

## **Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin**

Luz María Cruz-Martínez<sup>1\*</sup> y \*\*, Alejandro Serralde Solórzano\* & Lucía Rivera\*  
\*Reddin Consultants, \*\*Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México

### **Resumen**

El liderazgo ha sido tema de interés debido a su importancia para las organizaciones, por el impacto que las acciones de una persona tienen para influir en los equipos y resultados. Así, la teoría tridimensional de Reddin (1983) propone que el comportamiento de los gerentes se relaciona con estilos comportamentales vinculados a la orientación a la tarea y a las relaciones. El propósito de esta investigación fue identificar si la configuración factorial, confiabilidad y validez del Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) (Reddin, 1983), para ello se empleó una muestra histórica aleatoria y no probalística de evaluados del 2010 al 2014 de 94'819 gerentes activos de empresas en América Latina para identificar si el test mantenía sus índices psicométricos a lo largo del tiempo; además de una muestra de 726 participantes para replicar los estudios realizados originalmente por el autor. Todos eran gerentes con al menos un año en la posición y una persona a su cargo. La investigación demuestra que este test sigue siendo una herramienta útil y sin sesgo cultural que puede ser empleada en las organizaciones para obtener información acerca del comportamiento que indiquen su estilo básico, estilo gerencial y grado efectividad en el desempeño de sus tareas.

*Palabras Clave:* Liderazgo, Comportamiento, Desempeño, Gerentes, Organizaciones

## **Psychometric Analysis of the Reddin Managerial Effectiveness Diagnosis**

### **Abstract**

Leadership it's a topic of interest in organizational research because the impact of the leaders and manager's behavior in their teams and the results. Thus, the 3D theory of Reddin (1983) suggests that the behavior of managers is related to behavioral styles related to task orientation and relationships. The purpose of this research was to identify whether the factorial configuration, reliability and validity of the Managerial Effectiveness Diagnosis (MED) (Reddin, 1983). For the we use a non-probabilistic random sample of 94'819 participants, all active managers' companies in Latin America from 2010 to 2014; to identify if the test kept their psychometric values over time. Also we use a non-probabilistic sample of 726 participants to replicate the studies originally conducted by the author. All they were managers with at least one year in the position and one person in charge. Research shows that this remains a useful test without cultural bias that can be used in organizations for information about the behavior to indicate their basic style, management style and degree effectiveness in performing their chores.

*Keywords:* Leadership, Management, Effectiveness, Managers, Organizations

Original recibido / Original received: 07/02/2015

Aceptado / Accepted: 05/09/2015

---

<sup>1</sup> Datos de Contacto: Luz María Cruz-Martínez, Teléfono: (55) 6306 3109, Correo electrónico: luzmacruz@gmail.com, Dirección: Torres Adalid 1558-204 Col. Vertiz Narvarte. Benito Juárez. México, Distrito Federal C.P. 03600

El uso de psicometría en las empresas para procesos de recursos humanos es algo que se remonta a inicios del siglo XX; sin embargo se ha modificado desde entonces a través de los tipos de pruebas psicométricas, alcances y propósitos (Aamodt, 2010). Durante finales del siglo XX uno de los principales énfasis de este tipo de mediciones era identificar las cualidades que favorecían que una persona lograría ser exitosa en la escuela o en el trabajo, y cada autor tenía diferentes visiones de respecto a lo que el éxito o los aspectos que lo propiciaban se referían (Sternberg, 1997).

Este tipo de conductas han sido tratadas de evaluar desde distintas aproximaciones, inicialmente se emplearon test de inteligencia (p.e. Terman-Merrill, Factor G) o test de comportamiento laboral (p.e. DISC). Sin embargo, poco de los instrumentos desarrollados se enfoca en las conductas necesarias para lograr el éxito en una actividad a desarrollar; centrándose más bien en las cualidades deseables que se asumían como propiciadoras del éxito. En el caso de la inteligencia en la publicación original se describe como los sesgos de la muestra impactan en las diferencias observadas (Terman & Merrill, 1937), sin embargo en la actualidad se considera que se enfocan en las cualidades que no necesariamente se relacionan con el trabajo o las demandas de las situaciones reales (Sternberg, 1997)

