica de este tipo de medidas subjetivas es que brindan en ocasiones valoraciones que carecen de validez ya que las calificaciones no corresponden con el nivel de rendimiento real del empleado. Por ello, varias investigaciones realizadas han proporcionado evidencia que existen diversos factores, ya sea de índole social y/o psicológico, que influyen en los evaluadores al momento de valorar subjetivamente a sus empleados, tales como:

- *Efecto Halo.* Este factor se refiere a la intención de evaluar las diferentes dimensiones de una misma persona de manera similar, permitiendo así que la calificación dada a cierta dimensión influya en las calificaciones de otras dimensiones (Balzer & Sulzky, 1992).
- *Error por reducción del intervalo.* En este tipo de factor el evaluador limita todas sus valoraciones a un pequeño grupo de indicativos. Valora a todos los empleados de manera similar dando lugar a errores de generosidad o de rigor.
- *Experiencia del evaluador.* Este es un factor en el que los evaluadores con menor experiencia suelen ser mucho más rigurosos que aquellos que ya la poseen.

- *Simpatías del evaluador por el evaluado.* Se refiere a ciertas preferencias afectivas existentes entre la persona que evalúa y el evaluado independientemente de la calidad de trabajo realizado.
- *Deducción del evaluador de la autoevaluación del evaluado.* Se refiere a que el evaluador infiere que el evaluado piensa que ha llevado a cabo un buen trabajo. Por lo tanto, al evaluador le será complicado justificar una pobre evaluación.
- *Facilidad de observación.* Existe evidencia que cuanto mayor sea la oportunidad del evaluador de poder observar el trabajo del evaluado, las valoraciones serán más altas. En ocasiones, pudiera ser que el empleado efectivamente ha rendido mejor, pero en otras es más por la motivación dada por el evaluador que por el rendimiento real del evaluado. Las evidencias prácticas muestran que generalmente los supervisores buscan información positiva del rendimiento de sus empleados para evitar consecuencias negativas.

En la actualidad, las tendencias indican que la evaluación de trescientos sesenta grados se usa cada vez con mayor frecuencia. Esta evaluación consiste en obtener información sobre el evaluado de distintas fuentes, trátase de compañeros de trabajo, subordinados, jefes indirectos, clientes, etc. La base de este sistema es asumir que el trabajo posee distintas dimensiones y que algunas de ellas el supervisor no puede observar de manera directa (Mount, et al, 1998). El obtener retroalimentación de diversas fuentes, la confiabilidad y la validez de la evaluación puede verse mejorada comparada con la evaluación individual del evaluador. Sin embargo, este tipo de evaluación aún y cuando es preferida por muchos posee ciertos problemas, sobre todo debido a que los diversos evaluadores pueden tener criterios y percepciones de evaluación discrepantes.

En lo que se refiere a las causas del rendimiento, los directivos en muchas ocasiones las atribuyen a los factores internos, es decir a las características propias del empleado sobre todo cuando su rendimiento está por debajo del nivel esperado. Contrariamente, los empleados comúnmente atribuyen su bajo rendimiento tanto a factores externos o a situaciones laborales o de la propia organización que están fuera de su control. Autores como

Primoff y Jaén han encontrado algunas correlaciones de interés entre las autoevaluaciones de rendimiento y las realizadas por los propios supervisores (Primoff, 1980; Jaén, 2006). Y otros como Moore & Small han llevado a cabo investigaciones en donde las personas suelen pensar que su desempeño es mejor al llevar a cabo tareas sencillas y que es peor cuando llevan a cabo tareas dificultosas. Como explicación a este fenómeno, los autores proponen la información diferencial, que consiste en poseer mayor información que los demás, esto significa que cuando se tiene un desempeño diferente, ya sea bueno o malo, es común asumir que el de las demás personas no es tan diferente; es decir, la gente piensa estar por encima de la media en tareas sencillas y por debajo en tareas complicadas y a menudo esta creencia tiende a aumentar cuando las personas tienen información sobre su propio desempeño y tienden a la baja cuando las personas tienen información sobre las evaluaciones de los demás. Otros estudios sobre evaluaciones y autoevaluaciones de empleados y supervisores sugieren que el grado de acuerdo entre éstas es mayor, tal y como lo menciona la investigación internacional relacionada a las culturas colectivistas (Korsgaard, Meglino & Lester 2004).

2.2.5.1. Importancia de los objetivos, los beneficios y problemas más comunes de la Evaluación del rendimiento laboral.

Tal y como se mencionó en párrafos anteriores, la evaluación del desempeño no puede limitarse a un simple juicio meramente superfluo y unilateral de los evaluadores con los evaluados; es necesario ahondar más profundamente para establecer un panorama de común acuerdo entre ellos (Guerrero, 1996). La evaluación del desempeño no es un fin de sí misma, sino una herramienta para mejorar los resultados de los empleados de la organización. Para el logro de éste objetivo, la evaluación del desempeño deberá alcanzar una serie de objetivos intermedios, entre los que destacan: La relación con la persona a la posición, los entrenamientos, promociones e incentivos por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones entre el evaluador y el evaluado, el auto-perfeccionamiento del empleado, estímulos a la mayor productividad, así como la estimación del potencial de los empleados (Delgado, 2004). Pero estos objetivos a su vez pueden ser presentados en tres fases: la primera es permitir condiciones de medida del rendimiento en el sentido de determinar su plena aplicación, la segunda se refiere a el tratamiento de los empleados como un recurso básico de la organización en donde su productividad puede ser desarrollada de manera

indefinida y la tercera, proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación eficaces para todos los empleados de la organización.

Dentro de los beneficios de evaluar el rendimiento, el empleado podrá conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización espera, podrá conocer cuáles son las expectativas de su supervisor y por consecuencia podrá determinar sus carencias y sus fortalezas, además de que podrá saber de manera directa las medidas que el supervisor tomará en cuenta para mejorar su desempeño. También el empleado se verá beneficiado en que tendrá la oportunidad de llevar a cabo una autoevaluación para su propio desarrollo, se estimulará su trabajo en equipo, podrá mantener una relación justa y de igualdad con sus compañeros y a su vez se estimulará para que brinde todo su potencial incluyendo su lealtad hacia la compañía (Guerrero, 1996).

Los beneficios que la compañía obtiene por evaluar el rendimiento de sus empleados, constatando de manera directa su desempeño y el comportamiento de sus empleados. Se cuenta con un sistema de medida que es capaz de neutralizar la subjetividad. Otro de los beneficios no menos importantes es que la compañía puede alcanzar una mejor comunicación con los individuos en donde se les da a conocer la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la manera de cómo éste se está llevando a cabo. Así mismo, se planifica y organiza mejor el trabajo, de tal manera que se puede organizar su unidad para que funcione de manera síncrona. Se indican además de manera clara y objetiva las obligaciones de los empleados y lo que la compañía espera de éstos (Delgado, 2004).

En lo que respecta a los problemas más comunes de la evaluación del desempeño, destacan: La carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas. Sin embargo, para evitar en la medida de lo posible este tipo de problemas, se debe, entre otras estrategias, utilizar una adecuada herramienta de evaluación que conste de un formulario y un instructivo; además de brindar a los evaluadores un entrenamiento adecuado.

2.2.5.2. Métodos de Evaluación

El análisis del desempeño de un empleado es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Sus principales objetivos tal y como fue señalado en párrafos previos, son el desarrollo personal y profesional de alcanzan los objetivos trazados y la manera en que se pueden mejorar los resultados los empleados, la mejora continua de los resultados de la empresa y obviamente el aprovechamiento efectivo de todos los recursos humanos. Además, el analizar el desempeño de un empleado, crea un puente de comprensión recíproca y diálogos correctos entre el evaluador y el evaluado referente a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Sin embargo, en la actualidad, tanto empresarios como empleados son incrédulos respecto a las evaluaciones del desempeño. Es común que se crea que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o quienes deben dejar de prestar sus servicios en la compañía. Esto en algunas ocasiones puede resultar verídico, pero el resultado de las evaluaciones es mucho más que eso e implican otras cuestiones de la relación jefe-empleado y empresa-empleado (Wayne & Mondy, 1997).

2.2.5.3. Los métodos para evaluar el desempeño conforman uno de los medios más útiles para aumentar la productividad de la empresa, así como para facilitar el avance a los objetivos trazados. El éxito de un programa de evaluación depende de varios factores, uno de los más importantes es como se le administra. Estos métodos de evaluación se pueden clasificar de acuerdo con aquello que miden, ya sea características, conductas o resultados. Los primeros basados en características son los que más se usan, los basados en conductas son los mejores para el desarrollo de las personas ya que brindan a los empleados información más orientada a la acción y en lo que respecta a los métodos de evaluación con base en resultados, son los que se enfocan en las contribuciones tangibles que los empleados realizan en la empresa.

2.2.5.3.1. Métodos basados en características.

El diseño de estos métodos está enfocado para medir hasta que nivel un empleado posee características como confiabilidad, creatividad, liderazgo que la empresa considera importantes (Raia, 2000). Estos métodos son muy comunes y bastante sencillos, sin embargo, este tipo de evaluaciones tienden a ser vagas y muy subjetivas, a continuación, se explica a detalle cada uno de ellos.

- Escalas gráficas de calificación: en este método cada una de las características por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escalas mixtas: este método es una modificación del método de escala básica ya que, en vez de evaluar las características con una escala, se le proporcionan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: alta, media y baja.
- Método de distribución forzada: el método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre una serie de declaraciones comúnmente colocadas en forma de pares. Este método ya no es usado.
- Método de formas narrativas: este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que se está evaluando presentando así una oportunidad para que el supervisor exprese su opinión sobre el empleado. Sin embargo, este tipo de evaluación presenta una serie de problemas ya que es meramente subjetivo y no siempre los evaluadores tienen un buen estilo de escritura.

2.2.5.3.2. Métodos basados en el comportamiento.

Los métodos de evaluación basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar inmediatamente el punto en el que un empleado se está alejando de la escala. Estos métodos se han desarrollado para describir de manera específica las acciones que deben o no mostrarse en el puesto. Generalmente su utilidad consiste en brindar a los empleados una

retroalimentación de su desarrollo (Dessler, 2012). Entre estos métodos de evaluación basados en el comportamiento destacan:

- Método de incidente crítico: el método de incidente critico está relacionado con la conducta del evaluado cuando ésta conducta crea ya sea un éxito o un fracaso poco común en laguna parte del lugar de trabajo. Como ventaja de su uso, se puede mencionar que abarca todo el periodo evaluado, de tal manera que se facilita el desarrollo y la evaluación por parte del empleado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: este enfoque de evaluación de comportamiento consiste en una serie de escalas verticales en donde cada una de ellas pertenece a cada una de las dimensiones importantes del desempeño laboral. Una desventaja de este método es que requiere bastante tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que es necesario llevar a cabo una para cada opuesto en particular.
- Escala de observación de comportamiento: este método de evaluación mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para que mida la frecuencia con que se observa cada una de las conductas, de tal manera que resulta mucho más sencillo dar al evaluado una retroalimentación sobre su evaluación.

2.2.5.3.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados; es decir los resultados que ha obtenido de su trabajo. Algunos autores argumentan que este tipo de evaluación es mucho más objetiva que otros métodos ya que otorgan mayor autoridad a los empleados. La observación de resultados, tales como cifras, porcentajes, cantidades monetarias, poseen menor subjetividad, por lo tanto, existe menos sesgo ya sea a favor o en contra de los evaluadores (Alles, 2006). Entre los métodos que destacan en esta categoría se encuentran:

- *Mediciones de productividad:* este método consiste en evaluar a un empleado con base en una meta tangible previamente definida, por ejemplo, un empleado en una línea de producción tiene como meta obtener un total de cincuenta piezas por hora; dependiendo de si logra la meta o no de ahí se podrá calcular su productividad. Sin embargo, este método de evaluación también tiene problemas, ya que este tipo de evaluaciones suelen contaminarse por factores externos sobre los cuales los empleados no tienen influencia (falta de materia prima, bajas ventas, etc.); si solamente se mide el resultado resultaría injusto culpar a los empleados por la baja productividad; además de ello, este tipo de evaluaciones hacen que los empleados accionen sobre el resultado a corto plazo y esto no siempre puede estar alineado con los objetivos de la empresa.
- *Administración por objetivos:* Este tipo de evaluación pertenece a una filosofía administrativa que califica el desempeño de los trabajadores sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante un común acuerdo entre el trabajador y la empresa. Esta es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en el año de 1954, según esta filosofía, los empleados fijan sus metas en común acuerdo con sus superiores para posteriormente utilizar esas metas para la evaluación del desempeño. Este es un método que conforma un ciclo que inicia con establecer las metas y objetivos comunes del empleado y de la organización y termina regresando al mismo punto.

2.2.6. Enfoques sobre la evaluación del rendimiento: Elementos comunes.

Para concluir con esta sección sobre el rendimiento laboral, es importante mencionar el hecho sobre de que las evaluaciones del desempeño necesitan de estándares, los cuales constituyen los parámetros que permiten mediciones mucho más objetivas. Por lo tanto, una organización no debe adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser poseer suficiente validez y confiabilidad, además debe de ser efectivo y aceptado. El enfoque deberá por lo tanto identificar los elementos relacionados con el desempeño,

medirlos y brindar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Por regla general, el departamento de recursos humanos deberá desarrollar las evaluaciones del desempeño para sus empleados de todos los departamentos. Sin embargo, esta práctica deberá tener uniformidad cuando el departamento de recursos humanos desarrolle las evaluaciones de los diversos niveles dentro de la empresa; esto con el fin de obtener resultados utilizables.

2.3. El autoliderazgo

2.3.1. Introducción

Es desde principios del siglo XX autores como (Mumford, 1906) & (Blackmar, 1911) comienzan con definiciones sobre liderazgo muy simples con miras a desembocar en boom de la famosa teoría del gran hombre de (Cowley, Prince, & Tead, 1929). Ellos refieren que el liderazgo es un atributo que las personas poseen y lo han heredado o adquirido a través el tiempo y que los distingue significativamente de los demás individuos, además estos individuos poseen 6 atributos que los diferencia a los que no nacen siendo líderes, tales como: Empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo e inteligencia y conocimientos relativos al puesto.

Posteriormente, a partir de 1940 en adelante surge el enfoque conductual, también conocido como la teoría de los estilos. Esta teoría se basa en los diferentes estilos de cada líder posee, la conducta y comportamiento. Según en este enfoque conductual los estilos en el liderazgo son: Autocrático, participativo y liberal. En esta teoría al líder le importa la interacción y el comportamiento con sus seguidores, y busca el estilo que mejor pueda lograr expectativas y lograr éxitos ya que con la que se distinga alcanzara mayor número de colaboradores y seguidores. Esta teoría también puede explicar el proceso del perfil psicosocial (Stogdill, 1950).

Ya para 1960 se habla de un enfoque situacional, el cual emplea la situación que se le presente al líder, analizará e inspeccionará y decidirá a quienes integrará. Este enfoque de liderazgo incluye los estilos tales como; ordenar, convencer, participar y delegar. Es importante remarcar el hecho de que esta teoría ha sido de mucha ayuda para las personas con grandes puestos tanto en lo práctico y en lo teórico en la administración (Tannenbaum,

et al 1961). Es importante destacar también el trabajo de Douglas McGregor, quien en 1960 trabajó también en esta teoría conocida como la teoría X & Y (McGregor, 1960). En la misma década, destaca el enfoque Transaccional, en el cual esta teoría se basa principalmente en el intercambio social, esto se refiere en que el líder otorgará beneficios y éste a cambio recibirá más que la gratitud de sus seguidores como influencia, aceptación, admiración (Prentice, 1961).

En la década de los 70's, surgen nuevas teorías emergentes de liderazgo, en las cuales, a diferencia de las teorías anteriores tampoco hablan o se acercan al tema del cambio constante que sufren. En éstas es necesario imaginarse el entorno organizacional conteniendo grandes desafíos y obstáculos, esto debido a que en la vida real los individuos se enfrentan a grandes cambios que surgen y tratan de evadirlos (Berlew, 1974), (Stogdill, 1974) & (Burns, 1978).

Sin embargo, la naturaleza del liderazgo está cambiando en las organizaciones dinámicas y de ritmo acelerado actuales. El vaivén de ir de arriba hacia abajo, la dirección burocrática referente a la era industrial parece ya no tener sentido en un mundo basado en el conocimiento y marcado por la complejidad y la inestabilidad (Uhl -Bien & Marion, 2009) (Uhl -Bien, Marion & McKelvey, 2007). En estos tiempos de incertidumbre económica y fuerte competencia, muchas empresas están pasando de un paradigma tradicional de altos cargos de liderazgo hacia un nuevo modelo de liderazgo que implica a los empleados en todos los niveles de organización a asumir una mayor responsabilidad debido a sus propias conductas y acciones relacionadas con el trabajo (Pearce y Manz, 2005). El alto líder localizado en la parte más alta de la estructura vertical ya no se espera que posea todos los conocimientos y todas las habilidades necesarias para que dirija todos los aspectos laborales con base solamente en su propio conocimiento. Ahora lo que se espera es que sean los propios trabajadores altamente educados y motivados los que dirijan la compañía y que además compartan papeles críticos de liderazgo que alguna vez fueron ocupados por líderes tradicionales de la organización vertical. (Pearce y Manz, 2005).

2.3.2. Autoliderazgo: Una definición teórica

El autoliderazgo, presentado por primera vez por Manz en el año de 1986, lo define como un constructo psicológico que representa la capacidad para mejorar el rendimiento a través

de un grupo de estrategias cognitivas, motivacionales y de conducta auto dirigidas (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). Por tratarse de un rasgo o una predisposición, el autoliderazgo es una competencia para liderarse las personas así mismas entre retos y situaciones de desempeño que preceden el alcance de metas en específico (Gollwitzer, 2003).

Desde que este concepto fue introducido por Manz, la teoría del autoliderazgo ha sido desde entonces criticada debido a sus evidentes similitudes con muchas otras teorías (Neck & Houghton, 2006). Muchos autores han sostenido que los mecanismos de auto dirección propuestos y de alguna manera impulsados a través de estrategias cognitivas y conductuales no son nada más que un reacomodo de las variables ya conocidas, tales como la conciencia, la personalidad proactiva o la autorregulación (Neck & Houghton, 2006). Sin embargo, lo que no se ha considerado es el hecho de que el autoliderazgo ni es un rasgo ni es una teoría descriptiva, sino que viene a ser una teoría meramente normativa que señala cómo los rasgos (ya conocidos), las motivaciones y el proceso de auto regulación debe operar con el fin de proporcionar un desempeño individual máximo (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006).

Existen algunos estudios, por ejemplo, en el que han encontrado relación de algunos rasgos de la personalidad con el autoliderazgo, tales como los estudios de los cinco grandes y el indicador Myers-Briggs (Houghton, et al., 2004; Stewart, et al, 1996 & Williams, et al, 1995). Sin embargo, esta relación ha resultado no ser interactiva y más aún, a no ser independiente (Houghton et al., 2004). Además de lo anterior, el auto liderazgo es también conceptualizado como un comportamiento aprendido para ser sensible a las oportunidades de formación y cambio; mientras que los rasgos de la motivación y la personalidad no lo son (Costa & McCrae, 1988). Esto conduce a la idea de que son sin duda constructos distintos e independientes que pudieran convivir y relacionarse a través del impacto en un resultado común.

Así mismo, el auto liderazgo posee una amplia gama de orígenes teóricos que han influido en su definición y la manera en que es visto como un potenciador de desempeño individual y de equipo. El auto liderazgo, en vez de sugerir discontinuación, se basa en las teorías de auto gestión, de autorregulación, socio cognitivas y motivacionales (Manz & Sims, 1980;

Manz & Neck, 2004), integrándolas en un sistema completo de estrategias cognitivas y conductuales. Así, desde la perspectiva de la autorregulación, las estrategias del autoliderazgo permiten el aumento precisamente del proceso de la autorregulación a través del refinamiento de mecanismos de enfoque internos, gestión de las metas, estrategias de retroalimentación y resultados de desempeño de las tareas (Neck & Houghton, 2006). Ahora bien, desde una perspectiva social cognitiva, las estrategias del autoliderazgo ayudan a mejorar las percepciones de autoeficacia y perfeccionar los procesos de regulación teniendo un importante impacto en el desempeño de las tareas individuales (. Desde una perspectiva de autogestión, el auto liderazgo se basa en las estrategias de la gestión de las metas, explicando cómo y por qué. Pero aun y cuando comparten estrategias de recompensa natural y de enfoque conductual, el auto liderazgo trata de refinar el proceso de auto gestión sugiriendo la existencia de problemas cognitivos y motivacionales que conllevan a un tercer tipo de estrategia llamada patrones de estrategia constructivos (Neck & Houghton, 2006).

2.3.3. Modelos del auto liderazgo

Es importante mencionar primeramente que, para poder liderar a otros, es imprescindible primero liderarse a sí mismo, ya que todo cambio que se busque en las organizaciones, en los procesos y sobre todo en las demás personas, debe partir de un auto-cambio (Blanchard, et al., 2006). Por lo tanto, el líder debe continuamente examinar su interior, conocerse a sí mismo, trabajar no sólo sobre sus necesidades básicas sino también sobre sus metas y necesidades, dedicarse a su transformación personal. Por lo tanto, el paradigma de sus valores y creencias requiere de una expansión de conciencia que reúna la dimensión personal, la dimensión presaría (su vida organizacional) y la dimensión de liderazgo en un modelo de conducción y de vida para sí mismo y para los demás. Acorde con estos planteamientos, autores como Valderrama consideran el auto liderazgo desde una perspectiva de auto información continua que las personas en general deben gestionar permanentemente para garantizar al máximo la calidad de su desempeño.

Sin embargo, otros autores como Cellino expresan que el auto liderazgo es prácticamente la esencia para ejercer el liderazgo sobre los demás, considerando un compromiso personal consigo mismo y con los demás. Su fundamento oscila en los valores personales y de grupo, desarrollando así un conjunto de cambios pequeños pero efectivos dirigidos a una mejora

constante para poder construir un patrimonio moral que deberá de ser percibido y asimilado por los demás (Cellino, M., 2000).