William J. Reddin propuso en su tesis doctoral un modelo para explicar la eficacia de las personas para lograr resultados en posiciones gerenciales (Reddin, 1983). Este modelo se concentraba en la combinación de tres elementos: la orientación a la tarea (OT), se define como la tendencia de los individuos a orientar sus esfuerzos hacia las actividades o responsabilidades asignadas, es decir, iniciar, organizar, y dirigir las tareas; la Orientación hacia las Relaciones (OR), es la forma en la cual el individuo dirige sus esfuerzos a tener relaciones de trabajo personales, se caracteriza por escuchar, confiar y alentar; y la Efectividad (E) que es el grado en el cual el comportamiento se percibe como apropiado para los requerimientos de la situación. De ahí que Reddin denominó a su modelo la Teoría 3D, en la Figura 1 es posible observar el modelo; este modelo indica cómo adaptar el comportamiento a las situaciones para lograr los objetivos requeridos por la institución.

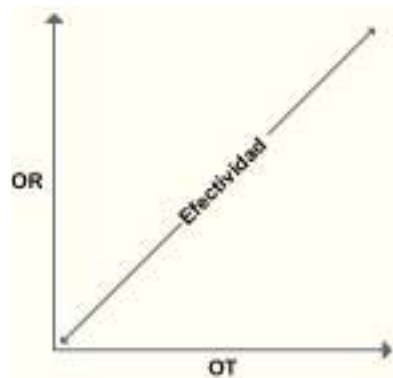


Figura 1. Fundamentos de la Teoría 3D

La combinación de ambas orientaciones permite conocer el comportamiento del gerente; así, una persona tiene alta OR y baja OT la persona consigue los resultados que a través de la consideración de las expectativas individuales de los subordinados. En contraparte si la persona tiene alta OT y baja OR, está principalmente preocupada por la terminación de la tarea, sin considerar las necesidades individuales del subordinado. Conforme a este planteamiento, surgen cuatro combinaciones posibles, o cuatro estilos básicos de comportamiento de las personas; este modelo de orientaciones también ha sido revisado por otros autores como Thomas y Kilmann en su modelo de manejo del conflicto (Thomas, 1992). En el caso de este modelo Reddin definió los estilos básicos como la forma natural en la cual los individuos tenderán a aproximarse a la solución de problemas en el trabajo (ver Figura 2).



*Figura 2. Estilos Básicos del Comportamiento*

El estilo de quienes poseen poca OT y OR se denominan Separado y se apegarán a las normas y a las reglas como estrategia para lograr sus objetivos; el estilo con alta OR pero baja OT es Relacionado, son personas que buscan respaldar a los individuos confiando en sus atributos personales; quien posee alta OT y baja OR es Dedicado y son personas que concentran sus esfuerzos en completar las actividades y el conocimiento de las mismas; finalmente aquellos con alta OT y OR son del tipo Integrado y se concentran en que la tarea se logre de forma colaborativa aprovechando las habilidades de los miembros del equipo (Reddin, 1989, 1990; Serralde, 2001).