De esta manera, se acepta pues la influencia de otras personas al identificarse con sus propios valores y la perseverancia conductual entre lo que dice y hace de quien ejerce el auto liderazgo. Así, este individuo representa un ente de confianza y credibilidad capaz de influir en sí mismo y luego en los demás, facilitando así el desarrollo potencial y empleabilidad de las personas alineando la energía emocional e intelectual hacia el cumplimiento de metas y objetivos de la organización y de sí mismo (Cellino, M., 2000).

Este proceso mencionado con anterioridad, tiene repercusión no solamente en la vida organizacional; si no también en la vida personal y familiar de las personas. Por su parte, autores como Lisio, mencionan que el auto liderazgo parte del darse cuenta de quién es cada una de las personas a sí mismas, de ese conocimiento profundo del yo interior. Con esta base de conocerse a si mismo, se puede saber realmente lo que las personas necesitan para ser lo que desean lograr como seres humanos y con los demás. Algunos autores desde el ámbito de la psicología social le otorgan al auto liderazgo las categorías de nuevo liderazgo o súper liderazgo que tiene por objetivo convertir a los seguidores en auto líderes, de tal modo que instruya a otros a dirigirse a sí mismos. Este súper líder se convierte así en un asesor formador de grupos; contribuye a desarrollar la capacidad de auto establecimiento de metas, de autoevaluación y de auto esfuerzo (Angarita, 2008).

2.3.3.1. Modelo de Desarrollo del Auto liderazgo

En correlación con los autores anteriores, Pereira plantea que el desarrollo del liderazgo conlleva a la necesidad de un auto liderazgo efectivo que conlleve así a la transformación interna del propio líder de tal manera que sea sensible a situaciones que necesiten cambios y puedan pues modelar cualidades y destrezas de las relaciones interpersonales encaminadas a una relación exitosa con los niveles de interdependencia y diversidad (Pereira, 2005).

El modelo presentado por Pereira es un sencillo y eficaz modelo; en él se presentan cuatro competencias fundamentales puestas en las puntas de un eje vertical y horizontal. Estas cuatro competencias se refieren a la visión, ética realidad y coraje. La parte medular de este modelo, es que trata de demostrar una conexión muy estrecha entre las cuatro competencias,

evidenciando así cuando una de éstas es deficiente. Este modelo, llamado Modelo de desarrollo del auto liderazgo, va más allá del hecho de sobrevivir y conseguir el éxito en el desempeño del líder ya que el modelo está enfocado a elevar los niveles de significancia individual. De hecho, se interesa en detectar y desarrollar las competencias de alta autoestima y de naturaleza emocional que se agrupan en las siguientes áreas: Impulso para alcanzar resultados, habilidades para toma de decisiones, destrezas para el trabajo en equipo y habilidades para liderar equipos.

El Modelo de Desarrollo del auto liderazgo, esta pues, constituido por cuatro niveles básicos:

Nivel I: Autoconocimiento de talentos potenciales, valores adquiridos y control emocional.

Nivel II: Comprensión, aceptación y compromiso personal.

Nivel III: Planificación cuidadosa que permite articular elementos que aseguren los cambios deseados.

Nivel IV: Es el momento en que el líder está listo para ejecutar las acciones que le llevarán a alcanzar los cambios esperados.

2.3.3.2. Modelo para medir el auto liderazgo de Houghton & Neck.

Tal y como fue mencionado en párrafos anteriores, no debe extrañar que el concepto de auto liderazgo que se refiere al proceso de influir en uno mismo para llevar a cabo con mayor eficacia las tareas laborales y/o personales, haya atraído una gran cantidad de atención en las últimas dos décadas ya que se incluye a menudo en libros de texto sobre gestión y liderazgo (Neck y Houghton, 2006), (McShane y Von Glinow, 2010) y (Nahavandi, 2009).

El Autoliderazgo ha generado una impresionante cantidad de literatura, sin embargo, la mayoría de estos escritos han sido de naturaleza conceptual. El trabajo empírico ha tenido un lento desarrollo debido a que no se tenía disponible desde hace muchos años una escala de medida válida y fiable (Neck y Houghton, 2006). Desde la publicación de la versión revisada del Cuestionario para medir Autoliderazgo RSLQ de Houghton y Neck en el año 2002, algunos otros estudios empíricos se han llevado a cabo, por ejemplo, el trabajo de

Curral y Marques-Quinteiro en el año 2009 y el trabajo de Ho y Nesbit en el mismo año donde validaron el cuestionario a través de una serie de muestras y diversos escenarios culturales. A manera de recapitulación, tal y como se definió el auto liderazgo en la sección de la definición teórica, es un proceso de autoevaluación conductual y cognitiva y de auto-influencia mediante el cual las personas tienden a alcanzar la autodirección y la automotivación necesaria para dar forma a sus comportamientos de manera positiva con el fin de mejorar su rendimiento general. (Manz, 1986), (Neck & Houghton, 2006) y (Neck y Manz, 2010). El autoliderazgo involucra conjuntos específicos de estrategias y prescripciones normativas diseñadas para mejorar el rendimiento individual. Estas estrategias de autoliderazgo operan en el marco de varias teorías clásicas de la auto-influencia incluyendo la autorregulación, el autocontrol, la teoría de la motivación intrínseca y la teoría cognitiva social (Kanfer, 1970), (Carver & Scheier, 1981), (Cautela, 1969) y (Bandura, 1986).

El modelo del autoliderazgo presentado por Houghton & Neck tradicionalmente se divide en tres categorías principales: Estrategias enfocadas al comportamiento, las estrategias de recompensa naturales y las estrategias de pensamiento constructivo (Anderson & Prusia, 1997; Manz & Neck, 1999).

2.3.3.2.1. Estrategias enfocadas al comportamiento

Las estrategias basadas en el comportamiento brindan una serie de enfoques específicos para identificar aquellos comportamientos ineficaces de los individuos y sustituirlos por los más eficaces, a través de un proceso de autoobservación, de auto planteamiento de metas, auto recompensas, auto retroalimentación, auto corrección y auto localización (Neck & Houghton, 2006). La auto observación permite así, llevar a cabo un auto examen de los propios comportamientos con la finalidad de identificar aquellos que deben ser cambiados, mejorados o eliminados (Mahoney & Arnkoff, 1978; Manz & Sims, 1980). El auto planteamiento de metas alienta a los individuos a desarrollar y adoptar metas específicas y contingencias de recompensa relacionadas; esto con el fin de dinamizar y dirigir aquellas conductas necesarias relacionadas con el rendimiento (Mahoney & Arnkoff, 1978; Manz & Sims, 1980). Un numero bastante grande de investigaciones en torno al planteamiento de metas sugieren que el aceptar metas específicas, desafiantes y realistas sobre el desempeño,

pueden significativamente afectar el rendimiento relacionado con la ejecución de las tareas (Locke & Latham, 1990). Además de lo anterior, es importante que los individuos conecten sus auto recompensas planteadas al logro de una meta. Aunado a esto, las auto recompensas pueden ser como simple expresión positiva mental del propio individuo al haber ejecutado un trabajo bien hecho.

La auto corrección del propio individuo implica el llevar a cabo un autoexamen constructivo de fallas y comportamientos improductivos, con el fin de cambiar la forma de éstos en direcciones mucho más positivas. Sin embargo, un auto castigo excesivo que puede incluir incluso críticas duras y poco realistas que pueden conducir a sentimientos de culpa poco adecuados, son a menudo contraproducentes y deben ser evitados en la medida de lo posible (Neck & Houghton, 2006; Manz & Sims, 2001). En ocasiones algunas ayudas como el uso de post-it o la lista de las tareas pendientes pueden servir como un medio eficaz a la mano de mantener la atención y el esfuerzo enfocado de las tareas (Houghton & Neck, 2006; Neck & Manz, 2010).

Las estrategias del auto liderazgo enfocadas en el comportamiento son especialmente útiles para la gestión de comportamientos potencialmente desagradables pero necesarios, tales como estudiar para un examen de certificación profesional o terminar un proyecto de trabajo importante; y que además son instrumentos para el logro de objetivos a largo plazo.

2.3.3.2.2. Las estrategias de recompensa naturales

Las estrategias de recompensa natural, permiten a los individuos disfrutar el ejecutar alguna tarea o actividad en particular, incrementando así sentimientos de competencia, auto control y sentido de propósito (Deci & Ryan, 1985). También pueden emplearse las recompensas naturales construyendo características más placenteras y agradables en una tarea o actividad para que la tarea por si misma se vuelva más gratificante o tal vez cambiando el enfoque cognitivo a los aspectos intrínsecamente más gratificantes de la tarea (Neck & Houghton, 2006). Algunos ejemplos de cambiar el enfoque cognitivo pueden incluir la decoración del lugar de trabajo con algunos toques personales.

2.3.3.2.3. Las estrategias de pensamiento constructivo

Las estrategias de pensamiento constructivo tienen como objetivo remodelar ciertos procesos mentales claves para facilitar patrones de pensamiento más positivos y optimistas que puedan tener un impacto significativo en el rendimiento individual (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1996). Estas estrategias incluyen la identificación y eliminación de algunas creencias y suposiciones disfuncionales convirtiéndolas en auto diálogos positivos. Las creencias y suposiciones disfuncionales a menudo resultan en procesos de pensamiento habitualmente disfuncionales que pueden conducir a depresión, infelicidad y a la ineficacia personal (Burns, 1980; Ellis, 1977). Sin embargo, a través de un proceso de identificación y alteración de estas creencias distorsionadas, los individuos pueden minimizar este proceso de pensamiento disfuncional y participar en procesos cognitivos más racionales y eficaces (Burns, 1980, Ellis, 1975).

En lo que respecta al auto dialogo, este puede ser definido como aquello que el individuo secretamente se dice a si mismo (Ellis, 1962; Neck & Manz, 1992). Un dialogo negativo tiende a coincidir con estados emocionales negativos que a su vez afectan la cognición. Al aumentar el conocimiento del contenido de los diálogos internos, los individuos pueden efectivamente reducir o eliminar los auto diálogos negativos, irracionales o pesimistas y fomentar auto diálogos más optimistas (Seligman, 1991).

En algunos estudios recientes, los teóricos del auto liderazgo han identificado algunas dimensiones adicionales del auto liderazgo, las cuales reflejan algunos matices importantes del tema (Georgianna, 2007; Müller, 2006). Tal es el caso de las estrategias del auto conocimiento, las cuales implican una serie de esfuerzos específicos para centrar la atención en el individuo a si mismo con el fin de procesar selectivamente la información y enfocarla en el propio individuo. De esta manera, el auto conocimiento puede verse como un proceso complementario o tal vez un prerrequisito en relación a la auto observación; tal y como se describió en párrafos anteriores.

Otra dimensión identificada por los teóricos es la referente a las estrategias de la propia voluntad, las cuales van aún más allá de los procesos básicos de la generación de las metas propias para abordar la intención de la formación de las éstas especificando cuando, donde

y como éstas serán iniciadas (Georgianna, 2007). Cuando esta estrategia es combinada con las estrategias enfocadas en el comportamiento, éstas pueden ayudar a los individuos a convertirse incluso en personas mucho más eficaces para poder afrontar las tareas difíciles. De hecho, algunas investigaciones han demostrado que la intención de implementación de metas pueden ser instrumentos motivadores para aquellos comportamientos relativamente desagradables (Sheeran y Orbell, 2000).

Finalmente, es importante mencionar que estas estrategias motivacionales implican un énfasis intencional en los resultados de desempeño, tales como los objetivos enfocados en el rendimiento o como un proceso de visualización de competencia personal y eficaz que conduce a un desempeño exitoso; estas estrategias también pueden implicar el uso de metas intermedias o más distantes, esto con la finalidad de alcanzar objetivos a más largo plazo.

2.4. El Perfil Psicosocial de los trabajadores

2.4.1. Modelos teóricos

El concepto de perfil psicosocial viene desde los griegos que lo veían como una pretensión o apariencia hasta lo que se conoce actualmente, y es vista como un patrón complejo de características relacionadas unas con otras con relativa constancia expresadas automáticamente en las conductas de los individuos.

Se le considera al perfil psicosocial como un constructo hipotético que proyecta el tipo de actos que las personas realizan todos los días. Se compone pues por un grupo de características cognitivas y de tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de las personas (Millon & Davis, 2001).

Para el estudio del perfil psicosocial existen dos perspectivas históricas: la nomotética que viene representada por Allport y la ideográfica que está representada por Murray. La primera de estas está centrada en la búsqueda de las unidades fundamentales que componen la personalidad y el perfil psicosocial a partir de un punto de vista general; sin embargo, la segunda se centra en el individuo ya que en esta perspectiva es precisamente cada individuo lo que lo hace diferente del resto.

Ahora bien, a lo largo de la historia de la psicología se han desarrollado también diversos modelos que explican a la personalidad y el perfil psicosocial de las personas.

2.4.1.1. El modelo de Extraversión y Neuroticismo.

Este modelo es uno de los modelos más sofisticados el cual especifica tres dimensiones de la personalidad y el perfil psicosocial relacionados con la conducta social, la extraversión, el Neuroticismo y el psicoticismo (Eysenck, 1967). Este modelo se centra en las dos primeras dimensiones incluyendo sus opuestos, dando lugar a dos ejes que conforman cuatro grupos de sujetos. El grupo de los extravertidos y estables emocionalmente, el grupo de los extravertidos-inestables, el de los introvertidos-estables e introvertidos inestables. La causa de cómo sea cada individuo en relación a estas dimensiones es meramente fisiológica; es decir aquellas personas cuyo Sistema Nervioso Autónomo se active fácilmente ante cualquier estímulo obtendrá un puntaje alto en Neuroticismo, mientras que aquellos con un Sistema Nervioso Autónomo que no se activa fácilmente ante cualquier estímulo será estable emocionalmente. La extraversión-introversión de la persona dependerá ampliamente del nivel de excitación cortical, esto es lo que viene siendo la teoría de Activación Arousal (Eysenck, 1967). De esta teoría han surgido distintos inventarios, como son el inventario de Personalidad de Maudsley y el inventario y cuestionario de perfil psicosocial de Eysenck. Estos cuestionarios se han investigado bastante y se ha comprobado su validez y confiabilidad (Helmes, 1989). En lo que respecta al modelo de Eysenck hoy en día aun presenta bastante consistencia; sin embargo, se ha estudiado poco las relaciones entre sus dimensiones y la conducta laboral (Ortiz-Tallo & Cardenal, 2004).

2.4.1.2. Teoría de Cattell, los dieciséis factores de la personalidad y del perfil psicosocial

Este autor agrupó aquellos rasgos de la personalidad y del perfil psicosocial que consideró iguales basándose en su propia hipótesis de la sedimentación lingüística (Cattell, 1943). Esta hipótesis argumenta que las diferencias individuales que más sobresalen y que son además socialmente relevantes están codificadas en un lenguaje cotidiano. Los rasgos originales aparecen en las personas en gran o menor cantidad y forman la base estructural del perfil psicosocial, pero ésta también posee algunos rasgos superficiales que son dependientes de

los rasgos originales y que además son manifestaciones del carácter. A partir de aquí, el autor identifica dieciséis dimensiones de la personalidad y del perfil psicosocial y de seis a nueve factores de segundo orden que todos en conjunto son totalmente independientes, plenamente identificables y además poseen suficiente validez y confiabilidad. Estas dimensiones identificadas proceden del medio o tal vez son influidas por éste, pero además son procedentes de los aspectos heredados al propio individuo (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970).

De estas dieciséis dimensiones, Cattell publicó en el año de 1970 el cuestionario dieciséis PF el cual ha sido uno de los más famosos de todos los test de perfil psicosocial aplicado al ambiente laboral. A este test de personalidad se le han galardonado una excelente popularidad; y es que, siendo un test ampliamente usado en todo el mundo, sus propiedades psicométricas son muy buenas; de hecho, en el manual del test se encuentra la evidencia de su extensa aplicabilidad y además en el manual existen varias ecuaciones para el cálculo de la eficacia de las personas que ocupan diferentes puestos dentro de la organización con base en las puntuaciones de personalidad.

2.4.1.3. Modelo de los cinco grandes.

En este modelo se intenta una unificación y mediación entre los distintos puntos de vista que existen. En él convergen dos tradiciones de investigación, la lexicográfica y la factorialista (Costa & McCrae 1985). De hecho, el examen de las relaciones entre los diferentes descriptores del perfil psicosocial ha evidenciado repetidamente la presencia de estos cinco factores (Caprara, 1995); el primero de ellos se refiere a la extraversión en el cual se describe el grado de bienestar en las relaciones con las demás personas. El segundo se refiere a la conformidad la cual indica la tendencia a la adaptación a los demás. El tercero de estos factores es el que se refiere a la consciencia misma de las personas. El cuarto se refiere a la estabilidad emocional donde los individuos muestran la disposición a soportar tensión. Y por último se tiene el quinto factor referido a la apertura a la experiencia el cual indica el gusto por lo novedoso y además refleja la imaginación, la curiosidad y la apertura al cambio.

Los rasgos en este modelo de la personalidad y del perfil psicosocial son bipolares con dos polos extremos en los que son pocas las personas que caen cerca de cada uno de estos extremos, si no que más bien la mayoría se encuentra en los puntos intermedios. Aun

y cuando existe una vasta investigación al respecto, esta es una de las teorías más usadas en el ámbito laboral que explican la mayor parte de la personalidad humana (Hough, 2003). Muchas investigaciones parecen indicar otras características de los individuos en las que se refleja también su perfil psicosocial y personalidad. Autores como Day y Rounds llevaron a cabo investigaciones sobre los intereses vocacionales de Holland en varias muestras de grupos étnicos distintos; los resultados indicaron una muy marcada estructura subyacente y muy similar en dichos grupos. Este estudio por tal motivo conlleva a la idea de que los individuos de diferentes etnias y género tienen el mismo mapa cognitivo del mundo laboral al examinar las estructuras de sus preferencias vocacionales (Day & Rounds 1998). En la actualidad existen diversos test de perfil psicosocial que evalúan puestos de trabajo específico. Esto parece evidenciar que los distintos puestos de trabajo están determinados hasta cierto punto por la personalidad y el perfil psicosocial.

2.4.1.4. El modelo de Theodore Millon

2.4.1.4.1. Características y conceptos

A este modelo de perfil psicosocial y de personalidad se le conocen dos etapas básicas, la primera es en la que se realiza la formulación de un modelo funcional interpersonal. La segunda es donde aparece ya un modelo evolucionista integrador (Quiroga-Romero, 2000). El esquema final de este modelo, fue presentado por el propio autor hace cerca de tres décadas y revisado en investigaciones posteriores en donde se concibe como una teoría del aprendizaje social. Esta teoría parte del hecho de que todas las especies sobre la faz de la tierra buscan los mismos principios básicos de sobrevivencia. Pero cada especie en particular tiene sus propios medios de adaptarse y su propio estilo de supervivencia (Millon, 2003). En este punto, el perfil psicosocial puede ser concebida como el estilo más o menos distintivo de funcionamiento adaptativo que un miembro de una especie presenta para relacionarse con su distinta gama de ambientes. De esta manera, se puede señalar cierta similitud entre la filogénesis de la evolución genética de las especies y el desarrollo ontogenético de las estrategias individuales de adaptación.

Millon, con el fin de obtener una base conceptual acorde con estas ciencias y construir un modelo preliminar sobre los estilos normales y patrones no normales de la personalidad, utilizó constructos bipolares derivados de los principios evolutivos y ecológicos denominados: existencia, adaptación, replicación y abstracción (Millon, 2000).

- La existencia, indica que existen dos tendencias opuestas y en equilibrio, la dimensión de placer y dolor.
- La adaptación, se relaciona con los modos de supervivencia primarios y se representan por la polaridad actividad-pasividad.
- Replicación, implica la polaridad sujeto-objeto que se refiere a que entre todos los objetos del entorno existen dos que se destacan entre los demás por su poder de afectación, es decir uno mismo y los demás.
- Abstracción, se refiere a la capacidad de reflexión para trascender lo inmediato y lo concreto, poder relacionar y asimilar la diversidad y poder representar simbólicamente los hechos y procesos.

2.4.1.4.2. El desarrollo del perfil psicosocial

El desarrollo del perfil psicosocial está basado en función de una fusión compleja de factores biológicos y ambientales que actúan a través de la vida recíprocamente. Millon afirma que los factores biológicos son de hecho los que establecen la base que guían su desarrollo; mientras que los factores ambientales actúan para dar forma a su expresión (Millon & Everly, 1994). La tabla siguiente presenta el esquema de los orígenes de la personalidad y del perfil psicosocial según Millon, en la cual se definen aquellos factores que actúan para generar los patrones de la personalidad.

Factores Biológicos + básicos	Factores + bioambientales	Factores ambientales	= Patrones de personalidad
Herencia +	Desarrollo neuropsicológico	Aprendizaje por contigüidad	
Factores maternos prenatales:		Aprendizaje instrumental	
• Salud física • Salud emocional • Salud nutricional		Aprendizaje sustituto	

Tabla 2 (Millon & Everly, 1994)

La tabla anterior muestra claramente como los factores biológicos básicos influyen de manera directa sobre el desarrollo de la personalidad y del perfil psicosocial a través de dos vías, la herencia y los factores maternos prenatales. No obstante, los factores bioambientales que se refieren al desarrollo neuropsicológico el cual depende de la nutrición desde una perspectiva más amplia incluyendo la nutrición de los estímulos también juega un rol de suma importancia en los patrones de la personalidad.

2.4.2. Influencia del perfil psicosocial y la personalidad en el rendimiento laboral

Debido a que el trabajo representa un papel crucial en la vida de los seres humanos, existe un gran interés en investigar el rol que la personalidad juega en el ambiente laboral de los individuos.

Para ello, existen desde hace ya varios años evidencias de trabajos en donde se comparaba el rendimiento de una tarea simple entre individuos introvertidos y extrovertidos. Los resultados eran contundentes, las personas extrovertidas poseían una tendencia a brindar respuestas mucho más abiertas y variadas que el grupo opuesto (Hill, 1975).

Con esta y otras investigaciones se apoyaron a los cinco factores que determinan la personalidad y el perfil psicosocial (Caprara, 1995), unas desde la perspectiva del rendimiento en general y otras desde lo particular. Para el caso de la estabilidad emocional, ésta funciona a manera de predictor con respecto al rendimiento en general, pero es mucho menos evidente que en el caso de tareas particulares realizadas con afán y empeño. Pero esta característica es buen predictor para el caso de puestos laborales que requieren trabajo en equipo o buena interrelación social.

Sin embargo, los otros 3 factores restantes parecen ser que no predicen el rendimiento global de manera directa, pero sí lo son para puestos que requieren trato personal.

Otra investigación no menos importante, comprobó que, si se pasaba de una evaluación del rendimiento en general a criterios de rendimiento particulares, todas las dimensiones de los cinco grandes factores predecían de forma precisa las variables criterio (Hogan & Holland 2003). Y más aún, se comprobó que las variables de la personalidad y del perfil psicosocial de los cinco grandes factores predicen tanto las medidas objetivas como las subjetivas de la

productividad de los trabajadores en situaciones de formación. Incluso los resultados arrojaron que el afán, la estabilidad emocional y la amabilidad correlacionan grandemente con la productividad (Skyrme, et al 2005).

Pero a pesar de todos los estudios mencionados hasta el momento, mucho se ha comentado sobre las pruebas que miden la personalidad y el perfil psicosocial ya que estas no predicen a ciencia cierta el éxito laboral. De acuerdo a estas críticas la mayoría de los instrumentos no tienen validez ni confiabilidad; por lo tanto, se pueden falsear aun y cuando su uso es muy concurrido. Uno de los estudios llevados a cabo con el fin de comprobar lo anterior consistió en la aplicación de la prueba MIPS (Millon & Davis, 2001) a un grupo de sujetos sometidos a un proceso de evaluación psicológica obligatoria para continuar con un proceso de selección; los resultados arrojaron que algunas de las escalas para medir la personalidad y el perfil psicosocial se distorsionaban más que en otro grupo de sujetos en evaluación voluntaria; ya que los sujetos bajo evaluación obligatoria se mostraban más optimistas, independientes y asertivos (Castro y Casullo 2000). Como una solución parcial para evitar el falsear de los evaluados en estas pruebas, se han diseñado pruebas de control para medir la deseabilidad social de las personas como el BFQ (Cuestionario de los “big five” o cinco grandes).

De hecho, algunos años atrás algunos autores han argumentado que la mala evidencia del poder predictivo de las pruebas para medir la personalidad y perfil psicosocial se debe principalmente a teorías inexactas, problemas metodológicos. Sin embargo, algunos autores de la actualidad han sido más positivos y se han encaminado a la posibilidad de encontrar argumentos válidos en las diferencias de la personalidad y la conducta ocupacional (Barrick & Ryan 2003). De hecho, después de una exhaustiva revisión de dieciséis metas análisis llevados a cabo a mediados de los noventa entre el perfil psicosocial y la personalidad de los trabajadores y su rendimiento concluyen de manera similar (Barrick, et al, 2001)

En la actualidad, algunos estudios han mostrado que al presentarse la extraversión conjuntamente con la conciencia, el rendimiento incrementa; pero, por el contrario, si la conciencia es baja, el rendimiento también tiende a bajar (Witt, 2002).

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño del estudio

Estudio Correlacional de tipo transversal no experimental

3.2. Técnicas e instrumento de investigación para la recolección de datos

Se aplicará el cuestionario validado del Dr. Achenbach K005 ASR (Anexo 13) que corresponde al auto reporte para medir el perfil psicosocial de adultos 18 a 59 años a los trabajadores pertenecientes a la empresa maquiladora Johnson & Johnson. Este cuestionario contiene un conjunto de 167 reactivos cada uno divididos en 9 secciones, las cuales indagan sobre las amistades, el cónyuge o pareja, la familia, el trabajo, la educación, las enfermedades o padecimientos, las inquietudes, las mejores cosas de sí mismo y una lista de frases que describen a las personas. Con el objeto de establecer el perfil psicosocial y la existencia de problemas como depresión, ansiedad, problemas somáticos, de personalidad por evitación, déficit de atención, problemas de hiperactividad y de personalidad antisocial será usada la sección 8. En el cuestionario en la parte de la lista de frases que describen a las personas se tiene una escala del 0 al 2, en donde 0 significa que no es verdad, el 1 significa en cierta manera o algunas veces y el 2 significa cierto o muy a menudo.

Para el cuestionario abreviado para medir el autoliderazgo de los empleados, desarrollado por Houghton & Neck, que consta de 3 dimensiones y un total de 13 preguntas, todas relacionadas a 3 estrategias principales: Estrategia de estar consciente de sí mismo, estrategia de actuar por voluntad propia y la estrategia motivacional. Cada una de estas dimensiones posee una serie de ítems conformando así un total de 13 preguntas con base en una escala Likert del 1 al 5, en donde 1 significa nunca, 2 casi nunca, 3 en ocasiones, 4 casi siempre & 5 siempre. Se llevará a cabo una validez de la estructura y una validez de constructo debido a que éste se encuentra en el idioma inglés. Una vez terminada su validación, la aplicación de ambos cuestionarios se llevará a cabo a un total aproximado de 300 empleados, para posteriormente proceder a la captura de los resultados y su posterior análisis. La muestra de los 300 empleados fue calculada con base en la fórmula para estimación de muestras con población finita y muestreo sin reemplazo (Anderson & Sweeney, 2008).

En lo que respecta a la evaluación para medir el rendimiento laboral, en el anexo A se muestra la evaluación diseñada por la empresa Johnson & Johnson, la cual consta de dos secciones, la primer sección es una evaluación técnica que consta de 7 habilidades medibles para la calidad: Herramientas Lean, escolaridad, características críticas de calidad/estudios de repetitividad y reproducibilidad, aplicaciones computacionales de Johnson & Johnson, proceso de control/auditoria, nuevos productos y planes de muestreo; la segunda sección es una evaluación de liderazgo que consta de 5 habilidades medibles: Reconocimiento a otros, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, seguir valores de Johnson & Johnson. En ambas secciones existen 3 niveles de calificación, 1 bajo rendimiento, 2 en la media y 3 alto desempeño.

De hecho, es importante mencionar que tanto en el caso del cuestionario para medir el auto liderazgo y en el cuestionario el auto reporte ASEBA, las calificaciones serán adaptadas a un nivel similar al sistema para la medición del rendimiento laboral; es decir, una persona que posea un nivel de auto liderazgo alto tendrá un 3 de calificación, un término medio un 2 y una persona con bajo auto liderazgo tendrá un 1. De la misma manera se aplicará el mismo criterio en lo referente al nivel del perfil psicosocial; personas con un perfil psicosocial sano tendrán un 1 de calificación; a un nivel medio se les asignara un 2 y a personas con problemas psicosociales altos un 3.

3.3. Variables

- Rendimiento laboral del trabajador
- Tipo de perfil Psicosocial de cada empleado
- Nivel de autoliderazgo
- Género, estado civil y educación

3.4. Población y muestra

La población de estudio corresponde a todos los empleados que laboran en la empresa maquiladora Johnson & Johnson ubicada en Ciudad Juárez Chihuahua, México.

La muestra serán los grupos de empleados seleccionados con base en la fórmula para estimación de muestras con población finita y muestreo sin reemplazo (Anderson & Sweeney, 2008).

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 \sigma^2} \quad 3.1$$

(A un nivel de confianza del 95%)

3.5. Procedimiento de análisis de datos

Los resultados de los cuestionarios para medir el perfil psicosocial serán capturados en una hoja de cálculo para posteriormente ser exportados al programa de análisis estadístico SPSS® versión 19.

Se empleará estadística descriptiva para obtener frecuencias de variables categóricas por género, estado civil y educación; se realizará un análisis de correlación y regresiones.

En lo que respecta al cuestionario para medir auto liderazgo, en la validez de la estructura se procederá con una traducción hacia adelante y hacia atrás por parte de un grupo de expertos traductores; es decir, primero la versión original será traducida al idioma español para posteriormente esa versión traducida regresarla al idioma inglés y comparar ambas versiones. Posteriormente se llevará a cabo un análisis estadístico de los ítems en donde se calculará la media, desviación estándar, correlación inter ítem y alfa de Cronbach's. Luego se llevará a cabo la validez de contenido en donde se enviará el cuestionario a un grupo de 10 expertos en el tema que evaluarán cada uno de los ítems y proceder con el cálculo del índice de validez de contenido haciendo uso del método kappa. En lo que respecta a la validez de constructo, se llevará a cabo un análisis factorial exploratorio y otro confirmatorio. Ambos por el método de componentes principales y rotación varimax.

3.6. Cuestionario para medir auto liderazgo

3.6.1. Validez y Confiabilidad

En la actualidad, existen un sinnúmero de instrumentos para medir el auto liderazgo; el instrumento utilizado en este trabajo se basa en el modelo del autoliderazgo presentado por Houghton & Neck. Este modelo, tal y como se menciona en capítulos anteriores,

tradicionalmente se divide en tres categorías principales: Estrategias enfocadas al comportamiento, las estrategias de recompensa naturales y las estrategias de pensamiento constructivo (Anderson & Prusia, 1997; Manz & Neck, 1999). Estas tres categorías a su vez se convierten en tres dimensiones básicas: la primera se refiere al conocimiento del comportamiento y de la voluntad, la segunda a la motivación a la ejecución a las tareas y la tercera a la cognición constructiva. El objetivo de la presente sección es llevar a cabo la validación de contenido y de constructo del cuestionario abreviado para medir el autoliderazgo creado por Jeffery D. Houghton & David Dawley de la universidad de West Virginia, Estados Unidos.

3.6.2. Método

3.6.2.1. Traducción inversa

La traducción simple de un cuestionario puede generar interpretaciones equivocadas debido a diferencias tanto en el lenguaje como de índole cultural. Por lo tanto, cuando sean utilizados cuestionarios desarrollados en otros idiomas, es necesario llevar a cabo un análisis de dos propiedades básicas: validez y confiabilidad. (Ramada-Rodilla, et al. 2013).

Para llevar a cabo el análisis de confiabilidad y de validez del cuestionario abreviado para medir el autoliderazgo (Anexo 1), fue necesario primeramente solicitar el permiso por escrito a los autores de la versión en inglés del cuestionario. Los autores Jeffery Houghton & David Dawley contestaron positivamente a la petición solicitando únicamente el crédito correspondiente en el trabajo realizado. Luego se procedió a realizar una traducción del cuestionario al idioma español el cual consiste en 13 preguntas acomodadas aleatoriamente. En este paso se tradujo el cuestionario partiendo de su versión original procurando mantener su estructura (Beaton, et al. 2000). El objetivo en este paso fue lograr que el cuestionario traducido mantuviera las equivalencias tanto semántica, idiomática, conceptual y experiencial con el cuestionario original (García de Yébenes, et al. 2009). Ya obtenida la traducción del cuestionario al idioma deseado, se llevó a cabo una traducción inversa del mismo y se comparó con su versión original. Es importante mencionar el hecho de que este paso deberá llevarse a cabo tantas veces como sea necesario hasta obtener los resultados esperados y deberá estar dirigido por un grupo de expertos traductores y un experto en el tema para el cual el cuestionario fue diseñado (Ramada-Rodilla, et al. 2013).

3.6.2.2. Análisis de Confiabilidad

Una vez que se obtuvo una versión traducida del cuestionario (Figura 2), se procedió con un análisis de confiabilidad que consistió en aplicar el cuestionario a un grupo de 20 estudiantes mujeres y hombres mayores de edad de la carrera de Administración de la Universidad de Nuevo México Estados Unidos campus Las Cruces NM; con el fin de comprobar si éste está midiendo realmente el fenómeno que se desea medir (Latour, et al. 1997). Es importante mencionar que el evaluar la confiabilidad de un cuestionario es un prerrequisito de su validez, de forma que antes de plantear si el cuestionario mide lo que dice que mide, debe asegurarse primeramente de que el cuestionario mide “algo” de una forma reproducible; por lo tanto, si el cuestionario no ofrece resultados reproducibles, entonces éste no es confiable, y resulta en vano llevar a cabo el análisis de la validez (Streiner & Normanm, 1995). Para llevar a cabo la prueba de confiabilidad también conocida como prueba de consistencia interna se calculó el grado de inter-correlación y coherencia por medio del índice Alfa de Cronbach de los resultados de los 20 estudiantes (Latour, et al. 1997). Este índice evaluó si los ítems que miden un mismo constructo presentan homogeneidad entre ellos (Cronbach, 1951). Cuando la escala de un cuestionario es consistente, se puede garantizar que todos los ítems miden un solo constructo y además se asegura la existencia de una relación lineal entre la suma de las puntuaciones de los ítems y el constructo medido. El coeficiente alfa de Chronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala si se cumplen dos requisitos: el primero es que debe estar formada por un conjunto de ítems cuyas puntuaciones se suman para obtener una puntuación global y, el segundo es que todas las puntuaciones de los ítems deben medir en la misma dirección (Latour, et al. 1997).

Como se mencionó con anterioridad, el coeficiente alfa de Cronbach es el cálculo de la media ponderada de las correlaciones entre los ítems que forman parte de una escala (Cronbach, 1951). Cuando el cuestionario está compuesto por un grupo de subescalas, debe calcularse el coeficiente alfa de Cronbach para los ítems respecto de la puntuación global (correlación del ítem-total) y para los ítems de cada subescala respecto del valor de la misma (correlación ítem-sub escala). El coeficiente alfa de Cronbach no viene acompañado de ningún valor de p que permita rechazar o no la hipótesis de fiabilidad de la escala. Puede adoptar valores

entre 0 y 1. Se considera que valores alfa superiores a 0.70 son suficientes para garantizar la consistencia interna de la escala.

3.6.2.3. Validez de Contenido

Es importante mencionar el hecho de que los constructos suelen estar compuestos por varias dimensiones, por lo tanto, la validez de contenido es el grado en que la herramienta es capaz de medir la mayor parte de las dimensiones del constructo (García de Yébenes, *et al.* 2009). Un cuestionario con alta validez de contenido es aquel que mide todas las dimensiones relacionadas con el constructo que se quiere estudiar. Su evaluación es un proceso formal que siempre debe realizarse en un proceso de traducción, adaptación cultural y validación y consiste en valorar si los ítems del cuestionario son una muestra representativa de aquello que se quiere medir. Se trata de una evaluación empírica, basada en juicios de diferente procedencia, como son las opiniones de los autores de la herramienta y los razonamientos realizados por el comité de expertos.

Lawshe propuso un modelo que consiste en crear un panel de Evaluación de Contenido integrado por expertos en el tema a evaluar, los cuales contarán con una muestra de la prueba a analizar y sobre la cual deberán emitir su opinión en tres categorías: esencial, útil pero no esencial, no necesario. Lawshe propuso que estas tres categorías se asocien con la habilidad, conocimiento o competencia medidos por el ítem para el desempeño de una tarea (Lawshe, 1975).

Para el caso particular de validación del cuestionario para medir el autoliderazgo, éste se envió a un comité conformado por 14 expertos del departamento de Administración y Ciencias Sociales de la Universidad de Nuevo México Estados Unidos, campus Las Cruces NM. A ellos le fue entregado un formato en papel de 6 hojas en las que se explica el objetivo, algunas definiciones del constructo a evaluar, así como una serie de instrucciones para el correcto llenado del formato (Anexo 3). El formato consta una serie de trece ítems acomodados en forma aleatoria; los tres principales constructos que se evalúan son: conocimiento del comportamiento y de la voluntad, motivación a la ejecución de tareas y la cognición constructiva. Además, se integran cinco criterios de valoración que pertenecen a:

- Representatividad: grado en el que el ítem es juzgado como representativo del constructo de Autoliderazgo.
- Pertenencia: dimensión del constructo al que cree que el ítem pertenece.
- Comprensión: valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.
- Interpretación: juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.
- Claridad: grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Cabe hacer mención que para el caso del criterio de pertenencia se calculará un porcentaje de pertenencia y éste no tendrá efecto sobre el cálculo del índice de validez de contenido debido a que sus respuestas son categóricas del tipo ordinal.

Una vez que los panelistas anotaron su opinión respecto a cada ítem para cada uno de los constructos citados, se determinó el número de coincidencias en la categoría “esencial”, en donde se espera que más del 50% de acuerdos ocurra entre jueces en esta categoría para considerar que el ítem tiene un cierto grado de validez de contenido. Para establecer el consenso de los expertos en la categoría “esencial”, Lawshe propuso la Razón de Validez de Contenido RVC (*Content Validity Ratio*, o *CVR por sus siglas en inglés*) definida por la expresión (ecuación 1):

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad 3.2$$

Donde: n_e = número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría esencial

N = número total de panelistas

La expresión es planteada por Lawshe con la intención de que se pueda interpretar como si fuera una correlación, debido a que se pueden tomar valores de -1 a +1; de tal modo que la razón de validez de contenido es negativa si el acuerdo ocurre en menos de la mitad de los jueces; es nula si se tiene exactamente la mitad de los acuerdos en el panel de expertos y es positiva si existen más de la mitad de acuerdos. Así mismo, existe una tabla creada por el mismo autor en la que define el número de acuerdos necesarios y el número requerido de panelistas; así pues, se tiene que para cinco panelistas el valor mínimo de RVC es 1 y para

40 panelistas el valor mínimo de RVC es 0.29, para el caso de esta investigación, un total de 14 expertos requiere un mínimo aceptable de 0.51 (Lawshe, 1975).

Posteriormente con la razón de validez de contenido calculada para cada ítem y aceptados los que tienen valores superiores a los mínimos propuestos por Lawshe, se suman todos éstos y se calcula la media de los RVC aceptables para posteriormente calcular el índice de validez de contenido para cada uno de los criterios de valoración. Al sumar cada uno de estos índices individuales y dividirlos entre los cuatro criterios de valoración utilizados, se obtiene el índice de Validez de Contenido de toda la prueba (*Content Validity Index, CVI por sus siglas en inglés*), el cual está definido por la siguiente expresión (Ecuación 2):

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M} \quad 3.3$$

Donde: CVR_i = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.

M = Total de ítems aceptables de la prueba.

3.6.2.4. Validez de constructo

En lo que corresponde a la validez de constructo, esta es la principal de los tipos de validez, tal y como lo señala Messick, la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes (Messick, 1980). La génesis de la validez de constructo visto como un concepto integral de validez hay que situarla en la primera versión de las pruebas estándar para la educación y la psicología (APA, 1954) y en la publicación del trabajo de Chronbach y Meehl en 1955. De acuerdo a estos dos autores, la validez de constructo consiste en un análisis de la significación de las puntuaciones de los instrumentos de medida expresada en términos de los conceptos psicológicos asumidos en su medición. Entre los procedimientos o técnicas estadísticas más comúnmente usadas para la ejecución de la validez de constructo, destaca en mayor medida el análisis factorial, el cual es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones puedan explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el número de variables (Martínez, Álvarez & Mendoza, 2003). Este modelo se obtiene

directamente como extensión de algunas de las ideas básicas de los modelos de regresión lineal y correlación parcial. Así pues, el análisis factorial es una técnica orientada al descubrimiento de las variables subyacentes a un conjunto de variables superficiales. En el caso particular del presente estudio, se llevará a cabo un análisis factorial exploratorio dada la naturaleza de los datos y se intentará la estructura subyacente que éstos poseen. En lo que corresponde a la extracción de factores, éste es uno de los aspectos fundamentales del análisis factorial, puesto que es precisamente donde se trata de reducir la información contenida en las variables superficiales a un pequeño número de variables latentes. Existen actualmente un sinnúmero de alternativas para llevar a cabo esta extracción de factores, sin embargo, el método más comúnmente usado es el de los componentes principales, cuyo objetivo es reducir la matriz de correlaciones a un conjunto menor de variables latentes o componentes principales.

Respecto al tipo de rotación que se deberá elegir, si no es de esperarse que los factores estén correlacionados deberá elegirse la rotación ortogonal, lo que implica que los factores sean rotados el mismo número de grados en la misma dirección; es decir, después de la rotación los ejes siguen siendo perpendiculares. Pero en ocasiones se espera que exista cierta correlación entre los factores por lo que deberá emplearse la rotación oblicua. Sin embargo, la mayoría de los investigadores prefiere aplicar la rotación ortogonal, en especial la del tipo varimax debido a que las rotaciones oblicuas aún y cuando son más versátiles son mucho más difíciles de interpretar (Martínez, Álvarez, & Mendoza, 2003).

Por último, es importante destacar el tamaño adecuado de la muestra, debido a que los coeficientes de correlación son muy sensibles a ésta característica. Son de hecho, poco fiables cuando las muestras son pequeñas, lo que hace recomendable que el número de sujetos sea lo suficientemente grande para que el análisis produzca resultados estables. Aunque el número total de sujetos puede depender del grado de relación real entre las variables, autores como (Comrey & Lee, 1992) sugieren que una buena muestra estaría compuesta por unos 300 sujetos.

Para el caso particular de validación de constructo del cuestionario para medir el autoliderazgo, este se envió a 350 estudiantes de las carreras de Administración, Economía y Finanzas pertenecientes al colegio de negocios de la Universidad de Nuevo México

Estados Unidos, campus Las Cruces NM, a través del software “Qualtrics” especialmente diseñado para la aplicación de encuestas en línea (Anexo 4).

3.7. Procedimiento para llevar a cabo estudios con seres humanos en Universidades de los Estados Unidos de Norte América: Caso Las Cruces Nuevo México

Paso 1. Envío de petición para ser admitido como estudiante asociado en la Universidad de las Cruces Nuevo México en los Estados Unidos de Norte América. Después de una serie de intentos, finalmente el 16 de enero del año 2015 es enviada la carta de aceptación por parte del director del Programa (Anexo 5).

Paso 2. Llevar a cabo los siguientes trámites administrativos: Obtener credencial de identificación como estudiante asociado, tramitar cuenta de correo electrónico institucional, solicitud de acceso a la red computacional del campus y trámite de estacionamiento.

Paso 3. Para cualquier investigación con seres humanos dentro de los Estados Unidos de Norte América, es necesario cumplir con una serie de requisitos establecidos en un informe creado por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar de ese país. El informe Belmont, llamado así por el centro de conferencias Belmont, que fue donde la comisión Nacional se reunió para delinear el primer documento, explica y unifica los principios éticos básicos de diferentes informes de la Comisión Nacional y las regulaciones que incorporan sus recomendaciones.