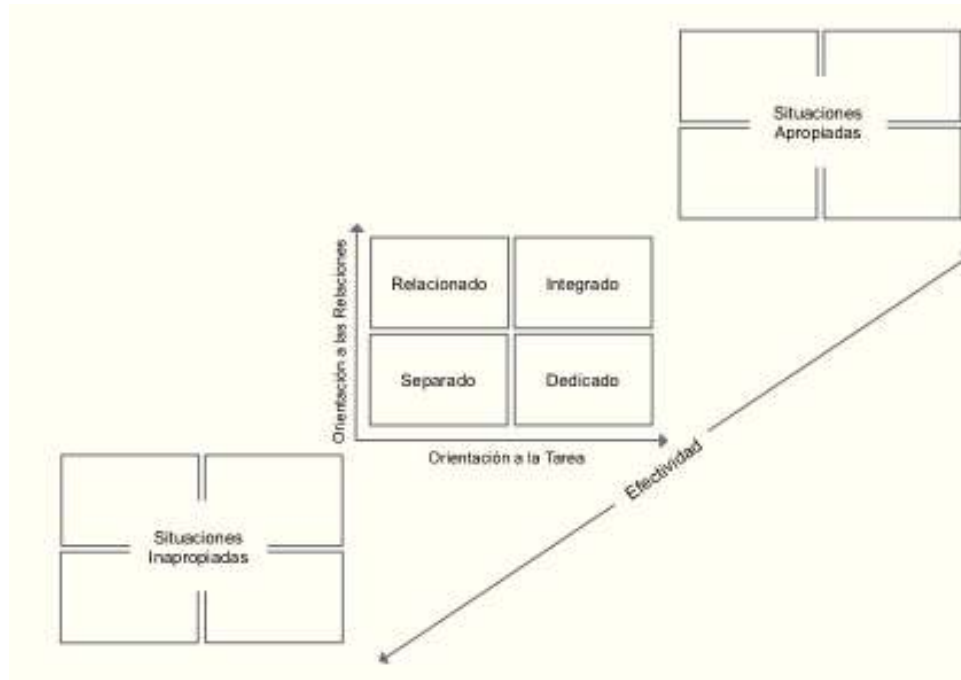


Figura 3. Estilos Básicos del Comportamiento y Efectividad

Cuando se integra la efectividad al modelo se observa que los estilos básicos conforman una tipología de 8 estilos gerenciales (ver Figura 4), que se diferencian cómo las personas emplean su estilo básico para lograr resultados en las situaciones que enfrentan en el trabajo (Reddin, 1989, 1990; Serralde, 2001).

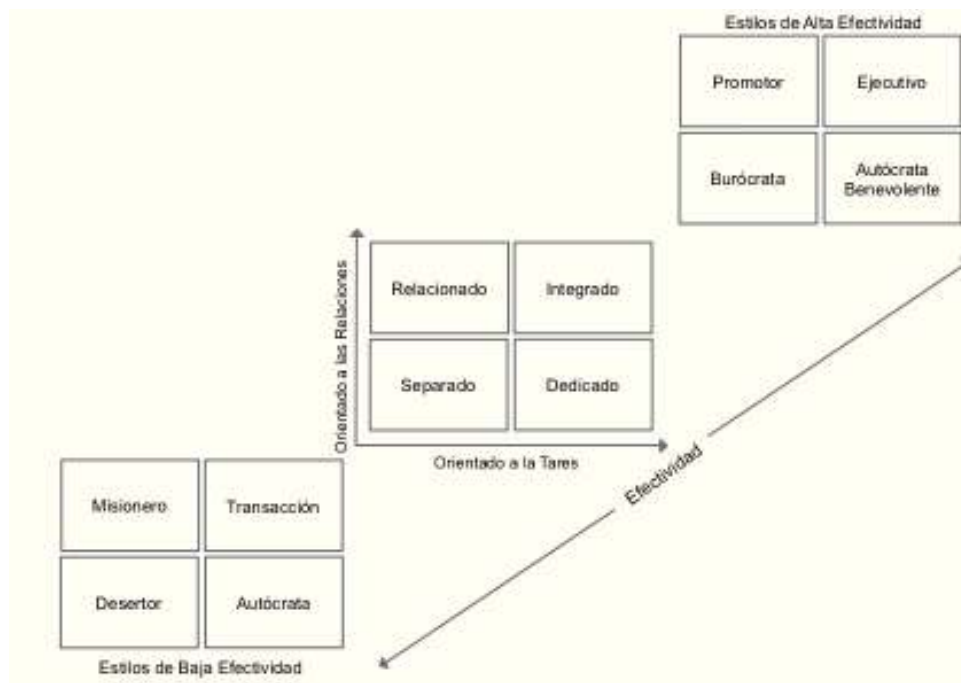


Figura 4. Estilos Gerenciales del Liderazgo

Los estilos gerenciales condensan formas de comportamiento típicas que las personas adaptan a las circunstancias y como se relacionan como gerentes con sus subordinados. Las cualidades de comportamiento que identifican cada uno de los estilos gerenciales están descritos en la Tabla 1.

Tabla 1  
*Tipos de Estilos de Liderazgo (Reddin, 1989, 1990)*

OT	OR	Efectividad	Estilo Básico	Estilo Gerencial	Características
Baja	Baja	Baja	Separado -	Desertor	No muestra mayor interés por sus subordinados. pasivo, no comprometido, estorboso, no involucrado
Baja	Alta	Baja	Relacionado -	Misionero	Trata a los subordinados con gran bondad y consideración. dependiente, condescendiente, apegado a reglas, imposibilitado
Alta	Baja	Baja	Dedicado -	Autócrata	Dirige el trabajo de los subordinados y desalienta las desviaciones a los planes que fijó. crítico, amenazante, autocrático, dogmático
Alta	Alta	Baja	Integrado -	De Transacción	Al tratar a los subordinados intenta combinar tanto la consideración por las tareas como por las relaciones pero a menudo una u otra falla. conciliador, impredecible, indeciso, inconsistente
Baja	Baja	Alta	Separado +	Burócrata	Piensa que las cosas marchan mejor cuando los subordinados comprenden y cumplen sus obligaciones tal como aparecen en la descripción de su puesto. racional, controlado, orientado a reglas
Baja	Alta	Alta	Relacionado +	Promotor	Sus relaciones con los subordinados son excelentes y se caracterizan por confianza y respeto mutuos. confiado, comprensivo, cooperativo, sensible
Alta	Baja	Alta	Dedicado +	Autócrata Benevolente	Aclara a los subordinados lo que espera de ellos. Demuestra que valora la eficiencia y la productividad. decidido, enérgico, laborioso, evaluativo
Alta	Alta	Alta	Integrado +	Ejecutivo	Demuestra que espera alta productividad de sus subordinados pero reconoce y presta consideración a las diferencias individuales trabajador de equipo, motivador, situacional, adaptable

El modelo de la teoría permitió la construcción de un test originalmente llamado Managerial Position Analysis Test (MPAT) y probó poseer apropiados índices de confiabilidad y validez (interna y externa); después de algunas modificaciones se emplea una versión en línea que se denomina Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG). Originalmente la validez psicométrica del test fue analizada a través de estudios de confiabilidad, de validez (contenido, frecuencia de los reactivos, medidas centrales y de dispersión, y un análisis factorial cuyos indicadores se observan en la Tabla 2.

Tabla 2  
*Tipos de Estilos de Liderazgo (Reddin, 1987, 1990)*

	Confiabilidad	Validez		
		Contenido	Criterio	Constructo
Desertor (-)	.75	85%	7%	.70
Misionero (-)	.85	72.5%	35%	.92
Autócrata (-)	.85	65.6%	25%	.86
Transacción (-)	.81	68.1%	6%	.67
Burócrata (+)	.81	74.3%	64%	.93
Promotor(+)	.78	74.3%	95%	.65
Autócrata Benévolo (+)	.77	65.7%	100%	.66
Ejecutivo (+)	.72	59.3%	99%	.79
Orientado a las Tarea	.78			
Orientado a las Relaciones	.85			

En sus momento el test demostró ser confiable y valido para su utilización en el ámbito laboral (Reddin, 1970); sin embargo, han pasado 40 años desde su desarrollo, y es posible que su capacidad de medición y predicción se haya modificado. Así el propósito de esta investigación fue analizar la validez psicométrica del DEG por un periodo de tiempo y replicar los procesos de validez reportados originalmente.

## Método

### Objetivos

- Identificar los indicadores de confiabilidad del Diagnóstico de Efectividad Gerencial a lo largo de un periodo de cinco años.
- Confirmar la configuración factorial del Diagnóstico de Efectividad Gerencial.