Los tres principios éticos fundamentales para usar sujetos humanos en la investigación son:

- Respeto a las personas: protegiendo la autonomía de todas las personas y tratándolas con cortesía, respeto y teniendo en cuenta el consentimiento informado.
- Beneficencia: maximizar los beneficios para el proyecto de investigación mientras se minimizan los riesgos para los sujetos de la investigación.
- Justicia: usar procedimientos razonables, no explotadores y bien considerados para asegurarse que se administran correctamente (en términos de costo-beneficio).

Hoy en día, el informe Belmont continúa siendo una referencia esencial para que los investigadores y grupos que trabajan con sujetos humanos en investigación se aseguren que los proyectos cumplen con las regulaciones éticas.

Para cumplir con los requisitos establecidos en el Informe Belmont, se deben llevar a cabo una serie de certificaciones en tópicos diversos (anexo 6).

Paso 4. Una vez obtenida la certificación para poder llevar a cabo investigaciones con seres humanos dentro de los Estados Unidos de América, debe llevarse a cabo el llenado de la aplicación en el sitio MAESTRO el cual pertenece a la Oficina de cumplimiento para investigaciones de la Universidad de las Cruces NM (anexo 7).

Paso 5. Elaborar un memorándum de petición de participación dirigido a las miembros de la facultad del Colegio de Negocios de la Universidad de las Cruces N.M (anexo 8).

Paso 6. Elaborar y distribuir el cuestionario de Validez de contenido para los 14 expertos (anexo 3).

Paso 7 Captura y análisis de datos para el cálculo del índice de validez de contenido.

Paso 8. Elaborar una carta de consentimiento y autorización dirigida a los participantes de la encuesta (anexo 9).

Paso 9. Elaborar la encuesta en sistema “Qualtrics”, el cual es un “software” especialmente diseñado para la aplicación de encuestas en línea (anexo 10).

Paso 10. Enviar documentación para ser sujeta a una revisión por el Comité Institucional de revisiones (IRB, Institutional Review Board por sus siglas en Inglés) que forma parte de la Oficina de cumplimiento para investigaciones de la Universidad de las Cruces NM (Office of Research Compliance at NMSU).

Paso 11. En caso de recibir retroalimentación por parte del IRB, esta deberá ser analizada y proceder con las correcciones para su subsecuente sumisión y esperar el veredicto (Anexo 11).

Paso 12. Una vez recibida la aprobación, se deberá enviar carta de solicitud de permiso para la aplicación de la encuesta a los miembros de la facultad del colegio de negocios (anexo 12).

Paso 13. Aplicación de la encuesta en sistema “Qualtrics”, analizar datos y obtener resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Cuestionario para medir el auto liderazgo

4.1.1. Resultados para la validez de Contenido

La tabla 1 muestra las características estadísticas de los ítems, en donde se puede observar que la media de cada uno de ellos estuvo por arriba de los 4 puntos y su desviación estándar por debajo de 0.5 (tabla 3). Respecto al índice alfa de Cronbach's, se puede observar un índice de 0.74 (tabla 4) (Cronbach, 1951).

Estadísticos de los elementos			
	Desviación		
	Media	típica	N
ITEM 1	4,30	,470	20
ITEM 2	4,20	,410	20
ITEM 3	4,50	,513	20
ITEM 4	4,35	,489	20
ITEM 5	4,35	,489	20
ITEM 6	2,85	,366	20
ITEM 7	4,50	,513	20
ITEM 8	4,45	,510	20
ITEM 9	4,45	,510	20
ITEM 10	4,45	,510	20
ITEM 11	4,45	,510	20
ITEM 12	4,45	,510	20
ITEM 13	4,35	,489	20

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada en los elementos		
Alfa de Cronbach	tipificados	N de elementos
,748	,742	13

Tabla 4

Para el criterio de valoración de pertenencia, el 95 % de los ítems fueron categorizados correctamente al constructo el cual se supone pertenecen. En lo que respecta a la validez de contenido, primeramente, se llevó acabo el cálculo de la razón de validez de contenido para cada uno de los ítems (tabla 5) por medio de la ecuación 2.

Representatividad			Comprensión		
Ítem	n _e	CVR	Ítem	n _e	CVR
1	14	1	1	14	1
2	12	0,71429	2	14	1
3	14	1	3	14	1
4	12	0,71429	4	11	0,57143
5	13	0,85714	5	13	0,85714
6	12	0,71429	6	13	0,85714
7	10	0,42857	7	14	1
8	11	0,57143	8	12	0,71429
9	12	0,71429	9	12	0,71429
10	12	0,71429	10	12	0,71429
11	9	0,28571	11	14	1
12	11	0,57143	12	14	1
13	12	0,71429	13	12	0,71429
ΣCVR aceptados		8,28571	ΣCVR aceptados		11,1429
CVI para representatividad	CVI	0,69048	CVI para comprensión	CVI	0,92857

Interpretación		
Ítem	n _e	CVR
1	12	0,71428571
2	10	0,42857143
3	11	0,57142857
4	12	0,71428571
5	10	0,42857143
6	13	0,85714286
7	13	0,85714286
8	10	0,42857143
9	13	0,85714286
10	12	0,71428571
11	14	1
12	12	0,71428571
13	11	0,57142857
ΣCVR aceptados		7,57142857
CVI para claridad	CVI	0,63095238

Ítem	n _e	CVR
1	13	0,85714286
2	14	1
3	14	1
4	14	1
5	13	0,85714286
6	14	1
7	10	0,42857143
8	11	0,57142857
9	12	0,71428571
10	11	0,57142857
11	12	0,71428571
12	13	0,85714286
13	12	0,71428571
ΣCVR aceptados		9,85714286
CVI para interpretación	CVI	0,82142857

Tabla 5

El cálculo final del índice de validez de contenido (CVI) fue calculado por medio de la media aritmética de cada uno de los CVI's individuales. Así pues, se tiene que el CVI final global para este cuestionario es de 0.767, cuyo valor es aceptable (Lawshe, 1975).

4.1.2. Resultados para la validez de constructo

Para la validez de constructo, tal y como se especificó en párrafos anteriores, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio por medio del método de componentes principales para la extracción de factores y rotación varimax.

Tabla 6 Características estadísticas de los ítems

ITEM	Media	Desv. típ.
ITEM 1	4,15	0,67
ITEM 2	3,75	0,85
ITEM 3	4,15	0,75
ITEM 4	4,20	0,70
ITEM 5	3,80	0,77
ITEM 6	3,25	0,82
ITEM 7	4,10	0,69
ITEM 8	4,10	0,89
ITEM 9	4,20	0,95
ITEM 10	4,15	0,57
ITEM 11	3,45	0,88
ITEM 12	3,99	0,92
ITEM 13	4,18	0,58

Tabla 6

La tabla 6 muestra las características estadísticas de los ítems, en donde se puede observar que la media de cada uno de ellos estuvo por arriba de los 3 puntos y su desviación estándar por debajo de 0.95.

Tabla 7 Análisis Factorial de los ítems

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
ITEM 1	0,79	*	
ITEM 4	*	0,73	
ITEM 2	0,86	*	
ITEM 5	*	0,92	
ITEM 7		*	0,85
ITEM 6		0,76	
ITEM 8			0,69
ITEM 3	0,86		*
ITEM 9			0,82
ITEM 13	*	*	*
ITEM 12	*	*	*
ITEM 10	*	*	*
ITEM 11	*	*	*

* valor menor a 0.15
Método de Rotación:
Normalización Varimax con
Kaiser

Tabla 7

En la tabla 7 se puede observar que se obtuvieron 3 factores con 3 ítems significativos cada uno. En el caso de los ítems 1,2 y 3 tuvieron correspondencia en los factores 1 & 2 con valores de 0.79, 0.73 & 0.86 respectivamente; los ítems del 10 al 13 muestran valores por debajo de 0.15; el resto de los valores se puede observar en la tabla 7.

Por último, se llevó a cabo una correlación de Pearson entre los factores, Tabla 8.

Tabla 6 Correlaciones entre los factores

	F1	F2	F3
F1	1,00		
F2	-0,18	1,00	
F3	0,08	-0,04	1,00

Tabla 8

Los resultados del análisis parecen indicar, por tanto, que se deben retener 3 componentes y que los ítems del 1 al 9 tienen una alta carga en ellos; sin embargo, los ítems del 10 al 13

muestran una carga muy baja y es recomendable prescindir de ellos. Así pues, con los resultados anteriores se confirma la existencia de 3 componentes principales que pertenecen a: Conocimiento del comportamiento y de la voluntad, Motivación a la ejecución a las tareas y Cognición constructiva.

Por lo anterior, el cuestionario validado constará de 9 ítems categorizados bajo 3 constructos tal y como se muestra a continuación:

ítem	Constructo		
	Conocimiento del comportamiento y de la voluntad	Motivación a la ejecución a las tareas	Cognición constructiva
1. Establezco metas específicas para mi propio desempeño.	Factor 1		
2. Me esfuerzo por hacer un seguimiento de qué tan bien hago mi trabajo.	Factor 1		
3. Trabajo hacia metas específicas que he establecido para mí mismo.	Factor 1		
4. Me visualizo desempeñando una tarea exitosamente antes de realizarla.		Factor 2	
5. Algunas veces visualizo en mi mente un desempeño exitoso antes de que realice una tarea.		Factor 2	
6. Cuando he completado una tarea con éxito, a menudo me recompensó con algo que me gusta.		Factor 2	
7. Algunas veces hablo conmigo mismo (en voz Alta o en mi mente) para trabajar en situaciones difíciles.			Factor 3
8. Intento mentalmente evaluar la exactitud de mis propias creencias acerca de situaciones con las que estoy teniendo problemas.			Factor 3
9. Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que me encuentro en una situación difícil.			Factor 3

Tabla 9

4.2. Análisis estadístico

4.2.1. Descriptivos: características de la muestra

Para el análisis de los datos se hace uso de estadística descriptiva para analizar las medias y desviaciones estándar de las variables numéricas y análisis de frecuencias para las variables categóricas.

En este estudio participaron 300 personas de las cuales únicamente se tomaron en cuenta las respuestas de 263 personas debido a que 37 de ellas dejaron inconcluso o simplemente omitieron sus respuestas al cuestionario; de las 263 personas que contestaron, 115 son

hombres que representan el 43.7% del total. La edad de los participantes tiene una media de 33.4 años y una desviación estándar de 5.4 con un rango de 26 a 46 años.

Un total de 127 personas que representan el 48.3% del total son solteros y 91 personas son casadas; el resto de su estado civil se encuentra en la tabla # 10.

Estado civil de los participantes

Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casado	91	34,6
	Divorciado	20	7,6
	Soltero	127	48,3
	Unión Libre	10	3,8
	Viudo	15	5,7
	Total	263	100,0

Tabla 10

En lo que respecta a la educación de los participantes, 138 tienen educación secundaria lo que representa el 52.5% del total, la educación del resto de las personas se puede ver en la tabla # 11.

Educación de los participantes

Educación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Primaria	14	5,3
	Secundaria	138	52,5
	Preparatoria	101	38,4
	Profesional	10	3,8
	Total	263	100,0

Tabla 11

Referente al rendimiento Laboral, un total de 139 Personas poseen un alto rendimiento laboral lo que representa un 52.9% y 142 personas poseen un alto auto liderazgo representando así un 54% del total; el resto de las frecuencias para los problemas psicosociales se puede observar en las tablas 12 Y 13.

Sumario de Personas con baja incidencia de Problemas Psicosociales

Bajo grado de Problemas Psicosociales		
	Frecuencia	Porcentaje
Intrusivo	239	90,9
Problemas Psicosomáticos	229	87,1
Problemas en Pensamiento	215	81,7
Comportamiento Rompe reglas	206	78,3
Comportamientos agresivos/impulsivos	194	73,8
Depresión/Ansiedad	186	70,7
Problemas de Personalidad antisocial	181	68,8
Problemas de Atención/Hiperactividad	177	67,3
Uso de sustancias (Alcohol/Tabaco/Drogas)	176	66,9
Apartado	173	65,8
Fortalezas Personales Altas	146	55,5

Tabla 12

Sumario de Personas con alta incidencia de Problemas Psicosociales

Alto grado de Problemas Psicosociales		
	Frecuencia	Porcentaje
Fortalezas Personales Pobres	76	28,9
Depresión/Ansiedad	12	4,6
Apartado	16	6,1
Problemas Psicosomáticos	19	7,2
Problemas en Pensamiento	26	9,9
Problemas de Atención/Hiperactividad	6	2,3
Comportamientos agresivos/impulsivos	30	11,4
Comportamiento Rompe reglas	13	4,9
Intrusivo	8	3,0
Problemas de Personalidad antisocial	4	1,5
Uso de sustancias (Alcohol/Tabaco/Drogas)	28	10,6

Tabla 13

4.2.2. Tabla de correlaciones

Tabla de Correlaciones

		Rendimiento	Auto liderazgo	Fortalezas Personales	Depresión/ Ansiedad	Apartado	Problemas Psicosomáticos	Problemas de Pensamiento	Problemas de Atención/ Hiperactividad	Comportamientos agresivos/ impulsivos	Comportamiento Rompe reglas	Intrusivo	Problemas de Personalidad antisocial	Uso de sustancias (Alcohol/Tabaco/Drogas)
Rendimiento	Correlación de Pearson	1	,864**	,835**	-,703**	-,518**	-,373**	-,578**	-,639**	-,721**	-,444**	-,309**	-,741**	-,589**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Auto liderazgo	Correlación de Pearson	,864**	1	,854**	-,774**	-,587**	-,414**	-,558**	-,646**	-,790**	-,465**	-,257**	-,818**	-,723**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Fortalezas Personales	Correlación de Pearson	,835**	,854**	1	-,776**	-,627**	-,416**	-,490**	-,649**	-,727**	-,428**	-,322**	-,820**	-,725**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Depresión/Ansiedad	Correlación de Pearson	-,703**	-,774**	-,776**	1	,688**	,577**	,492**	,659**	,722**	,478**	,367**	,838**	,631**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Apartado	Correlación de Pearson	-,518**	-,587**	-,627**	,688**	1	,373**	,441**	,676**	,707**	,219**	,356**	,635**	,612**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Problemas Psicosomáticos	Correlación de Pearson	-,373**	-,414**	-,416**	,577**	,373**	1	,240**	,335**	,516**	,392**	,261**	,532**	,344**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Problemas de Pensamiento	Correlación de Pearson	-,578**	-,558**	-,490**	,492**	,441**	,240**	1	,370**	,514**	,303**	,382**	,418**	,432**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Problemas de Atención/ Hiperactividad	Correlación de Pearson	-,639**	-,646**	-,649**	,659**	,676**	,335**	,370**	1	,656**	,289**	,228**	,697**	,631**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Comportamientos agresivos/impulsivos	Correlación de Pearson	-,721**	-,790**	-,727**	,722**	,707**	,516**	,514**	,656**	1	,264**	,327**	,733**	,740**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Comportamiento Rompe reglas	Correlación de Pearson	-,444**	-,465**	-,428**	,478**	,219**	,392**	,303**	,289**	,264**	1	,111	,422**	,232**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,072	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Intrusivo	Correlación de Pearson	-,309**	-,257**	-,322**	,367**	,356**	,261**	,382**	,228**	,327**	,111	1	,251**	,233**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,072		,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Problemas de Personalidad antisocial	Correlación de Pearson	-,741**	-,818**	-,820**	,838**	,635**	,532**	,418**	,697**	,733**	,422**	,251**	1	,666**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Uso de sustancias (Alcohol/Tabaco/Drogas)	Correlación de Pearson	-,589**	-,723**	-,725**	,631**	,612**	,344**	,432**	,631**	,740**	,232**	,233**	,666**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263

Tabla 14

En la tabla anterior, resulta evidente que existe una correlación significativa de 0.864 entre personas con un alto auto liderazgo y un alto rendimiento laboral; se observa también una alta correlación de 0.835 y 0.854 entre aquellas personas con fortalezas personales altas y un auto liderazgo elevado. Sin embargo, se observa por el contrario una alta correlación negativa entre auto liderazgo y personas con algún problema psicosocial alto; para este caso en particular, las correlaciones van desde -0.774 hasta -0.257 para aquellas personas con alto índice de ansiedad e intrusivas.

Así mismo, se puede observar una tendencia similar en lo que respecta al rendimiento laboral; ya que existen incluso correlaciones que van desde -0.741 hasta -0.373 para el caso de personas con alto índice de problemas de personalidad antisocial y problemas psicosomáticos. El resto de las correlaciones se puede observar en la tabla anterior.

4.2.3. Modelo de regresiones múltiple

Haciendo uso del programa estadístico AMOS® versión 16, se elaboró el siguiente modelo para obtener las estimaciones de los pesos de regresión múltiple para cada una de las variables numéricas y como estas se encuentran relacionadas con el Rendimiento laboral de los trabajadores.

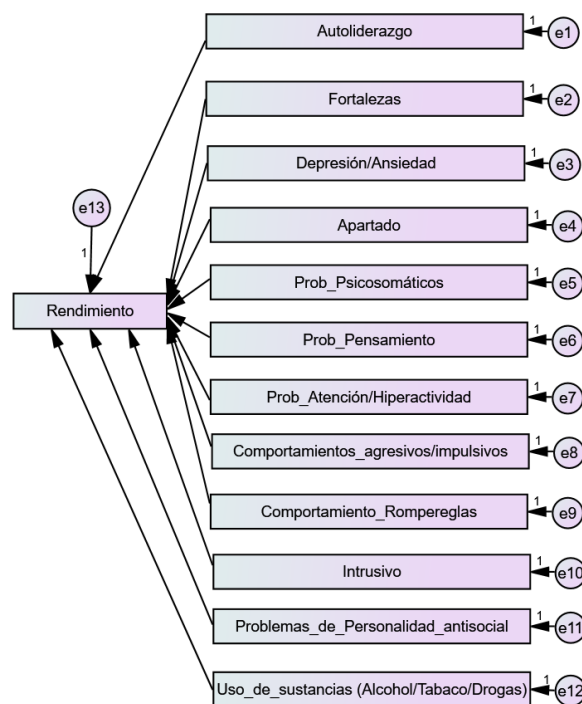


Tabla 15

Del modelo anterior se obtuvieron las estimaciones de los pesos de regresión múltiple para cada una de las variables numéricas, en donde resulta evidente que el Auto liderazgo se encuentra íntimamente ligado al rendimiento con un valor estimado de 0.477 y una desviación estándar de 0.026; el resto de los estimados se puede visualizar en la siguiente tabla incluyendo los datos estandarizados.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Rendimiento <--- Autoliderazgo	.477	.026	18.029	***
Rendimiento <--- Fortalezas_Personales	.445	.026	16.955	***
Rendimiento <--- DepresiónAnsiedad	.077	.041	1.866	.062
Rendimiento <--- Apartado	.230	.038	5.989	***
Rendimiento <--- Problemas_Psicosomaticos	.050	.042	1.199	.230
Rendimiento <--- Problemas_en_Pensamiento	-.193	.036	-5.278	***
Rendimiento <--- Problemas_de_AtenciónHiperactividad	-.313	.044	-7.090	***
Rendimiento <--- Comportamiento_Romperegla	-.052	.043	-1.216	.224
Rendimiento <--- Intrusivo	-.078	.056	-1.388	.165
Rendimiento <--- Problemas_de_Personalidad_antisocial	.025	.046	.540	.589
Rendimiento <--- Uso_de_sustanciasAlcoholTabacoDrogas	.308	.034	9.054	***
Rendimiento <--- Comportamientos_agresivosimpulsivos	-.237	.034	-6.977	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Rendimiento <--- Autoliderazgo	.537
Rendimiento <--- Fortalezas_Personales	.505
Rendimiento <--- DepresiónAnsiedad	.056
Rendimiento <--- Apartado	.178
Rendimiento <--- Problemas_Psicosomaticos	.036
Rendimiento <--- Problemas_en_Pensamiento	-.157
Rendimiento <--- Problemas_de_AtenciónHiperactividad	-.211
Rendimiento <--- Comportamiento_Romperegla	-.036
Rendimiento <--- Intrusivo	-.041
Rendimiento <--- Problemas_de_Personalidad_antisocial	.016
Rendimiento <--- Uso_de_sustanciasAlcoholTabacoDrogas	.270
Rendimiento <--- Comportamientos_agresivosimpulsivos	-.208

Tabla 16

5. CONCLUSIONES

A partir del objetivo principal de este trabajo, el cual pretende determinar si hay una relación entre el rendimiento laboral de los trabajadores, el perfil psicosocial y este a la vez asociado a su auto liderazgo en trabajadores de la empresa de uno de los sectores más representativos de la industria de Cd. Juárez Chihuahua México; se puede concluir que tanto el Perfil Psicosocial y el rendimiento laboral ilustran una interrelación entre los aspectos psicosociales y emocionales de los sujetos; debido principalmente a que el estado animo de las personas influyen en lo que hacen, y lo que hacen incide en cómo se sienten. Lo anterior, permite sugerir a los empleados conocer algo de su comportamiento que quizá no conocen.

La correlación entre auto liderazgo y Fortalezas personales es positiva, permite, tal y como lo argumenta Cattell (1943) que el líder puede consiga cambios más eficaces en las actuaciones del grupo. Provocando salud mental positiva la cual no solo es ausencia de enfermedad mental si no involucra una sensación de bienestar psicológico que va de la mano con un sentido saludable del yo (Millon & Davis, 2001; Helmes 1989).

De acuerdo con Helmes, la gente psicológicamente sana tiene actitudes positivas hacia sí misma y hacia los demás. Toma sus propias decisiones y regula su conducta, además de elegir o dar forma a ambientes compatibles con sus necesidades

Esto conlleva, a la importancia de este documento, para sugerir a la empresa que se ha localizado un área de oportunidad para trabajar en las estrategias que puedan ayudar a incrementar el auto liderazgo en sus trabajadores; elaborando así, programas que trabajen las iniciativas del propio trabajador. Por su parte Eyenseck, recomienda trabajar temas de ayuda al empleado, en la salud del comportamiento, en la medicina del trabajo y en la promoción de la salud; así como también emplear el uso de evaluaciones de personalidad (Psicosociales) tal y como lo sugiere Dessler (2012) en la selección de empleados. Lo anterior, debido a que se ha demostrado que los elementos de estas evaluaciones son útiles para predecir determinados criterios vinculados con el comportamiento de los individuos en el trabajo (Furnham, 2008).