### Participantes

Para cumplir el primer objetivo de investigación se utilizó la población de la Base de Datos histórica de evaluados de los Diagnósticos de Efectividad Gerencial de Reddin Consultants del 1 enero de 2010 al 26 de febrero de 2014; se

corroboró que en cada uno de los casos seleccionado los participantes hubieran aceptado compartir su información de forma voluntaria y anónima para fines de investigación. De la información obtenida se realizó una selección no probabilística intencional para eliminar los casos repetidos, pruebas, que fueran casos extremos o que carecieran de información demográfica de: sexo, edad, lugar de residencia y estado civil. Estos casos se analizaron segmentados por cada año (2010 a 2014); las características de la muestra se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3  
*Características de la muestra*

	2010		2011		2012		2013		2014	
	N = 18'471		N = 22'881		N = 26'055		N = 24'183		N = 3'229	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
<b>Sexo</b>										
Hombres	12'190	66.0	15117	66.1	17246	66.2	16086	66.5	2158	66.8
Mujeres	6'281	34.0	7764	33.9	8809	33.8	8097	33.5	1071	33.2
<b>Edad</b>										
	18-70 años (M=33.62; D.E.= 7.88)		18-77 años (M=33.99; D.E.= 8.15)		18-69 años (M=32.13; D.E.=7.51)		18-82 años (M=34.66; D.E.=8.25)		18-82 años (M=35.12; D.E.=8.20)	
<b>Estado Civil</b>										
Soltero	8258	44.7	10314	45.1	11613	44.6	10460	43.3	1391	43.1
Casado	9547	51.7	11659	51.0	13300	51.0	12765	52.8	1707	52.9
Unión Libre	163	.9	158	.7	66	.3	73	.3	15	.5
Divorciado	75	.4	74	.3	40	.2	36	.1	2	.1
Viudo	39	.2	69	.3	69	.3	74	.3	6	.2
Separado	26	.1	17	.1	8	.0	8	.0	1	.0
<b>Región</b>										
África	3	.0	1	.0	3	.0				
América	18137	98.2	22639	98.9	25833	99.1	23948	99.0	3179	98.5
Asia	10	.1	4	.0	3	.0	2	.0	1	.0
Europa	21	.1	14	.1	18	.1	27	.1		
Oceanía	1	.0			1	.0	1	.0		
Oriente Medio	299	1.6	223	1.0	197	.8	205	.8	49	1.5

Para el segundo objetivo de investigación se empleó una muestra de 726 participantes voluntarios de empresas mexicanas residentes del Distrito Federal y Área Metropolitana; todos ellos fueron informados de los propósitos de investigación y se aceptaron colaborar. Los requisitos de inclusión era que tuvieran personas a su cargo y tuvieran personas a su cargo. De ellos 389 eran hombres y 337 mujeres, con edades de los 18 a los 70 años (M=37.97; D.E.= 10.95); que en promedio habían trabajado 9.88 años (D.E.=88.89). Respecto al estado civil 225 (31%) eran solteros, 364 (50.1%) casados, 90 (12.4%) en unión libre, 35 (4.8%) divorciados, y 8 (1.1%) viudos. Respecto a la escolaridad 12 (1.7%) tenían primaria, 55 (7.6%) secundaria, 237 (32.6%) bachillerato, 356 (49%) nivel profesional y 61 (8.4%) con posgrado.

### *Instrumento*

Se empleó el *Diagnóstico de Efectividad Gerencial* (Reddin, 1983) cuyo nombre original era *Management Position Analysis Test (MPAT)* (Reddin, 1975:1983); el cual fue diseñado para medir las demandas o exigencias que un gerente percibe en el puesto gerencial que ocupa y su percepción sobre su respuesta a dichas demandas; consta de 160 reactivos diferentes repetidos una vez haciendo en total 320 frases, que se presentan en 80 grupos de 4 reactivos cada uno, 40 grupos contienen reactivos de alta efectividad y los otros 40 contienen reactivos baja efectividad. Las instrucciones son seleccionar las dos que mejor describen la forma en que realiza su trabajo en el presente, o la forma en que actúa; no pueden dejar sin responder ningún juego de frases sin seleccionar dos. El tiempo aproximado para responder es de una hora. Mide 8 estilos de liderazgo, cuatro de baja efectividad: Desertor ( $\alpha=.75$ ), Misionero ( $\alpha=.85$ ), Autócrata ( $\alpha=.85$ ) y de Transacción ( $\alpha=.81$ ); cuatro de alta efectividad: Burócrata ( $\alpha=.81$ ), Promotor ( $\alpha=.78$ ), Autócrata Benévolo ( $\alpha=.77$ ) y Ejecutivo ( $\alpha=.72$ ), además de dos orientaciones: a la Tarea ( $\alpha=.78$ ) y a las Relaciones ( $\alpha=.85$ ); para el primer objetivo se empleó una versión electrónica de la aplicación y en el caso del segundo un formato en papel.