Existe también una relación directa entre el perfil psicosocial y determinados fenómenos, mecanismos, procesos psicológicos y tendencias de comportamiento que se manifiestan en el entorno laboral. Algunos de los fenómenos o procesos psicológicos asociados a las características

del perfil psicosocial son sutiles y complejos, mientras que otros pueden llegar a resultar demasiado simples.

Las organizaciones tienen una estructura formal (e informal) y determinadas normas de trabajo, procedimientos específicos y valores corporativos que pueden prevalecer durante mucho tiempo. Estas variables formales (e informales), que podríamos denominar, “organizativas” pueden tener un efecto muy significativo en relación al comportamiento del individuo en su trabajo, modificando los efectos naturales de su personalidad y perfil psicosocial. Las variables organizacionales y el entorno del puesto de trabajo moldean y recompensan selectivamente el funcionamiento de la personalidad y perfil psicosocial.

Tras este análisis científico de enfoque que manifiesta de forma clara la relación e influencias entre el perfil psicosocial y comportamiento laboral, llegamos claramente a la conclusión de que es necesario medir esta relación pues, resulta que algunas teorías tratan de abarcar el perfil psicosocial mediante la evaluación de muchos rasgos mayores, mientras que otras evalúan determinados rasgos específicos.

6. BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2006). Desempeño por Competencias, Evaluación 360 grados. Ed. Garnica Buenos Aires Argentina.

American Psychological Association, American Educational Research Association and National Council on Measurement in Education (1954,1985). Standards for Educational and Psychological Testing.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de Ventajas Competitivas. USAT Escuela de Economía. Perú.

Anderson, J.S. and Prussia, G.E (1997), "The Self-leadership questionnaire: Preliminary Assessment of construct validity", The Journal of Leadership Studies, Vol. 4, pp.119-43.

Anderson, D. R., & Sweeney, D. J. (2008). Estadística Para Administración y Economía: Cengage Learning Latin America.

Angarita, C. (2008). Psicología Social: Teoría y Práctica. Uninorte Ed. Colombia.

Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M.-L., & Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal Conflicts at work and Psychosocial characteristics of employees. Society Scientific of Medicine, 32(9), 1051-1056.

Balzer, W. y Sulzky, L. (1992): halo and performance appraisal research: a critical examination, Journal of Applied Psychology, 77(6): 975-985.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barrick, M.R., Mount, M.K. y Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next? International Journal of Selection and Assessment, 9, 9-30.

Barrick, M.R. y Ryan, A.N. (2003). Personality and work; reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26, 587-95.

Beaton DE, Bombardier C., Guillemin F. & Bosi-Ferraz M. (2000) Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-reports measures. Spine Vol. 25 pp 3186-3191.

Berbel, G. (2011). Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC.

Berlew, D. E. (1974). Leadership and Organizational excitement. California Management Review, 17(2), 21-30.

- Bacharach, S. & Bamberger, P. (1995). *Member Assistance Programs in the Workplace* Cornell University Press, USA.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, 16, 626-644.
- Blanchard, K., Flowers, S. & Hawkins, L. (2006) *Self leadership and the one-minute manager*. HarperCollins Publishers, Inc. New York
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W.C. Borman (eds), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Brief, A.P. y Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brennan, J. F. (1999). *Historia y Sistemas de la Psicología*: Prentice Hall.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*: Harper & Row.
- Burns, D. D. (1980). *Feeling good: The new mood therapy*. New York, NY: William Morrow.
- Campbell, J.P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Saer, C. E. (1993). A theory of performance. San Francisco, CA: In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C. y Borgogni, L. (1995). *Manual del BFQ*. Tea Ediciones, Madrid.
- Cardy, R.L. y Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: alternative perspectives*, Cincinnati, Oh: South-Western.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Castellanos, J. (2012) *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona*. Académica Española.
- Castro, A. y Casullo, M.M. (2000). Los estilos de personalidad en el ámbito laboral, en Sánchez López, M. P. y Casullo, M. M. *Estilos de Personalidad. Una perspectiva iberoamericana*. Madrid y Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Cattell, R. (1943). The description of personality: I. Foundations of trait measurement. *Psychological Review*, (50), 559-594.
- Cattell, R., Eber, H. y Tatsuoka, M. (1970). *Handbook for the 16PF Questionnaire*. Champaign: IPAT.
- Cautela, J. R. (1969). Behavior therapy and self-control: Techniques and applications. In C.M. Franks (Ed.), *Behavioral therapy: Appraisal and status* (pp. 323-340). NY: McGraw-Hill.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, XXXIV (004), pp 572-580. Consultada en *Revista colombiana de psiquiatría* sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- Cellino, M. (2000). *Autoleadership and organizational management: Recovering Leadership crisis*. Marbella España, Conference
- Cole, D. (2005). *Desarrollo Organizacional y desarrollo ejecutivo*. Nobuko. Buenos Aires Argentina.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*: L. Erlbaum Associates.
- Costa, P. X, Jr., y McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FT-: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. Jr & McCrae, R.R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality I inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-63.
- Cowley, Prince, & Tead, O. (1929). *Leadership Principles*. American Journal of Sociology.
- Cronbach, LJ. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*; Vol.16 pp 297-334.
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. A. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*: McGraw-Hill Interamericana.
- Day, S.X. y Rounds, J. (1998). Universality of vocational interest structure among racial and ethnic minorities. *American Psychologist*, 53(7), pp 728-736.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Delgado, A. (2004) *La formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial*, México 2004.

- Denison, D. (1992). Cultura corporativa y productividad organizacional. Serie Empresarial. Bogotá, Colombia. Editorial Legis
- Dept. of Labor USA, O. o. P. A. U. S. (1952). Improving work performance: a guide for supervisors: The Office.
- Dessler, G. (2012) Administración de personal, 8a. edición, Editorial Prentice Hall.
- Ellis, A. (1962). Reason and emotion in psychotherapy. New York: Lyle Stuart.
- Ellis, A. (1975). A new guide to rational living. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ellis, A. (1977). The basic clinical theory of rational-emotive therapy. New York, NY: Springer.
- Engels, F. (1884). El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado. Artículo Publicado en Internet, 109.
- Eysenck, H. J. (1967). The Biological Basis of Personality. Springfield IL: Thomas.
- Fernández, A. R. (2004). Psicología de las organizaciones: U.O.C
- Finkel, L. (1994): La organización social del trabajo. Pirámide.
- Fortmann, K., Leslie, C. y Cunningham, M. (2002). Cross-cultural comparisons of the Reid Integrity Scale in Latin America and South Africa. International Journal of Selection and Assessment. Special Issue: Counterproductive behaviors at work. 10(1-2), 98-108.
- France, S. (2002). Evaluación de 360o. México: Editorial Panorama.
- Furnham, A. (2008). Personality and Intelligence at Work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work: Routledge.
- Furnham, A. y Fudge, C. (2008). The Five Factor Model of personality and sales performance. Journal of Individual Differences, 29(1), 11-16.
- García de Yébenes MJ., Rodríguez-Salvánés F. & Carmona-Ortells L. (2009) Validación de cuestionarios. Reumatol Clin Vol. 5 pp 171-177.
- Garzón M. (2005). El desarrollo Organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario, Colección Lecciones.
- Georgianna, S. (2007). Self-leadership: A cross-cultural perspective. Journal of Managerial Psychology, 22, 569-589.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró Silla, J. M. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse: Madrid, España: Síntesis.

Gill, F. (1999). The Meaning of Work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *Journal of Socio-Economics*, 28(6), 725-743.

Gollwitzer, P.M. (2003). Why we thought that action mind sets affect illusions of control. *Psychological Inquiry*, 14, 261-269.

Grados, J. A., Espinosa, J. A. G., Beutelspacher, O., Huízar, O. B., Castro, M. A., & Gordillo, M. A. C. (1983). *Calificación de méritos: evaluación la conducta laboral* (2a. ed.). México: Editorial Trillas.

Guerrero L.B. Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Abril- junio de 1996. Pág. 288.

Guzzo, R.A. y Gannett, B.A. (1988). The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) *Facilitating Work Effectiveness*, Lexington, MA: Lexington Books.

Hay/McBer, T. R. G. (2000). *Facilitator's Guide to Learning: Hay/McBer Training Resources Group*.

Helmes, E. (1989). Evaluating the internal structure of the Eysenck Personality Questionnaire: Objective criteria. *Multivariate Behavioural Research*, 24, (pp 353-364).

Hill, A. (1975). Extraversion and variety-seeking in a monotonous task. *British Journal of Psychology*, 66, (pp 9-13).

Hogan, J. y Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socio-analytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (1), (pp 100–112).

Hough, L.M. y Furnham, A. (2003). use of personality variables in work settings. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, r.J. Klimoski y M.U. Goerge, *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12 (pp. 131-169). Nueva York; John Wiley and Sons.

Houghton, J.D., Bonham, T.W., Neck, C.P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: a comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 427-41.

Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated self-questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2).

Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración: Itm*.

Kanfer, F. H. (1970). Self-regulation: Research, issues, and speculations. In C. Neuringer & J. L. Michael (Eds.), *Behavioral modification in clinical psychology* (pp. 178-220). New York, NY: Appleton-Century-Crofts.

- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. P. (1999). High-performance Work Organizations: Definitions, Practices, and an Annotated Bibliography: Center for Creative Leadership.
- Korsgaard, M.A., Meglino, B.M. y Lester, S.W. (2004). The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 873-891.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*: McGraw-Hill.
- Latour, J., Abaira, V., Cabello, J. & López, J. (1997). Las mediciones clínicas en cardiología: validez y errores en medición. *Revista Española de Cardiología*. Vol. 50 pp 117-128.
- Lawler, E. E. (1994). Performance Appraisal: the next generation, Compensation and Benefits Review, mayo-junio.
- Lawshe C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 28(4), 563-575.
- Litwin, G. Y Stinger, H. (1978) "Organizational Climate", Simon & Schuster, New York.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 50(1), 1-28.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. (1978). Cognitive and self-control therapies In S. L. Garfield & A. E. Borgin (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Therapy Change* (pp. 689-722). New York, NY: Wiley.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C.C & Neck, C.P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Manz, C.C., & Sims, H.P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-7.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Martínez, A. C., Álvarez, M. M. R., & Mendoza, H. M. T. (2003). Análisis multivariado: un manual para investigadores. illustrated: Biblioteca Nueva universidad. Manuales y obras de referencias. Serie Psicología Manuales y obras de referencia.
- Martínez, J. F. C. (2012). Diagnóstico Del Clima Organizacional: Editorial Académica Española.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). Organizational behavior (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- McGregor, D. (1960). El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo: McGraw-Hill Education.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). Organizational behavior (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Méda, D. (1998). El trabajo : un valor en peligro de extinción: Barcelona, España : Gedisa.
- Melinkoff, V. (1969) La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. American Psychologist, 35, 1012-1027
- Millon, T. (2000). Toward a new model integrative psychoterapy: psychosynergy. Journal of Psychoterapy Integration, 10(1), 37-53.
- Millon, T. y Davis, R. (2001). Trastornos de la personalidad en la vida moderna. Barcelona: Masson
- Millon, T., & Everly, G.S. (1994). La personalidad y sus trastornos. Barcelona: Martínez Roca.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). Organizational Behavior Irm: CENGAGE Learning.
- Morf, M. (1986). Optimizing work performance: a look beyond the bottom line: Quorum Books.
- Motowidlo, S. J. (2000). Special Issue: Contextual Performance and Organizational Citizenship: Jai Press.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance Handbook of Psychology: John Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S.J. y Schmit, M.J. (1999) Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds) The changing nature of performance, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mount, M.K., Judge, R.A., Scullen, S.E., Sytsma, M.R. y Hezlett, S.A. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. Personnel Psychology, 51(3), 557-576.
- Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional: Thomson Learning.

- Müller, G. F. (2006). Dimensions of self-leadership: A German replication and extension. *Psychological Reports*, 99, 357-362.
- Mumford, E. (1906). The origins of leadership. *The American Journal of Sociology*, 12(2), 216-240.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. In R.F. Dillon and J.W. Pellegrino (eds) *Testing: theoretical and applied perspectives*, New York: Praeger.
- Murphy, K.R. (1990). Job performance and productivity. In K.R. Murphy and F.E.Saal (eds) *Psychology in Organizations*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Murphy K.R. y Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Naredo, J. M. (1987). *La economía en evolución: historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico*: Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Estado de Comercio.
- Neck, C. P. (2006). *Self-leadership* (Vol. Volumen 21): Emerald Group Publishing Limited.
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of Self-Leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-699.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Olmos, J. G., Cebollero, M. P., & Cerrejón, M. B. (2008). *Propiedades psicométricas de la batería de evaluación de riesgos*.
- Ortiz-Tallo, M. y Cardenal, V. (2004). *El apasionante mundo de la personalidad*. Málaga: Aljibe.
- Pallás, J. M. A., & Villa, A. J. M. A. P. J. J. J. (2004). *Métodos de investigación: clínica y epidemiológica*: Elsevier España, S.A.

- Payne, S.C. y Simsarian Webber, S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 365-378.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- Pedro, M. M. d., Sánchez, M. I. S., García-Izquierdo, M., Navarro, M. C. S., & Meca, J. S. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. [Artículo Teórico]. *Psicothema*, 19, 225-230.
- Pérez, F., & Serrano, L. (1998). Capital humano, crecimiento económico y desarrollo regional en España. *Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics*, 24, 69-86.
- Pereira, O. (2005). Self-leadership in a world of uncertainty: A Brazilian perspective. *Leadership Review*. Vol. 5, 73-82.
- Peters, L.H. y O'Connor, E.J. (1980) Situational constraints and work outcomes: the influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Ponce, E. C. (1999). *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: Psicología de la Organización: Gránica*.
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5s), 143.
- Primoff, E.S. (1980). The use of self-assessments in examining. *Personnel Psychology*, 33, 283-290.
- Quiroga-Romero, E. (2000). Entrevista a Theodore Millon. *Análisis y Modificación de Conducta*, 26(105), 5-27.
- Raia A. (2000) *Administración por Objetivos*. Editorial. Trillas México Arias, GT.F. Heredi.
- Ramada-Rodilla JM., Serra-Pujadas C. & Delclós-Clanchet GL. (2013) Adaptación cultural y validación de cuestionarios de salud: Revisión y recomendaciones metodológicas. *Salud Pública de Mexico*. Vol 55, No. 1. Enero-Febrero 2013
- Remmé, J., deBono, S., van der Heijden, B., & Jones, S. (2008). *Leadership, Change and Responsibility*. Reino Unido: Meyer & Meyer Sport, Limited.
- Ritter, J.A. y Anker, R. (2002). Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países. *Revista Internacional del Trabajo*, 121(4), 367-397.

- Roberts, B.W., Harms, P.D., Caspi, A. y Moffitt, T.E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427-1436.
- Robbins S. (1998). *Fundamentos de comportamiento Organizacional*. Prentice-hall Hispanoamericana. México.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*: Pearson Educación.
- Salamin, A. y Hom, P.W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1204-1216.
- Schneider, R.J. y Hough, L.M. (1995). Personality and industrial/organizational psychology. In C.L. Cooper and I.t. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: Wiley.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Alfred Knopf.
- Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Using implementation intentions for cervical cancer screening. *Health Psychology*, 19, 283-289.
- Skyrme, P., Wilkinson, L., Joseph, A.D. y Morrison, J.D. (2005). Using Personality to Predict Outbound Call Center Job Performance. *Applied Human Resources Management Research*. 10(1), (pp 89-98).
- Solana, R. F. (1993). *Administración de organizaciones: en el umbral del tercer milenio: Interoceánicas*.
- Sosa, P. M., Ponce, L. R., & Contreras, R. C. (2010). *Psicología industrial / organizacional*: CENGAGE Learning.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica / P.E. Spector*; transcripción por Arturo Aparicio Vázquez, Mariana Fernández de la Peña: México: El Manual Moderno.
- Spector, P.E. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12, 269-292.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*: Wiley India Pvt. Limited.

- Stewart, G.L., Carson, K.P., & Cardy, R.L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-64.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*: Free Press.
- Streiner D. & Norman G. (1995) *Health measurement scales. A practical guide to their development and use* (2.^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Sweetser, W. (1843). *Mental Hygiene: Or, an Examination of the Intellect and Passions*: J. & H.G. Langley.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*, 20, 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Valderrama. (2005). La complejidad transforma la gestión empresarial. [Documento en línea] Disponible en: www.laflecha.net/canales/empresas/noticias/2005_11074 (Consulta: 17 de septiembre 2015)]
- Van Dyne, L. Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviours. *Research in Organizational Behaviour*, 17, 215-85.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).
- Viswesvaran, C. y Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Wayne R, Mondy. M. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Williams, R.L., Verble, J.S., Price, D.E., & Layne, B. H. (1995). Relationship of self-management to personality types and indices. *Journal of Personality Assessment*, 64, 494-506.
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*: Thomson Learning.

Williams, R. S., & Morand, D. (2008). Rendimiento del personal: diseño, implantación y gestión: Cengage Learning Latin America.

Witt, L.A. (2002). The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance. *Journal of management*, 28, 835-851

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1 Cuestionario para medir el auto liderazgo versión original

English Questionnaire

Self-Leadership

INSTRUCTIONS: Read each of the following items carefully and try to decide how true the statement is in describing you.

<i>Never</i>	<i>almost never</i>	<i>sometimes</i>	<i>almost always</i>	<i>always</i>
1	2	3	4	5

1. I establish specific goals for my own performance. ____
2. I make a point to keep track of how well I'm doing at work. ____
3. I work toward specific goals I have set for myself. ____
4. I visualize myself successfully performing a task before I do it. ____
5. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task. ____
6. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like. ____
7. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations. ____
8. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with. ____
9. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation. ____
10. When I have to choose, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with. ____
11. I find my own favorite way to get things done. ____
12. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish. ____
13. I use concrete reminder (e.g. notes and lists) to help me focus on the things I need to accomplish. ____

Source: Houghton, J. D., Dawley, D., DiLiello, T. C. (2012). "The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership," International Journal of Leadership Studies, 7, 216-232. All rights reserved.

7.2. Anexo 2 Cuestionario para medir el auto liderazgo versión en español

Self-leadership questionnaire (Spanish Mexican Version)

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente por favor cada una de las preguntas que se listan a continuación y seleccione la respuesta que usted considere verdadera para Usted

(nunca) (casi nunca) (en ocasiones) (casi siempre) (siempre)

1 2 3 4 5

1. Establezco metas específicas para mi propio desempeño. ____
2. Me esfuerzo por hacer un seguimiento de qué tan bien hago mi trabajo. ____
3. Trabajo hacia metas específicas que he establecido para mí mismo. ____
4. Me visualizo desempeñando una tarea exitosamente antes de realizarla. ____
5. Algunas veces visualizo en mi mente un desempeño exitoso antes de que realice una tarea. ____
6. Cuando he completado una tarea con éxito, a menudo me recompenso con algo que me gusta. ____
7. Algunas veces hablo conmigo mismo (en voz Alta o en mi mente) para trabajar en situaciones difíciles. ____
8. Intento mentalmente evaluar la exactitud de mis propias creencias acerca de situaciones con las que estoy teniendo problemas. ____
9. Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que me encuentro en una situación difícil. ____
10. Cuando tengo que escoger, intento hacer mi trabajo de manera que lo disfrute en lugar de tratar de terminarlo ____
11. Encuentro mi forma favorita de hacer las cosas ____
12. Uso notas escritas para recordar lo que necesito terminar ____
13. Uso recordatorios concretos (notas y listas) que me ayuden a enfocarme en cosas que necesito completar ____

7.3. Anexo 3 Formato de validez de contenido

INSTRUCCIONES: La realización de la evaluación que efectuará mediante su criterio como experto, tiene como objetivo estimar la validez de contenido de la escala Autoliderazgo. Primero, antes de proceder con su juicio, se le presenta la definición del constructo de Auto-Liderazgo y sus dimensiones. **Por favor, lea cuidadosamente la definición del constructo a evaluar.**

DEFINICIÓN DEL CONSTRUCTO A EVALUAR

Autoliderazgo	
El Autoliderazgo (p. ej., Manz, 1986; Cuello & Houghton, 2006; Cuello & Manz, 2010) es un proceso de autoevaluación conductual, cognitiva y de auto-influencia por el que la gente logra la autodirección y auto-motivación que son necesarios para dar forma a sus comportamientos de forma positiva con el fin de mejorar su rendimiento general.	
Conocimiento del comportamiento y de la voluntad	Estrategias centradas en comportamiento ofrecen enfoques específicos para identificar comportamientos ineficaces y reemplazarlos por unos más eficaces a través de un proceso de autoobservación, de auto fijación de metas, de auto-recompensa, de retroalimentación autocorrectiva comentarios y auto-cue.
Motivación a la ejecución a las tareas	Permite a las personas encontrar placer en una determinada tarea o actividad, llevándolas a mayores sentimientos de competencia, autocontrol y sentido de propósito (Deci & Ryan, 1985). Las personas pueden emplear recompensas naturales construyendo características más agradables y placenteras en una tarea o actividad, de tal manera que la tarea se hace más gratificante o tal vez, cambiando también el enfoque cognitivo a los aspectos intrínsecamente gratificantes de la tarea.
Cognición Constructiva	Estas estrategias están dirigidas a la remodelación de ciertos procesos mentales claves para facilitar patrones de pensamiento más positivo y optimista, así como también los procesos mentales que pueden tener un impacto significativo en el rendimiento individual (Cuello & Houghton, 2006; Cuello & Manz, 1992, 1996).

En la siguiente hoja podrá observar el listado de ítems que ha sido generado para la evaluación de la percepción del Autoliderazgo. Su labor consistirá en juzgar cada uno de los ítems con una serie de criterios:

- **Representatividad:** Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del constructo de Autoliderazgo.
- **Pertenencia:** Dimensión del constructo al que cree que el ítem pertenece.
- **Comprensión:** Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.
- **Ambigüedad:** Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.
- **Claridad:** Grado en el que el ítem resulta conciso/escueto/directo.

Teniendo en cuenta la definición del constructo y los criterios de valoración de los ítems, por favor, pase la hoja y comience a evaluar los ítems o reactivos. Para que esto le resulte más fácil, en cada hoja y junto a los ítems, podrá apreciar los criterios de valoración ya explicados, así mismo se indica a qué se refiere cada uno de éstos. Además, le aconsejamos que tenga continuamente ante usted la definición del constructo a evaluar.

Finalmente le agradecemos el tiempo y esfuerzo invertido en este proceso y su compromiso para mejorar la calidad de la evaluación de la percepción del Autoliderazgo.

Marque con una “X” la opción que mejor se ajuste a su opinión

Ficha de Identificación	
Género () Masculino () Femenino	Nivel de Estudios
Año de Nacimiento _____	() Licenciatura
Ocupación _____	() Maestría
	() Doctorado
	() Otro Especifique _____

CRITERIOS DE VALORACIÓN:

Representatividad: Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del constructo de Autoliderazgo.

Pertenencia: Dimensión del constructo al que cree que el ítem pertenece.

Comprensión: Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.

Interpretación: Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.

Claridad: Grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Subraye la opción que mejor se ajuste a su opinión

Ítems	<u>Representatividad</u> <i>Desde</i> 1= Nada representativo <i>Hasta</i> 4= Muy representativo	<u>Pertenencia</u> <i>Componente al que cree pertenece el ítem</i>	<u>Comprensión</u> <i>Desde</i> 1= Incomprensible <i>Hasta</i> 4= Se comprende claramente	<u>Interpretación</u> <i>Desde</i> 1= Se puede interpretar de múltiples formas <i>Hasta</i> 4= Tiene una única interpretación	<u>Claridad</u> <i>Desde</i> 1= Extenso; falto de concisión <i>Hasta</i> 4= Conciso/directo
1. Establezco metas específicas para mi propio desempeño.	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
2 Me esfuerzo por hacer un seguimiento de qué tan bien hago mi trabajo	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
3. Trabajo hacia metas específicas que he establecido para mí mismo.	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					

CRITERIOS DE VALORACIÓN:

Representatividad: Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del constructo de Autoliderazgo.

Pertenencia: Dimensión del constructo al que cree que el ítem pertenece.

Comprensión: Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.

Interpretación: Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.

Claridad: Grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Subraye la opción que mejor se ajuste a su opinión

Ítems	<u>Representatividad</u>	<u>Pertenencia</u>	<u>Comprensión</u>	<u>Interpretación</u>	<u>Claridad</u>
	<u>Desde</u> 1= Nada representativo <u>Hasta</u> 4= Muy representativo	Componente al que cree pertenece el ítem	<u>Desde</u> 1= Incomprensible <u>Hasta</u> 4= Se comprende claramente	<u>Desde</u> 1= Se puede interpretar de múltiples formas <u>Hasta</u> 4= Tiene una única interpretación	<u>Desde</u> 1= Extenso; falto de concisión <u>Hasta</u> 4= Conciso/directo
4. Me visualizo desempeñando una tarea exitosamente antes de realizarla.	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
5. Algunas veces visualizo en mi mente un desempeño exitoso antes de que realice una tarea	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
6. Cuando he completado una tarea con éxito, a menudo me recompensó con algo que me gusta	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					

CRITERIOS DE VALORACIÓN:

Representatividad: Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del constructo de Autoliderazgo.

Pertenencia: Dimensión del constructo al que cree que el ítem pertenece.

Comprensión: Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.

Interpretación: Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.

Claridad: Grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Subraye la opción que mejor se ajuste a su opinión

Ítems	<u>Representatividad</u> <i>Desde</i> 1= Nada representativo <i>Hasta</i> 4= Muy representativo	<u>Pertenencia</u> <i>Componente al que cree pertenece el ítem</i>	<u>Comprensión</u> <i>Desde</i> 1= Incomprensible <i>Hasta</i> 4= Se comprende claramente	<u>Interpretación</u> <i>Desde</i> 1= Se puede interpretar de múltiples formas <i>Hasta</i> 4= Tiene una única interpretación	<u>Claridad</u> <i>Desde</i> 1= Extenso; falto de concisión <i>Hasta</i> 4= Conciso/directo
7. Algunas veces hablo conmigo mismo (en voz Alta o en mi mente) para trabajar a través de situaciones difíciles	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
8. Intento mentalmente evaluar la exactitud de mis propias creencias acerca de situaciones con las que estoy teniendo problemas	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
9. Creo en mis propias creencias y suposiciones cada vez que me encuentro en una situación difícil	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Redacción alternativa si así lo considera:					
10. Cuando tengo que escoger, intento hacer mi trabajo de manera	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

que lo disfrute en lugar de tratar de terminarlo		c) Cognición Constructiva			
<i>Redacción alternativa si así lo considera:</i>					
11. Encuentro mi forma favorita de hacer las cosas	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<i>Redacción alternativa si así lo considera:</i>					
12. Uso notas escritas para recordar lo que necesito terminar	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<i>Redacción alternativa si así lo considera:</i>					
13. Uso recordatorios concretos (notas y listas) que me ayuden a enfocarme en cosas que necesito completar	1 2 3 4	a) Conocimiento del comportamiento y de la voluntad b) Motivación a la ejecución a las tareas c) Cognición Constructiva	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<i>Redacción alternativa si así lo considera:</i>					

**EL PROCESO DE EVALUACIÓN HA FINALIZADO
MUCHAS GRACIAS DE NUEVO POR SU COLABORACIÓN**

7.4. Anexo 4 Encuesta en línea

Online Survey

Your answers to this survey are strictly confidential. No one in your organization will access your survey. We need you to list your demographic information just to create a unique identification number.

Age: _____

Gender: _____

Race: _____

GPA: _____

Please also provide any previous leadership experience

Lea cuidadosamente por favor cada una de las preguntas que se listan a continuación y seleccione la respuesta que usted considere verdadera para Usted. Tenga en cuenta que al contestar esta encuesta implica que otorga su consentimiento. Puede dejar preguntas sin contestar si así lo desea.

	Nunca (1)	casi nunca (2)	en ocasiones (3)	casi siempre (4)	siempre (5)
1) Establezco metas específicas para mi propio desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
2) Me esfuerzo por hacer un seguimiento de qué tan bien hago mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
3) Trabajo hacia metas específicas que he establecido para mí mismo	☐	☐	☐	☐	☐
4) Me visualizo desempeñando una tarea exitosamente antes de realizarla	☐	☐	☐	☐	☐
5) Algunas veces visualizo en mi mente un desempeño exitoso antes de que realice una tarea	☐	☐	☐	☐	☐
6) Cuando he completado una tarea con éxito, a menudo me recompenso con algo que me gusta	☐	☐	☐	☐	☐
7) Algunas veces hablo conmigo mismo (en voz Alta o en mi mente) para trabajar en situaciones difíciles	☐	☐	☐	☐	☐
8) Intento mentalmente evaluar la exactitud de mis propias creencias acerca de situaciones con las que estoy teniendo problemas	☐	☐	☐	☐	☐
9) Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que me encuentro en una situación difícil	☐	☐	☐	☐	☐
10) Cuando tengo que escoger, intento hacer mi trabajo de manera que lo disfrute en lugar de tratar de terminarlo	☐	☐	☐	☐	☐
11) Encuentro mi forma favorita de hacer las cosas	☐	☐	☐	☐	☐
12) Uso notas escritas para recordar lo que necesito terminar	☐	☐	☐	☐	☐
13) Uso recordatorios concretos (notas y listas) que me ayuden a enfocarme en cosas que necesito completar	☐	☐	☐	☐	☐

7.5. Anexo 5 Carta de Aprobación



College of Business

Department of Management
MSC 3DJ
New Mexico State University
P.O. Box 30001
Las Cruces, NM 88003-8001
575-646-1201, fax: 575-646-1372
business.nmsu.edu/management-gb

January 16, 2015

Ramon Martinez
Ceiba 10216 Fracc. Hda. del Nogal
CP 32480

RE: Approval Letter for Visiting Ph.D. Student Appointment at New Mexico State University for Mr. Jose Ramon Martinez Nunez

Dear Ramon,

We are pleased to inform you that you have been approved as a visiting Ph.D. student at New Mexico State University for the spring 2015 academic semester. For HR processing purposes your official status/title is: Affiliated Faculty. You will not receive any pay associated with your visit, but you will be provided supporting resources as described below.

As outlined in your application, the dates of your visit are from January 20 to February 20. You will primarily be working with Dr. Carol Flinchbaugh on the projects described in your application.

In addition to myself, Ms. Adela Castro will be working with you to coordinate the particulars of your visit. Please inform myself, Ms. Castro, and Dr. Flinchbaugh via email the day and time of your initial arrival *before* you arrive on campus so that we can plan to meet with you and welcome you to our department.

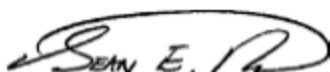
You have been assigned the following office: Guthrie Hall 410. Once you initially arrive we'll provide you with the key to this office. There are several action items you'll need to complete before or once you arrive, including:

- **Obtain an NMSU ID Card** - <http://idcard.nmsu.edu/> or 575-646-4835. Location: 1st Floor Corbett Center, Room 137). There is no cost to you to obtain this card.
- **Obtain an NMSU Parking Pass** - <http://park.nmsu.edu/>. You must have your NMSU ID card, drivers license, and vehicle documents first. Cost is \$31 for orange outer parking lots and \$54 for crimson faculty lots; the crimson lots are closer to College of Business buildings. The university parking office is located in the same complex as the Barnes and Noble bookstore, on the SW corner of the building. Here is the link to the NMSU parking map: <http://park.nmsu.edu/wp-content/uploads/sites/21/2014/10/Map2014.pdf>

- **Create an NMSU E-mail.** Go to <https://my.nmsu.edu/web/mycampus/home>, create an account, and follow the instructions for creating an email account.
- **Obtain an Office Computer and Network Access** (for printing, etc.). Please contact Mr. Paul Hamilton to complete this, phamilto@nmsu.edu or 575-646-2930.

Again, congratulations on being accepted as a visiting doctoral student at NMSU. We look forward to welcoming you to our campus, and your engagement within our caring learning community. Please contact me at 386-453-3887 or rogerss@nmsu.edu if you have any questions or concerns.

Sincerely Yours,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sean E. Rogers", with a stylized flourish at the end.

Sean E. Rogers, Ph.D., SPHR, SHRM-SCP
Director, Ph.D. Program
Department of Management
New Mexico State University

cc:

Ms. Adela Castro

Dr. Carol Flinchbaugh

7.6. Anexo 6 Certificaciones requeridas

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM) COURSEWORK REQUIREMENTS REPORT*

* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Ramon Martinez (ID: 4630975)
- **Email:** jr_mart@nmsu.edu
- **Institution Affiliation:** New Mexico State University (ID: 1798)
- **Institution Unit:** Business
- **Phone:** +52 (656) 127-76-82

- **Curriculum Group:** Social & Behavioral Research - Basic/Refresher
- **Course Learner Group:** Same as Curriculum Group
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
- **Description:** Choose this group to satisfy CITI training requirements for Investigators and staff involved primarily in Social/Behavioral Research with human subjects.

- **Report ID:** 15114501
- **Completion Date:** 01/29/2015
- **Expiration Date:** 01/28/2018
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score*:** 92

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validation
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY

	DATE COMPLETED	SCORE
Belmont Report and CITI Course Introduction	01/27/15	3/3 (100%)
History and Ethical Principles - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE	01/27/15	4/5 (80%)
The Federal Regulations - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Assessing Risk - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE	01/28/15	4/5 (80%)
Research with Prisoners - SBE	01/28/15	4/5 (80%)
Research with Children - SBE	01/28/15	4/5 (80%)
Research in Public Elementary and Secondary Schools - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
International Research - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
Internet-Based Research - SBE	01/29/15	5/5 (100%)
Students in Research	01/29/15	10/10 (100%)
Research and HIPAA Privacy Protections	01/29/15	5/5 (100%)
Conflicts of Interest in Research Involving Human Subjects	01/29/15	4/5 (80%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research	01/29/15	3/5 (60%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

CITI Program
Email: citisupport@miami.edu
Phone: 305-243-7970
Web: <https://www.citiprogram.org>

**COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)
COURSEWORK TRANSCRIPT REPORT****

** NOTE: Scores on this Transcript Report reflect the most current quiz completions, including quizzes on optional (supplemental) elements of the course. See list below for details. See separate Requirements Report for the reported scores at the time all requirements for the course were met.

• **Name:** Ramon Martinez (ID: 4630975)
• **Email:** jr_mari@nmsu.edu
• **Institution Affiliation:** New Mexico State University (ID: 1798)
• **Institution Unit:** Business
• **Phone:** +52 (656) 127-76-82

• **Curriculum Group:** Social & Behavioral Research - Basic/Refresher
• **Course Learner Group:** Same as Curriculum Group
• **Stage:** Stage 1 - Basic Course
• **Description:** Choose this group to satisfy CITI training requirements for Investigators and staff involved primarily in Social/Behavioral Research with human subjects.

• **Report ID:** 15114501
• **Report Date:** 01/29/2015
• **Current Score**:** 94

**New Mexico State University
Institutional Review Board**

**(11909-A) Adaptation & Validation
Status: Approved**

Submitted: 2015-04-19

Decided: 2015-04-20

Expires: 2016-04-20

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES

	MOST RECENT	SCORE
Students in Research	01/29/15	5/5 (100%)
History and Ethical Principles - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE	01/27/15	4/5 (80%)
Belmont Report and CITI Course Introduction	01/27/15	4/5 (80%)
The Federal Regulations - SBE	01/27/15	3/3 (100%)
Assessing Risk - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE	01/27/15	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
Research with Prisoners - SBE	01/28/15	4/5 (80%)
Research with Children - SBE	01/28/15	4/5 (80%)
Research in Public Elementary and Secondary Schools - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
International Research - SBE	01/28/15	5/5 (100%)
Internet-Based Research - SBE	01/29/15	5/5 (100%)
The IRB Member Module - 'What Every New IRB Member Needs to Know'	01/28/15	7/7 (100%)
Research and HIPAA Privacy Protections	01/29/15	5/5 (100%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research	01/29/15	4/5 (80%)
Vulnerable Subjects - Research Involving Workers/Employees	01/28/15	4/4 (100%)
Hot Topics	01/28/15	No Quiz
The IRB Administrator's Responsibilities	01/28/15	No Quiz
Conflicts of Interest in Research Involving Human Subjects	01/29/15	4/5 (80%)
I Have Agreed to be an IRB Community Member. Now What?	01/28/15	No Quiz
Cultural Competence in Research	01/28/15	No Quiz

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

CITI Program

Email: citisupport@miami.edu

Phone: 305-243-7970

Web: <https://www.citiprogram.org>

7.7. Anexo 7 Llenado de aplicación requerida por la Oficina de cumplimiento para investigaciones.

Form List x Maestro Login x

https://maestro.research.nmsu.edu

NM STATE New Mexico State University

MAESTRO The Office of Research Compliance Maestro
Please log in using your username and password below.

MAESTRO
review system

If you are an MSU student, staff, or faculty member, your username is your myMSU username. If not, it will be the username assigned to you by compliance.

Username:

Password:

Log In



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



Last Modified by Ramon Martinez (jr_mart@nmsu.edu) on 2015-04-11 19:56:07
Current Status is Approved

1 General Information

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1) Your First Name | Ramon |
| 2) Your Last Name | Martinez |
| 3) Your E-Mail | jr_mart@nmsu.edu |
| 4) Your Department | Management |
| | |
| 5) *Project Title | Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire) |
| 6) Submit Date | 2015-04-17 09:10:30 |
| 7) Date Approved/Rejected | 2015-04-20 14:27:18 |
| 8) Expiration Date | 2016-04-20 00:00:00 |
| 9) Application Type | Expedited |
| 10) Type of Review Requested | Expedited |
| 11) Category: (More Information) | 7 |
| 12) Project Purpose | Publication |
| 13) Other Purpose | n/a |
| 14) This Research Project is | Not funded |
| 15) Funding Source | None |
| 16) Funding Source Agency | None |
| 17) Other Funding Source | not applicable |
| 18) Name of Sponsor(s) | not applicable |

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validat
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

A pdf copy of the funding proposal(s) must be attached to this application. You may attach pdf documents to your application in the "Add Attachments" section.

- | | |
|-------------------------|---|
| 19) IRB Approval Number | TBD |
| 20) *Short Summary | <p>The primary purpose of this study is to adapt and validate the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire) from it's original English Language to Mexican Spanish language.</p> <p>The study will assess the construct validity of the ASLQ scale.</p> <p>The study participants will be approximately 250 graduate or undergraduate students enrolled at NMSU who are fluent in Mexican Spanish. As study participants they will complete a self-report on-line survey in Spanish Mexican Language that will assess their perceptions on survey items both similar to and discriminant from self-leadership.</p> |

NOTE: We provided IRB with copies of both the English and Spanish Mexican surveys for review purposes only. The students will ONLY complete the Spanish Mexican survey.



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...

2 Contact Information for the Principal Investigator (PI)

21) *PI Phone Number | (656) 127-7682

3 Additional Author Information

In addition to the individuals listed above, who will be additional author(s) if the research results in publication?

22) First Name | Ricardo
23) Last Name | Melgoza
24) Department | Departamento de Ciencias Administrativas
25) MSC | Universidad Autónoma de Cd. Juárez
26) E-mail Address | rmelgoza@uacj.mx
27) Telephone | (656)149-1532

28) First Name | not applicable
29) Last Name | not applicable
30) Department | not applicable
31) MSC | not applicable
32) E-mail Address | not applicable
33) Telephone | not applicable

34) First Name | not applicable
35) Last Name | not applicable
36) Department | not applicable
37) MSC | not applicable
38) E-mail Address | not applicable
39) Telephone | not applicable

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validat
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



4 Collaborating Researcher(s) and Institution(s)

- | | |
|--|---|
| 40) Please list the Full Name and Institution for each Collaborator. | Ricardo Melgoza Ramos
Universidad Autónoma de Cd. Juárez |
|--|---|

5 Renewal Information

- | | |
|---|----------------|
| 41) Is this application a renewal application for the same research done one or more years ago and previously approved by this committee? | No |
| 42) If Yes, please provide the IRB Approval Number | not applicable |

6 Conflict of Interest

- | | |
|---|----------------|
| 43) Does the researcher(s) or family members have any financial conflict of interest in a business which owns a technology to be studied and/or is sponsoring the research? | No |
| 44) If Yes, please explain | not applicable |

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validat
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

7 Human Subjects Tutorial Training

D1. The researcher(s) must document completion of the human subjects tutorial training for the PI, Co-PIs and Research Assistants. Department Heads are not required to complete Human Subjects Training.

If the researcher is a student, the Faculty Advisor and Research Committee Chair (if applicable) must also document completion of the human subjects tutorial training.

Each person who is required to complete Human Subjects Training must enter their certificate information at <https://maestro.research.nmsu.edu/> in the "My Certificates" section and upload a pdf copy of the completion report before your application will be accepted for review. The training certification is good for three years from the date of completion.

The NMSU IRB approved training web site is: <http://www.citiprogram.org>. Training instructions can be found at <http://compliance.research.nmsu.edu/IRBtraining>



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



8 Protocol of Research Project

No interventions or interactions with a living individual that result in the collection of data can be conducted until IRB approval has been granted. Data collected without IRB approval is unusable.

45) "When will the research start? (mm/dd/yy) Note: Research cannot begin before IRB approval.	4/11/15
46) "When will the research end? (mm/dd/yy)	4/30/15
47) "What is the scientific purpose of the research? (See C6)	The purpose of this study is to adapt & validate the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire) from its original English Language to Spanish for Mexican students.

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire)
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

For the following question, list all the methods that will be used to collect data (e.g., interviews, observations, existing data). If using technical terms and jargon, please attach a copy of all instruments to be used.

NOTE: If any copyrighted instruments/materials will be used, attach a pdf copy of the written permission granted by an authorized official. You may attach pdf documents to your application in the "Add Attachments" section at the beginning of the form.

48) "Describe the background, design, and research methodology, the time required for a single session, how many sessions, psychological or medical methods to be used. (See C7, C8, D2)	The study will assess the construct validity of the ASLQ scale published at the International Journal of Leadership studies, Vol 7, Iss. 2, 2012 by Houghton & Dawley. The study sample will be 250 NMSU graduate and undergraduate students randomly from current graduate or undergraduate students who are proficient in Mexican Spanish Language. The research team will notify College of Business faculty of the study and will visit classrooms to make announcements about the study opportunity with the instructor's approval. In addition, with the instructor's approval, the study opportunity will be shared via Canvas course announcements for on-line courses. Student participation in the study is strictly voluntary. The study data will be collected by student responses to an internet survey in Spanish Mexican Language. To be able to access the survey, the subjects will have to click on a link provided through either a) their course Blackboard (or equivalent) account, or b) an email sent to the students from one of their professors. The one-time survey is anticipated to take the students 15-20 minutes to complete. No copyrighted instruments will be used in the survey.
--	---

NOTE: We provided IRB with copies of both the English and Spanish Mexican surveys for review purposes only. The students will ONLY complete the Spanish Mexican survey.