### *Procedimiento*

Para el primer objetivo se seleccionaron de la Base de Datos existente de candidatos aplicados una muestra de evaluados que hubieran aceptado voluntariamente permitir que sus datos fueran utilizados para investigación. La aplicación de estas evaluaciones se realizó en una plataforma web, a la cual los participantes ingresan como parte de algún proceso vinculado a las áreas de Recursos Humanos de las empresas en las cuales laboran. Todos los evaluados poseen un clave de acceso y usuario personalizado. Adicional a las instrucciones se les solicita autorizar el uso de la información recopilada sea utilizada con fines de investigación para Reddin Consultants; todos los participantes de esta investigación acordaron que su información fuera utilizada con dichos fines de manera anónima, confidencial y estadística.

Para el segundo objetivo de investigación se aplicó el instrumento con el fin de identificar las características de confiabilidad de las escalas de abnegación; la aplicación se realizó en lugares públicos del Distrito Federal y Área Metropolitana, contactando a los participantes en sitios públicos o sus lugares de trabajo. Fueron seleccionados únicamente las personas que cubrieran los requisitos de inclusión en la muestra y se les solicitó su colaboración para responder un cuestionario. Todos y cada uno de los participantes de la investigación fue informado de manera general (para no sesgar los resultados y evitar la deseabilidad social) del propósito de la investigación. Se les solicitó su participación voluntaria, anónima y confidencial; debido a que la información recolectada no incluiría datos personales, o información alguna que pudiera asociarlo con un individuo; además de que sería analizada estadísticamente considerando la muestra total y nunca casos individuales. Los participantes que rechazaron participar se les agradeció su atención y no se solicitó información, aquellos que accedieron a participar



proporcionaron datos respecto a su información demográfica como: sexo, escolaridad, edad y situación laboral; todos respondieron el test en una sola sesión con un tiempo variable de 25 a 45 minutos. Los datos recolectados fueron capturados en una hoja de datos de Excel, para ser codificados, y fueron exportados al programa Statistical Package for Social Science (SPSS; v. 22) con el cual fueron analizados. Se procedió a realizar un análisis descriptivo de cada uno de los reactivos.

## Resultados

En el caso del primero objetivo de investigación se depuró una base de datos de las aplicaciones existentes del Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG), para corroborar si se cumplían los índices de confiabilidad del test en cada uno de los factores evaluados por la misma. Por ello, se procedió a realizar un análisis alpha de Cronbach de cada uno de los factores del test, y se segmentó el análisis por sexo y por año (2010-2014) para compararlos con los análisis realizados originalmente por Reddin al desarrollar el instrumento (ver Tabla 4).

Tabla 4  
*Índices Alpha de Cronbach originales, totales y por año*

	Reddin (1983)	Total n=94'819	Hombres n=62'797	Mujeres n=32'022	2010	2011	2012	2013	2014
Desertor	.75	.691	.689	.698	.687	.680	.690	.706	.709
Misionero	.85	.871	.872	.864	.871	.868	.870	.876	.871
Autócrata	.85	.817	.808	.829	.816	.809	.820	.825	.816
Transacción	.81	.793	.791	.799	.790	.791	.797	.795	.785
Burócrata	.81	.816	.810	.824	.823	.811	.817	.815	.813
Promotor	.78	.801	.791	.820	.807	.797	.801	.802	.797
Autócrata Benévolo	.77	.755	.755	.757	.759	.758	.753	.752	.763
Ejecutivo	.72	.808	.803	.817	.809	.809	.808	.804	.814