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



9 Location of Research

- | | |
|--|--|
| 49) Identify the location where the research will be conducted. | On Campus, Off Campus |
| 50) If on campus, please specify the Building(s), Room Number(s) or any other campus location. | Participants will access the survey via an Internet based survey tool at any location with internet accessibility. |
| 51) If off campus, please list specific location(s). Attach a copy of the written approval from an authorized official, where applicable. (See D3) | Participants will access the survey via an Internet based survey tool at any location with internet accessibility. |

10 Basic Subject Information

- | | |
|--|--|
| 52) *Number of Subjects (See A1) | 250 |
| 53) *Number of Potentially Vulnerable Subjects | All study participants will be NMSU graduate and undergraduate students. |
| 54) *Age of Subjects | 19-60 |
| 55) If under 18, please indicate ages | not applicable |
| 56) Sex of Subjects | Both |
| 57) *Ethnic Background of Subjects | The overall racial/ethnic composition is expected to be representative of the NMSU student population. |
| 58) *Describe the process that will be used to recruit subjects and how subjects will be recruited. Attach copies of any recruitment materials (e.g., internet/email, newspaper/radio/tv ads, posters/brochures/letters) that will be used. (See A2, A3) | The subjects will be recruited through classroom announcements and from email messages and/or Canvas course announcements sent to students from NMSU College of Business Faculty members.
These subjects will include males and females from 19-60 years old.
The overall racial/ethnic composition is expected to be diverse. |

New Mexico State University
Institutional Review Board
 (11909-A) Adaptation & Validation
 Status: Approved
 Submitted: 2015-04-17
 Decided: 2015-04-20
 Expires: 2016-04-20

11 Student Subjects

If subjects are students:

- | | |
|--|--|
| 59) Have they been allowed to participate in the research during regularly scheduled class time? | No (explain below) |
| 60) If No, please explain | Students are asked to complete the online survey outside of class time |
| 61) Have they been offered extra credit for the class to participate in the research? | No (explain below) |
| 62) If No, please explain | The subjects will be recruited through classroom announcements and from email messages and/or Canvas course announcements sent to students from NMSU Faculty members. Students who decide to participate will respond to an internet survey outside of scheduled class time. |
| 63) Have they been given a choice to participate or do another assignment? | No (explain below) |
| 64) If No, please explain | Student participation in the study is strictly voluntary. |



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



12 Benefit to Subjects

- 65) *Describe the potential benefit(s) to be gained by the subjects as a result of being in this research study or by others as a result of this research study, if any. (See C10)

We hope that students learn more about their self-leadership after completing the survey.

13 Subject Information (Expedited Reviews Only)

If requesting an exempt review, mark any Yes/No questions as 'Not Applicable,' and skip the remainder of this section on Subject Information.

- 66) State whether the selection of subjects has been equitable, with particular recognition of the special problems of research involving vulnerable populations.

Subjects will be recruited through classroom announcements and from email messages and/or Canvas course announcements sent to students from NMSU Faculty members. All students, ages 19-60, will be asked to participate. No vulnerable populations will be involved with the study.

- 67) State the rationale for involvement of potentially vulnerable subjects, including minors, pregnant women, economically and educationally disadvantaged, decisionally impaired, and homeless people, employees, and students.

Student participants will be representative of the NMSU student population. While we cannot fully avoid the possibility of study participation by a potentially vulnerable subject, we will provide students with contact information to the NMSU Counseling Center if they feel distressed or uncomfortable after participating in the study. See Item #69 below for the exact wording on the consent form.

- 68) Outline specific safety controls that will be required. If a physician's supervision and/or attendance are required, please explain and provide the physician's name, contact information, and his/her qualifications.

not applicable

- 69) Describe the potential risks to the human subjects (physical, psychological, social, or economic) of this research study. (See C9)

While there are no anticipated risks involved in this study, the PI recognizes that the effect of self-reflection from student survey completion cannot be entirely foreseen. As such, the consent form includes the following statement: "In the event you feel distressed or uncomfortable after participating in this survey please contact the NMSU Counseling Center for free well-being and counseling resources at (575) 646-2731 or at counsel@nmsu.edu."

- 70) Describe what measures and/or additional safeguards will be taken to minimize the potential risks to human subjects to protect the subjects. (See C9, C16)

While there are no anticipated risks involved in this study, the PI recognizes that the effect of self-reflection from student survey completion cannot be entirely foreseen. As such, the consent form includes the following statement: "In the event you feel distressed or uncomfortable after participating in this survey please contact the NMSU Counseling Center for free well-being and counseling resources at (575) 646-2731 or at counsel@nmsu.edu."

- 71) Describe any protected health information (PHI) you plan to obtain from a HIPAA-covered facility, giving details of the planned use and/or disclosure of the PHI. (See C12)

not applicable

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validation
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



- | | |
|--|----------------|
| 72) Describe any protected student information you plan to obtain from a Family Educational Rights & Privacy Act (FERPA)-covered facility, giving details of the planned use and/or disclosure of the protected student information. (See C12) | not applicable |
| 73) Does this research require that you deceive human subjects in any way? | No |
| 74) If yes, please describe the type of deception that will be used and state why it is necessary for this research. (Attach a copy of the debriefing script that will be provided to the subjects.) (See A3) | not applicable |

14 Informed Consent

- | | |
|--|--|
| 75) How will each subject be informed of the nature of the potential risks involved in participating in this study? (A pdf copy of each item checked must be attached.) (See C9) | Signed Consent Form |
| 76) If Other, please explain. | not applicable |
| 77) *Describe the procedures that will be used to obtain and document informed consent and assent. (See C7, C13) | <p>Participating NMSU faculty or members of the research team will announce to students the opportunity to complete the survey. Faculty will be provided with a written script in order to announce the survey opportunity and give students directions to access the online survey, as well.</p> <p>The consent form will be the first page the participant sees once the survey link is clicked. To continue on to the survey items, the participant will initial the online consent form.</p> |

New Mexico State University Institutional Review Board

(11909-A) Adaptation & Validation
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

C2. If a waiver of informed consent is requested, an informational cover letter is required.

Documented informed consent may be waived by the IRB in cases where

- (1) the principal risks are those associated with a breach of confidentiality concerning the subject's participation in the research and the only record linking the subject with the research is the consent form; or*
- (2) the research presents no more than minimal risk and involves procedures that do not require written consent when they are performed outside of a research setting.*

A pdf copy of the informational cover letter that will be used must be attached. You may attach pdf documents to your application in the "Add Attachments" section at the beginning of the form.



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...



15 Compensation

If requesting an exempt review, mark any Yes/No questions as 'Not Applicable,' and skip the remainder of this section on Compensation.

NOTE: Human subjects must be free to quit at any time without penalty.

- | | |
|---|----------------|
| 78) Will any type of compensation and/or incentive be used in this research study? (See C11, C17) | No |
| 79) If yes, provide an explanation of why the compensation is necessary and whether it is reasonable in relation to the experiences of and/or burden on the human subjects. (See C11, C17) | not applicable |
| 80) If yes, describe how the compensation and/or incentive will be provided, e.g., at beginning of subjects' participation, upon completion of subjects' participation, prorated for partial participation, etc. (See C11, C17) | not applicable |

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validat
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

16 Data Use

- | | |
|---|---|
| 81) How will the data collected be used? (Check all that apply) | Publication/Journal Article |
| 82) If Other, please explain | The study's results will be sent to the college's department chair who can share results with students and faculty if desired. Individual student responses will not be reported. |

17 Confidentiality of Data

- | | |
|--|--|
| 83) *Describe the measures that will be taken to ensure the confidentiality of human subjects and data. (See C12) | Only general demographic information will be requested, including gender, race/ethnicity, age and self-reported GPA. No individual, identifying information (i.e., name, student identification number, birthdate, etc.) will be collected. The confidentiality of your individual information will be maintained in any publications or presentations regarding this study. Statistics describing the sample will be reported and not individual information or responses.
The anonymously collected data will be initially stored by the internet survey collection program, and then downloaded and maintained on a secure server. Data will be maintained for three years per Federal IRB requirements.
The data provided in this survey are strictly confidential. Only research staff at NMSU will have access to individually completed surveys, and no data will be disclosed to anyone that could be used to identify individual parties. Completion of the survey indicates your consent to participate in this project and that you are at least the age of eighteen. |
| 84) *Describe the format the data will be kept, e.g., paper, digital or electronic media, video, audio, or photographic. | The anonymously collected data will be initially stored by the internet survey collection program, and then downloaded and maintained on a secure server. Data will be maintained for three years per Federal IRB requirements. |

85) *Describe what security provisions will be taken to protect the data (e.g., password protection, encryption, etc.).	Data will be maintained on a secure server
86) *Describe where the data will be kept and for how long. (Federal regulations require data be kept for a minimum of 3 years).	Data will be maintained for three years per Federal IRB requirements.
87) Will any direct identifiers, names, social security numbers, addresses, telephone numbers, etc. be recorded? (See B12, C12)	No
88) If yes, describe why it will be necessary to use such direct identifiers and any coding system that will be used to protect against disclosure of such identifiers.	not applicable
89) If yes, and if a link between study code numbers and direct identifiers will be retained after completion of data collection, explain why it will be necessary and for how long the link will be kept.	not applicable
90) If yes, and if anyone other than the researcher or the research team will have access to the link, provide an explanation of why and identify who will be provided this access.	not applicable

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validat
Status: Approved
Submitted: 2015-04-17
Decided: 2015-04-20
Expires: 2016-04-20

18 Submission Assistance

To ensure a proper review of your protocol and minimize resubmissions, please be sure you have included the following information, as applicable, to your proposal.

A. Human Subjects:

- A1. Describe the approximate number of human subjects to be included in your project.
- A2. Describe in detail how human subjects will be recruited.
- A3. Describe how you will debrief the participants after completing the research.

B. Research Instruments

- B1. Include a copy of the questionnaire/survey instrument you propose to use.
- B2. Make sure that questionnaire/survey instrument does not identify participant information contrary to Consent Form.
- B3. The introduction to an online survey should include a statement informing the participants that completion of the questionnaire will imply consent.
- B4. The introduction to the survey should include a statement informing the participants whether they will be required to answer every question or may leave some unanswered.

C. Consent Form

- C1. The consent form must be included in the submission
- C2. If needed, include a cover letter with information normally included in a consent form.



Office of Research Compliance

(11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ (Abbreviated Self-leader...

- C3. Language reading level needs to be appropriate for the intended participants.
- C4. Explain audio-taping and/or video-taping if included as a method.
- C5. Explain what will happen to the audio or video tapes or recordings upon research completion.
- C6. Explain the purpose of the research.
- C7. Explain the procedures to be followed.
- C8. Explain the expected duration of the subject's participation.
- C9. Describe any reasonably foreseeable risks or discomforts to the subject.
- C10. Describe any benefits to the subject or to others that may reasonably be expected from the research.
- C11. Disclose appropriate alternative procedures or courses of treatment, if any, that might be advantageous to the subject.
- C12. Describe the extent, if any, to which confidentiality of records identifying the subject will be maintained.
- C13. Explain that participation is voluntary, refusal to participate will involve no penalty or loss of benefits to which the subject is otherwise entitled, and the subject may discontinue participation at any time without penalty or loss of benefits to which the subject is otherwise entitled.
- C14. Include contact information to answer questions that participants may have about the research activities. (The Researcher and Faculty Advisor (if a student) should be listed as the individuals to answer questions about the research activities).
- C15. Contacts to answer questions that participants may have about their rights as research subjects. (The OVRP office should be listed to answer questions about their rights as research subjects.)
- C16. Describe what free resources will be available to the participants should they feel distressed and/or uncomfortable.
- C17. Describe the incentives to participate in the research, e.g., money, extra course credit, raffles, etc.

New Mexico State University
Institutional Review Board
(11909-A) Adaptation & Validation
Status: Approved
Submitted: 2016-04-17
Expires: 2016-04-20

D. Other Elements:

- D1. Each person must log in to the [Compliance Form Submission website](#) and go to "My Certificates," to upload individual training certificates. A training certificate **must be** included with the application for the PI, Co-PI(s), Research Assistant(s) and Faculty Advisor, as applicable. **Certificates must be added via the "Add Certificates" section - not as an attached file.** A training certificate is not necessary for the Department Head/Dean.
- D2. Describe your research protocol, e.g., a brief description of the research methods, the number of sessions proposed, time required for a single session, any psychological or medical methods to be used, and research objectives or hypothesis(es).
- D3. If needed, attach a copy of the written approval from an authorized official of the facility where the research is to be conducted.
- D4. Your Faculty Advisor and/or Department Head/Dean must be included in your Approval Team, via the "Add Approval and Research Team Members" section.
- D5. A pdf copy of the funding proposal(s) must be attached to this application. You may attach pdf documents to your application in the "Add Attachments" section at the beginning of the form.

7.8. Anexo 8 Carta de requerimiento para expertos

February 20, 2015

Dear Members of College of Business faculty

I'm writing this e-mail to introduce myself and request your help to identify some of potential faculty members that wish to participate as an "expert" with a scale validation (see details below)

My current status is a Doctorate Student from Social Science & Management Faculty at Cd. Juarez Autonomous University and I'm currently a temporary Affiliated Faculty taking a one-month stay within the Business College at NMSU working directly with Dr. Carol Flinchbaugh.

The purpose of the study that we are working on is to adapt and validate the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire) from its original English Language to Spanish Mexican language. The study has been approved by the NMSU IRB. The method to be used consists of both content and constructs validation. For the content validity I need to identify 14 "experts" who are able to review and evaluate each of the 13 scale items in Mexican Spanish. An "expert" for this validation is considered anyone with a graduate degree. This will take no longer than 5 minutes of your time.

I'm attaching to this letter the content validity format that should be used. Please print and complete the scale according to the directions. Completed copies can be placed in Carol Flinchbaugh's mailbox in BC 220.

I really appreciate your help in advance

Sincerely

Kind Regards

Ramon Martinez M.S
Doctorate Student from Social Science & Management Faculty
at Cd. Juarez Autonomous University

7.9. Anexo 9 Carta de consentimiento y Autorización

CONSENT and AUTHORIZATION

The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire
Student Survey

INTRODUCTION

The College of Business at New Mexico State University supports the practice of protection for human subjects participating in research. The following information is provided for you to decide whether you wish to participate in the present study. You may refuse to sign this form and not participate in this study. You should be aware that even if you agree to participate, you are free to withdraw at any time. If you do withdraw from this study, it will not affect your relationship with the instructor in this course, the services it may provide to you, or New Mexico State University.

PURPOSE OF THE STUDY

You are being asked to participate in a research study which involves giving your honest responses to the survey's items about your experience with self-leadership.

PROCEDURES

You will be asked to give your honest opinion to the survey items. There is no right or wrong answers. Your individual responses will not be made available to your University or Department. The survey will take approximately 15-20 minutes of your time and survey is designated in Spanish Mexican language only.

Participation in this survey is voluntary. If you don't wish to participate, or would like to end your participation in this survey, there will be no penalty or loss of benefits to which you are otherwise entitled. Also, while it would be helpful if you would answer every question, you are not required to do so. In other words, you are free to make your own choice about taking this survey or not, and may quit at any time without penalty. The survey is not part of a graded classroom assignment, and will only be used in the provision of extra credit.

This study is being conducted under the guidance of faculty at New Mexico State University. Questions can be referred to Carol Flinchbaugh via phone (575) 646-5764 or email cflinch@nmsu.edu and Ramon Martinez via phone +52(656) 127-7682 or email jr_mart@nmsu.edu. To discuss your rights as a participant, contact the Office of the Vice President for Research at New Mexico State University by phone: (575) 646- 7177 or email: ovpr@nmsu.edu.

RISKS

No foreseeable risks are involved in this study, though the effect of self-reflection cannot be entirely foreseen. Your information is being collected anonymously and will be kept secure and confidential. "In the event you feel distressed or uncomfortable after participating in this survey please contact the NMSU Counseling Center for free well-being and counseling resources at (575) 646-2731 or at counsel@nmsu.edu."

BENEFITS

There are no guaranteed benefits to you that will result from answering the survey items. However, we hope that you learn more about your self-leadership after completing the survey.

PAYMENT TO PARTICIPANTS

There is no payment for participation.

PARTICIPANT CONFIDENTIALITY

Only general demographic information will be requested, including gender, race/ethnicity, age and self-reported GPA. No individual, identifying information (i.e., name, student identification number, birthdate, etc.) will be collected. The confidentiality of your individual information will be maintained in any publications or presentations regarding this study. Statistics describing the sample will be reported and not individual information or responses.

The anonymously collected data will be initially stored by the internet survey collection program, and then downloaded and maintained on a secure server. Data will be maintained for three years per Federal IRB requirements.

The data provided in this survey are strictly confidential. Only research staff at NMSU will have access to individually completed surveys, and no data will be disclosed to anyone that could be used to identify individual parties. Completion of the survey indicates your consent to participate in this project and that you are at least the age of eighteen.

CANCELLING THIS CONSENT AND AUTHORIZATION

You may withdraw your consent to participate in this study at any time. You also have the right to cancel your permission to use and disclose further information collected about you, in writing, at any time, by sending your written request to: Ramon Martinez jr_mart@nmsu.edu. If you cancel permission to use your information, the researchers will stop collecting additional information about you. However, the research team may use and disclose information that was gathered before they received your cancellation, as described above.

Researcher Contact Information

Carol L. Flinchbaugh
Research Team member
College of Business
New Mexico State University
Las Cruces, NM 88003
575 646 5764

Ramon Martinez
Principal Investigator Affiliated Faculty
PhD student
New Mexico State University
Las Cruces, NM 88003
+52(656) 127-76-82

7.10. Anexo 10 Plataforma electrónica para elaboración de encuestas en línea

Products ▾ Services ▾ Solutions ▾ **Free Account**801-374-6682 Support Login

New Mexico State University

Faculty and students are entitled to a Qualtrics Survey Software account.

[Click here](#) to register and start taking advantage of Qualtrics. If you have questions regarding the site, please contact support@qualtrics.com

Request Demo

Sign up for a free, personalized demo.

[Request Demo](#)

How does your CX measure up?

Measure customer experience and increase customer satisfaction. Forrester Report: *Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs.*

[Get the Report](#)

Stay ahead with market insights

Research Suite [Support & Feedback](#) [Help and Tutorials](#) [Random Mathew](#) ▾

My Surveys Create Survey **Edit Survey** Distribute Survey View Results Library Panel Reporting

Lock & Feel Survey Options Survey Flow Print Survey Spell Check Preview Survey Launch Survey

Self-leadership Questionnaire (Sp... Survey Locked Search survey contents Advanced Options ▾

 This survey is currently LOCKED to prevent invalidation of collected responses! Please [unlock](#) your survey to make changes.

Consent and Authorization

Block Options ▾

A.

CONSENT and AUTHORIZATION

The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire Student Survey

INTRODUCTION
The College of Business at New Mexico State University supports the practice of protection for human subjects participating in research. The following information is provided for you to decide whether you wish to participate in the present study. You may refuse to sign this form and not participate in this study. You should be aware that even if you agree to participate, you are free to withdraw at any time. If you do withdraw from this study, it will not affect your relationship with the instructor in this course, the services it may provide to you, or New Mexico State University.

PURPOSE OF THE STUDY
You are being asked to participate in a research study which involves giving your honest responses to the survey's items about your experience with self-leadership.

PROCEDURES
You will be asked to give your honest opinion to the survey items. There is no right or wrong answers. Your individual responses will not be made available to your Instructor or Department. The survey will take approximately 15-20 minutes of your time and cannot be downloaded in Spanish language only.

7.11. Anexo 11 carta de aceptación



Office of the Vice President for Research

INSTITUTIONAL REVIEW BOARD (IRB) Dr. Rolston St. Hilaire, Chair

MSC 3 RES
New Mexico State University
P.O. Box 3001
Las Cruces, NM 88003-8001
Phone: 575-646-7177 Fax: 575-646-2480
Email: ovpr@nmsu.edu

DATE: April 20, 2015
FROM: The Office of Research Compliance
TO: Ramon Martinez
SUBJECT: Decision Memo for Application 11909

Project Title: (11909-A) Adaptation & Validation of the ASLQ
Application Type: Expedited
Review Type: Expedited
Approval Period: April 20, 2015 - April 20, 2016
Parent Application: TBD
Category: 7



The NMSU Institutional Review Board Chair, Dr. Rolston St. Hilaire, has reviewed and approved the above application for the conduct of research involving human subjects.

The application was reviewed in accordance with the review process outlined in 45 CFR 46.110(b)(1) - Category 7.

The research must be conducted according to the proposal/protocol that was approved by the IRB. Any changes in the research, instruments, or the consent document(s) must be submitted to the IRB prior to implementation. Additionally, any unexpected hazards or adverse events involving risk to the subjects or others must be reported immediately to the IRB, using the appropriate form, within the time frame specified in the NMSU Principles and Procedures for the Conduct of Research Involving Human Subjects.

Please note that the IRB approval is valid for only one (1) year. Pursuant to federal regulations, the IRB must review and approve all research protocols involving human subjects at intervals appropriate to the degree of risk, but no less than once per year. Therefore, in order to continue your project after the above approved period, you must submit a request for continuation 45 days prior to the above referenced expiration date.

Note: Data collected during a period of lapsed approval is unapproved research and can never be reported or published as research data.

If you should have any questions, please do not hesitate to contact the Office of Research Compliance at 646-7177 or via e-mail at ovpr@nmsu.edu.

April 27, 2015

Dear Members of College of Business faculty

I'm writing this e-mail to introduce myself and request your help to identify some of potential graduate or under graduate subjects that wish to participate with a scale validation (see details below).

My current status is a Doctorate Student from Social Science & Management Faculty at Cd. Juarez Autonomous University and I'm currently a temporary Affiliated Faculty taking a three-month stay within the Business College at NMSU working directly with Dr. Carol Flinchbaugh.

The purpose of the study that we are working on is to adapt and validate the ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire) from its original English Language to Spanish Mexican language. The study has been approved by the NMSU IRB. The method to be used consists of both content and constructs validation. For the construct validity I need to identify 250 participants who are able to take part of this study and answer the 20 scale items in Mexican Spanish from the online survey. A participant for this validation is considered anyone with a graduate or under graduate degree. This will take no longer than 15 minutes of their time. I'm attaching the online survey to this letter that will be used.

When you introduce this research opportunity to your students, preferably through a Canvas announcement, we ask that you use the following script: "We need your help in a research study that draws on your understanding of both the English and Spanish Mexican language. Please take 15 minutes of your time to complete the survey."

Qualtrics

link: https://nmsubusiness.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_afNLVcysrBXfH9j

I really appreciate your help in advance

Sincerely

Kind Regards

Ramon Martinez M.S
Doctorate Student from Social Science & Management Faculty
At Cd. Juarez Autonomous University

7.13. Anexo 13 Cuestionario ASR ASEBA

AUTO REPORTE DEL COMPORTAMIENTO DE ADULTOS 18 A 59 AÑOS (ASR)

SU NOMBRE COMPLETO:			Primer nombre	Segundo nombre	Apellidos	Para llenar en la Oficina ID#
SU SEXO			SU EDAD		GRUPO ÉTNICO	SU TRABAJO USUAL, inclusive si ahora no está trabajando. Por favor especifique, por ejemplo: mecánico, maestro de escuela, ama de casa, obrero, zapatero, sargento en el ejército, estudiante (indique lo que está estudiando y que título recibirá). Su trabajo: _____ Trabajo de su cónyuge o pareja: _____
☐ Masculino ☐ Femenino						
FECHA DE HOY			SU FECHA DE NACIMIENTO			POR FAVOR, INDIQUE SU NIVEL EDUCATIVO ☐ 1. No tengo diploma de preparatoria/escuela superior ni GED ☐ 2. General Equivalency Diploma (GED) ☐ 3. Graduado de preparatoria/escuela superior ☐ 4. Cursos universitarios pero no titulado/diploma ☐ 5. Asociado ☐ 6. Licenciatura/Bachillerato o título de enfermería ☐ 7. Cursos de posgrado pero no titulado/diploma ☐ 8. Maestría ☐ 9. Doctorado ☐ Otra educación: _____
Día ____ Mes ____ Año ____			Día ____ Mes ____ Año ____			

Por favor complete este cuestionario con su opinión. Hágalo aunque usted piense que otras personas no están de acuerdo con su opinión. No necesita tomar mucho tiempo en ninguna pregunta. Siéntase en la libertad de escribir comentarios adicionales.

ASEGÚRESE DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS.

I. AMISTADES:

- A. ¿Aproximadamente cuántas amistades cercanas tiene usted? (No incluya a miembros de su familia)
☐ Ninguna ☐ 1 ☐ 2 o 3 ☐ 4 o más de 4
- B. ¿Aproximadamente cuántas veces al mes tiene usted contacto con cualquiera de sus amistades cercanas? (Incluya contacto en persona, por teléfono, correspondencia, o por correo electrónico.)
☐ Ninguna ☐ 1 o 2 ☐ 3 o 4 ☐ 5 o más de 5
- C. ¿Qué tan bien se lleva usted con sus amistades cercanas?
☐ No muy bien ☐ Promedio ☐ Más arriba del promedio ☐ Bastante más arriba del promedio
- D. ¿Aproximadamente cuántas veces al mes lo (a) visitan sus amistades o parientes?
☐ Ninguna ☐ 1 o 2 ☐ 3 o 4 ☐ 5 o más de 5

II. CÓNYUGE O PAREJA:

- ¿Cuál es su estado civil?
- ☐ Nunca he estado casado(a)/soltero(a) ☐ Casado(a) pero separado de mi cónyuge
- ☐ Casado(a), viviendo con mi cónyuge ☐ Divorciado(a)
- ☐ Unión de hecho ☐ Otro – Por favor, describa: _____
- ☐ Viudo(a)

En cualquier momento en los últimos 6 meses, ¿vivió usted con su cónyuge o pareja?

- ☐ No – por favor pase a la página 2.
- ☐ Sí – Haga un círculo en 0, 1 ó 2 enseguida de las letras A-H para describir su relación durante los últimos 6 meses:

0 = NO ES CIERTO

1 = EN CIERTA MANERA, ALGUNAS VECES

2 = MUY CIERTO O CIERTO A MENUDO

0 1 2	A. Me llevo bien con mi cónyuge o pareja	0 1 2	E. Mi cónyuge o pareja y yo estamos en desacuerdo sobre asuntos de la casa en dónde vivimos
0 1 2	B. Nos cuesta trabajo a mi cónyuge o pareja y a mi compartir responsabilidades	0 1 2	F. Tengo problemas con la familia de mi cónyuge o pareja
0 1 2	C. Me siento satisfecho (a) con mi cónyuge o pareja	0 1 2	G. Me caen bien las amistades de mi cónyuge o pareja
0 1 2	D. Mi cónyuge o pareja y yo disfrutamos de actividades parecidas	0 1 2	H. El comportamiento de mi cónyuge o pareja me fastidia

Copyright 2003 T. Achenbach
 ASEBA, University of Vermont
 1 South Prospect St., Burlington, VT 05401-3456
www.ASEBA.org

*Asegúrese de haber contestado todas las preguntas.
 Entonces pase a la siguiente página.*

LA LEY PROHIBE LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA.

III. FAMILIA:

Comparando con los demás, qué tan bien se lleva usted con:

		Peor que el promedio	Varia o promedio 0	Mejor que el promedio	No hay contacto
A. ¿ sus hermanos?	☐ No tengo hermanos	☐	☐	☐	☐
B. ¿ sus hermanas?	☐ No tengo hermanas	☐	☐	☐	☐
C. ¿ su madre?	☐ Madre ya falleció	☐	☐	☐	☐
D. ¿ su padre?	☐ Padre ya falleció	☐	☐	☐	☐
E. ¿ sus hijos(as) biológicos o adoptados?	☐ No tengo hijos(as)				
1. Hijo(a) mayor	☐ No se aplica	☐	☐	☐	☐
2. Segundo hijo(a)	☐ No se aplica	☐	☐	☐	☐
3. Tercer hijo(a)	☐ No se aplica	☐	☐	☐	☐
4. Otros hijos	☐ No se aplica	☐	☐	☐	☐
F. ¿ sus hijastros(as)?	☐ No tengo hijastros(as)	☐	☐	☐	☐

IV. TRABAJO: En cualquier momento en los últimos 6 meses, ¿tuvo empleo con paga/pagado (incluyendo trabajo por cuenta propia y servicio militar)?

☐ No – Por favor pase a la Sección V.

☐ Sí – Por favor describa su(s) trabajo(s): _____

Haga un círculo en 0, 1 o 2 enseguida de las letras A-I para describir su experiencia de trabajo durante los últimos 6 meses:

0 = NO ES CIERTO

1 = EN CIERTA MANERA, ALGUNAS VECES

2 = MUY CIERTO O CIERTO A MENUDO

0 1 2	A. Trabajo bien con los demás	0 1 2	F. Hago cosas que pueden causar que pierda el trabajo
0 1 2	B. Me cuesta trabajo llevarme bien con mis jefes	0 1 2	G. Falto al trabajo aunque no esté enfermo o de vacaciones
0 1 2	C. Hago bien mi trabajo	0 1 2	H. Mi trabajo es demasiado estresante para mí
0 1 2	D. Me cuesta mucho terminar mi trabajo	0 1 2	I. Me preocupo demasiado por el trabajo
0 1 2	E. Estoy satisfecho(a) con mi situación laboral		

V. EDUCACIÓN: En cualquier momento en los últimos 6 meses, ¿asistió usted a la escuela, universidad, o a cualquier otro programa educativo o de capacitación?

☐ No – Por favor pase a la Sección VI.

☐ Sí – ¿qué tipo de escuela o programa?

¿En qué título o diploma está interesado? _____

¿Concentración/plan de estudio (trabajo)? _____

¿Cuándo espera graduarse? _____

Haga un círculo en 0, 1 o 2 enseguida de las letras A-E para describir su experiencia educativa durante los últimos 6 meses:

0 = NO ES CIERTO

1 = EN CIERTA MANERA, ALGUNAS VECES

2 = MUY CIERTO O CIERTO A MENUDO

0 1 2	A. Me llevo bien con otros estudiantes	0 1 2	D. Estoy satisfecho con mi situación educativa
0 1 2	B. Logro lo que soy capaz de conseguir	0 1 2	E. Hago cosas que pueden hacer que fracase
0 1 2	C. Me cuesta trabajo terminar mis tareas		

VI. ¿Tiene alguna enfermedad, impedimento, o discapacidad? ☐ No ☐ Sí – Por favor describa: _____

VII. Por favor describa sus inquietudes o preocupaciones acerca de su familia, trabajo, educación, u otras cosas:

☐ No tengo inquietudes

VIII. Por favor describa las mejores cosas de sí mismo:

IX. A continuación hay una lista de frases que describen a las personas. Para cada frase, por favor haga un círculo en 0, 1, or 2 para describirse a si mismo en los últimos 6 meses. Por favor conteste todas las preguntas tan bien como pueda, aunque parezca que algunas no se aplican a usted.

0 = No es cierto

1 = En cierta manera, algunas veces

2 = Muy cierto o cierto a menudo

0 1 2	1. Soy demasiado olvidadizo(a)	0 1 2	35. Me siento inferior o creo que no valgo nada
0 1 2	2. Aprovecho bien mis oportunidades	0 1 2	36. Me lastimo accidentalmente con mucha frecuencia, soy propenso(a) a accidentes
0 1 2	3. Discuto mucho	0 1 2	37. Me meto mucho en peleas
0 1 2	4. Trabajo a mi máxima capacidad	0 1 2	38. Mi relación con mis vecinos es mala.
0 1 2	5. Culpo a otros por mis problemas	0 1 2	39. Me junto con gente que se mete en problemas
0 1 2	6. Uso drogas sin motivo médico (no incluya alcohol o tabaco) (describa) _____	0 1 2	40. Oigo sonidos o voces que otros creen que no existen (describa) _____
0 1 2	7. Soy engreído o presumido(a)	0 1 2	41. Soy impulsivo(a); actúo sin pensar
0 1 2	8. No puedo concentrarme o prestar atención por mucho tiempo	0 1 2	42. Prefiero más estar solo(a) que con otras personas
0 1 2	9. No puedo sacarme de la mente ciertos pensamientos, obsesiones (describa) _____	0 1 2	43. Digo mentiras o hago trampa
0 1 2	10. No puedo quedarme quieto(a); soy inquieto(a) o hiperactivo(a)	0 1 2	44. Me siento abrumado(a) con mis responsabilidades
0 1 2	11. Dependo demasiado de otros	0 1 2	45. Soy nervioso(a), o tenso(a)
0 1 2	12. Me siento solo(a)	0 1 2	46. Tengo movimientos involuntarios o tics (describa) _____
0 1 2	13. Me siento confundido(a)	0 1 2	47. Me falta confianza en mí mismo(a)
0 1 2	14. Lloro mucho	0 1 2	48. No le caigo bien a los demás
0 1 2	15. Soy muy honesto(a)	0 1 2	49. Puedo hacer ciertas cosas mejor que los demás
0 1 2	16. Soy malo(a) con los demás	0 1 2	50. Soy demasiado miedoso(a) o ansioso(a)
0 1 2	17. Sueño despierto(a); me pierdo en mis propios pensamientos	0 1 2	51. Me siento mareado(a)
0 1 2	18. Me hago daño a mí mismo(a) a propósito o he intentado suicidarme	0 1 2	52. Me siento demasiado culpable
0 1 2	19. Exijo mucha atención	0 1 2	53. Me cuesta trabajo planear mi futuro
0 1 2	20. Destruyo mis propias cosas	0 1 2	54. Me siento demasiado cansado(a) sin razón para estarlo
0 1 2	21. Destruyo las cosas de otras personas	0 1 2	55. Mi humor cambia entre euforia y depresión
0 1 2	22. Me preocupo por mi futuro	0 1 2	56. Problemas físicos sin causa médica:
0 1 2	23. Rompo las reglas en el trabajo o en otros lados	0 1 2	56a. Dolores o molestias (sin que sean del estómago o dolores de cabeza)
0 1 2	24. No como tan bien como debería	0 1 2	56b. Dolores de cabeza
0 1 2	25. No me llevo bien con los demás	0 1 2	56c. Náuseas
0 1 2	26. No me siento culpable después de haber hecho mal	0 1 2	56d. Problemas con los ojos (no incluya si corregido con lentes/espejuelos) (describa) _____
0 1 2	27. Me pongo celoso (a) fácilmente	0 1 2	56e. Me da salpullido o irritación en la piel
0 1 2	28. Me llevo mal con mi familia	0 1 2	56f. Dolores de estómago/barriga o retortijones
0 1 2	29. Me dan miedo ciertas situaciones, animales o lugares (describa) _____	0 1 2	56g. Vómito
0 1 2	30. Mis relaciones con personas del sexo opuesto son malas	0 1 2	56h. Palpitaciones aceleradas
0 1 2	31. Tengo miedo de que pueda pensar o hacer algo malo	0 1 2	56i. Adormecimiento o cosquilleo en partes del cuerpo
0 1 2	32. Siento como que tengo que ser perfecto(a)	0 1 2	57. Ataco físicamente a otras personas
0 1 2	33. Siento como que nadie me quiere		
0 1 2	34. Siento que los demás quieren perjudicarme		

0 = No es cierto			1 = En cierta manera, algunas veces			2 = Muy cierto o cierto a menudo		
0	1	2	58.	Me rasco o me arañó la piel u otras partes del cuerpo (describa) _____	0	1	2	91. Pienso en matarme
0	1	2	59.	Dejo sin en terminar lo que empiezo	0	1	2	92. Hago cosas que me pueden causar problemas con la ley (describa) _____
0	1	2	60.	Hay muy pocas cosas que disfruto	0	1	2	93. Hablo demasiado
0	1	2	61.	Mi desempeño en el trabajo es bajo	0	1	2	94. Me burlo/molesto mucho a los demás
0	1	2	62.	Tengo mala coordinación o torpeza	0	1	2	95. Me dan rabietas o tengo mal genio
0	1	2	63.	Prefiero estar con gente mayor que yo, que con gente de mi edad	0	1	2	96. Pienso demasiado en sexo
0	1	2	64.	Me cuesta trabajo poner prioridades	0	1	2	97. Amenazo a otros
0	1	2	65.	Me rehúso a hablar	0	1	2	98. Me gusta ayudar a los demás
0	1	2	66.	Repito ciertas acciones una y otra vez (describa) _____	0	1	2	99. No me gusta estar mucho tiempo en el mismo lugar
0	1	2	67.	Me cuesta trabajo hacer o conservar amistades	0	1	2	100. No duermo bien (describa) _____
0	1	2	68.	Grito mucho	0	1	2	101. Falto al trabajo aunque no esté enfermo(a) o de vacaciones
0	1	2	69.	Soy muy reservado(a), me callo todo	0	1	2	102. Soy poco activo(a), lento(a) o me falta energía
0	1	2	70.	Veó cosas que otros creen que no existen (describa) _____	0	1	2	103. Me siento infeliz, triste o deprimido(a)
0	1	2	71.	Me cohíbo o me avergüenzo con facilidad	0	1	2	104. Soy más ruidoso(a) de lo común
0	1	2	72.	Me preocupo por mi familia	0	1	2	105. La gente piensa que soy desorganizado(a)
0	1	2	73.	Cumplo con las responsabilidades familiares	0	1	2	106. Trato de ser justo(a) con los demás
0	1	2	74.	Me gusta llamar la atención o hacerme el(la) gracioso(a)	0	1	2	107. Siento que no puedo alcanzar el éxito
0	1	2	75.	Soy demasiado tímido(a)	0	1	2	108. Pierdo las cosas fácilmente
0	1	2	76.	Mi comportamiento es irresponsable	0	1	2	109. Me gusta intentar cosas nuevas
0	1	2	77.	Duermo más que la mayoría de las personas durante el día y/o la noche	0	1	2	110. Desearía ser del sexo opuesto
0	1	2	78.	Me cuesta trabajo tomar decisiones	0	1	2	111. Me aísla, no me relaciono con los demás
0	1	2	79.	Tengo problemas con el habla (describa) _____	0	1	2	112. Me preocupo mucho
0	1	2	80.	Defiendo mis derechos	0	1	2	113. Me preocupan mis relaciones con personas del sexo opuesto
0	1	2	81.	Mi comportamiento cambia mucho	0	1	2	114. No pago mis deudas ni me hago cargo de responsabilidades financieras
0	1	2	82.	Robo	0	1	2	115. Me siento intranquilo(a) o inquieto(a)
0	1	2	83.	Me aburro fácilmente	0	1	2	116. Me altero fácilmente
0	1	2	84.	Hago cosas que otras personas piensan que son extrañas (describa) _____	0	1	2	117. Me cuesta trabajo manejar el dinero o las tarjetas de crédito
0	1	2	85.	Tengo ideas que otras personas pensarían que son extrañas (describa) _____	0	1	2	118. Soy demasiado(a) impaciente
0	1	2	86.	Soy obstinado(a), malhumorado(a) o irritable	0	1	2	119. No soy bueno(a) con los detalles
0	1	2	87.	Tengo bruscos cambios de humor o sentimientos	0	1	2	120. Manejo/conduzco muy rápido
0	1	2	88.	Disfruto estar con gente	0	1	2	121. Usualmente llego tarde a mis compromisos
0	1	2	89.	Me meto en situaciones sin pensar en los riesgos	0	1	2	122. Se me hace difícil mantener un trabajo
0	1	2	90.	Tomo demasiado alcohol o me emborracho	0	1	2	123. Soy una persona feliz
					124. En los últimos 6 meses, aproximadamente ¿cuántas veces por día consumió tabaco (incluyendo tabaco sin humo)? _____ veces por día.			
					125. En los últimos 6 meses, ¿cuántos días estuvo borracho(a)? _____ días.			
					126. En los últimos 6 meses, ¿cuántos días consumió drogas sin razón médica (incluyendo marihuana, cocaína, y otras drogas, sin incluir alcohol o tabaco)? _____ días.			

7.14. Anexo A

Evaluación Técnica

Habilidades Críticas Para la Calidad	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
1. Herramientas Lean	Ha escuchado de las herramientas de LEAN	Conoce las herramientas de Lean (Diagrama de pescado, 5 porques, Causa y Efecto)	Aplicó al menos 1 herramienta de lean en un proyecto	Aplicó 3 o mas herramientas y estoy certificado en kaizen	Certificado en Kaizen y ha implementado dos o mas proyectos
2. Escolaridad	Conocimientos basicos de ingles/Ms Oficce	Ingles Intermedio/Conoce MS y se para que se usa		Estudiando carrera técnica ó preparatoria/Ha utilizado la aplicacion (generado paretos, graficas ó presentaciones)	Carrera técnica ó preparatoria terminada/Ha utilizado la aplicacion (generado paretos, graficas ó presentaciones)
3. CQT / GR&R	Ha escuchado sobre CQT/GR&R	Entiende CQT/GR&R y los requerimientos	Conoce herramientas, He participado en un R&R	Ha aplicado las herramientas, Ha coordinado y ejecutado 1 gage R&R	Certificado, Ha coordinado y ejecutado 3 o mas gages R&R y puede entrenar a otros tecnicos
4. Aplicaciones EES	Conoce el sistema (E1 / AQR / CAF / CAPA, NCR Catsweb)	Esta entrenado y tiene acceso a las aplicaciones de EES	Sabe hacer lo que se requiere como tecnico y esta entrenado (Puede hacer el WOC, Cambios de status (K), y verificar la pantalla de scrap y reconciliacion, NCR)	Sabe hacer movimientos de inventario (lotes, batches, quimicos), Puede generar reportes (DPK, NCR, etc.), Ha ayudado a los ingenieros con informacion (CAF, variables, NCR.)	Puede mover el status de lotes, batches, quimicos, etc. de Ha Aprobado o a cualquier otro status, Puede generar reportes y analizar datos, Ha hecho CAF, He creado reportes para CAPA
5. Proceso de control / Auditoria	No se que es	Entiende lo que es y en que se usa, Ha visto como se hace una auditoria	Esta entrenado, Ha dado soporte en auditorias en mi area	Ha participado en las auditorias y en entrenamientos a los asociados, Ha explicado mi proceso a un auditor (interno o externo)	Ha hecho 5 auditorias o mas en diferentes areas
6. Nuevos productos	Tiene conocimiento en los nuevos productos que estan por llegar a la planta	Esta entrenado en un producto nuevo que ha llegado en los ultimos 6 meses	Ha participado en 1 transferencia	Ha participado en 2 transferencias	Ha participado en 3 o mas transferencias
7. Inspeccion en areas/Planes de muestreo	Esta entrenado en mi area	Esta entrenado en 9 lineas/Conoce que plan de muestreo se usa mas comun en las lineas	Esta entrenado en 18 lineas Puede generar planes de muestreo usando el ANSI (AQL)	Esta entrenado en 27 lineas, Conoce dos o mas planes de muestreo (ANSI, Muestreo doble,	Esta entrenado en 36 lineas, Puede generar tablas de muestreo para los planes de muestreo que conoce

Nivel I y II No Favorable= 1

Nivel III Favorable = 2

Nivel IV y V Hi Po = 3

Firma del Asociado

Firma del Supervisor

Firma Manager 1

Autoevaluacion Asociados 1-5	Supervisor 1-5
------------------------------	----------------

--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

0,00	0,00
------	------

Evaluación de Liderazgo

Habilidad	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Asociado Puntuacion 1-4	Supervisor Puntuacion 1-4
Reconocer a otros	No ha escuchado el término	Ha escuchado el término pero no lo aplica	Eventualmente reconoce a los compañeros en base a las políticas de reconocimiento con las que cuenta la empresa	Constantemente reconoce a los compañeros en base a las políticas de reconocimiento con las que cuenta la empresa		
Liderazgo	Promueve positivamente cuestiones de trabajo entre sus compañeros	Alguna vez imparte conocimientos, procedimientos y métodos	Influye en el personal positivamente para lograr las metas establecidas	Aplica y verifica que se lleven a cabo las regulaciones internas de trabajo/Entrena o transmite constantemente a otros		
Trabajo en equipo	Es Flexible para integrarse en diferentes grupos de trabajo	Promueve la integración y participación de los miembros del equipo	Influye positivamente entre los miembros del equipo para lograr las metas establecidas			
Comunicación	Tiene buena comunicación con sus jefes directos y compañeros de trabajo	Hace cuestionamientos acerca de sus dudas de trabajo	Detecta áreas de oportunidad y las expresa a todos los niveles	Compartir sus conocimientos por medio de entrenamiento o pláticas informales		
Seguir los Valores del Credo	No Ha escuchado el termino	Trata a los demás con respeto y dignidad	Conoce e identifica las 4 áreas principales del Credo	Conoce y aplica los Valores del Credo y la compañía		
Total						
Promedio						

Nivel I y II No Favorable= 1

Nivel III Favorable = 2

Nivel IV y V Hi Po = 3

Firma del Asociado

Firma del Supervisor

Firma Manager 1