Los índices de confiabilidad en cada año considerado, demuestran que el test cumple con los criterios adecuados de confiabilidad y consistencia interna. Sin embargo, es posible considerar que los análisis fueron realizados con grandes y que es posible que la significancia de los datos esté vinculada a los grandes tamaños de la muestra. Otra consideración fue que estos cuestionarios se aplicaron como parte de un proceso interno en organizaciones que estaban vinculados al desarrollo profesional de los participantes. Por ello se decidió realizar los análisis de confiabilidad con una muestra similar a la originalmente empleada por el autor (970) y en condiciones similares (aplicación en papel) y se requirió de una muestra que ayudará al logro del segundo objetivo de investigación. En la Tabla 5 es posible observar los índices de confiabilidad obtenidos por factor de la

escala junto con sus descriptivos. Es notable que todos los factores poseen índices de alpha de Cronbach aceptables y similares a los obtenidos previamente, aunque en este caso la frecuencia de los estilos Burócrata y Ejecutivo fue menor en esta muestra lo cual puede relacionarse con un menor alpha.

Tabla 5

*Índices Alpha de Cronbach y Descriptivos de los Ocho Estilos Gerenciales*

	$\alpha$	Media	Varianza	D. E.
Desertor	,814	12,37	36,52	6,04
Misionero	,781	22,57	37,91	6,16
Autócrata	,611	19,44	22,43	4,74
Transacción	,755	20,56	35,58	5,97
Burócrata	,693	15,66	27,63	5,26
Promotor	,621	20,54	24,63	4,96
Autócrata	,456	20,20	17,11	4,14
Benévolo				
Ejecutivo	,507	19,48	19,20	4,38

Se continuó con los análisis de validez interna del DEG, considerando un análisis de contenido de los reactivos, para ello se realizó un entrenamiento de 6 jueces en el modelo tridimensional del Reddin, posteriormente a cada uno de ellos se les solicitó que ordenaran las 160 frases por cada uno de los estilos gerenciales; todos y cada uno de los jueces fueron entrenados por 6 horas respecto al modelo. En la Tabla 6 se puede observar el porcentaje de aciertos de para los ocho estilos en comparación con los resultados originalmente. Lo cual permite conocer que con entrenamiento adecuado la detección y sensibilidad para discriminación de cada uno de los estilos gerenciales.

Tabla 6

*Análisis de Validez de Contenido de los Ocho Estilos Gerenciales*

	Reddin (1983)	Porcentaje de Aciertos
Desertor	85.0 %	83.0%
Misionero	72.5 %	74.7%
Autócrata	65.6 %	66.4%
Transacción	68.1 %	70.1%
Burócrata	74.3 %	73.4%
Promotor	74.3 %	76.8%
Autócrata Benévolo	65.7 %	69.7%
Ejecutivo	59.3 %	64.7%

Adicionalmente se procedió a realizar un análisis de la inter correlación de los factores de la escala (ver Tabla 7), se encontraron análisis de correlación más altos que en los estudios originales, pues en el estudio original las correlaciones fueron bajas con rangos de .2 en este caso los factores correlacionan de <.1 a .65; sin que sean rangos que produzcan multicolinealidad (>.75).

Tabla 7  
*Inter Correlación de Escalas*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Desertor		-,196**	,073*	-,020	,535**	,003	,163**	,076*
2 Misionero	-,196**		,092*	,171**	-,090*	,603**	,281**	,356**
3 Autócrata	,073*	,092*		,238**	,235**	,163**	,449**	,431**
4 Transacción	-,020	,171**	,238**		,162**	,289**	,468**	,451**
5 Burócrata	,535**	-,090*	,235**	,162**		-,221**	,057	-,095*
6 Promotor	,003	,603**	,163**	,289**	-,221**		,252**	,328**
7 Autócrata Benévolo	,163**	,281**	,449**	,468**	,057	,252**		,395**
8 Ejecutivo	,076*	,356**	,431**	,451**	-,095*	,328**	,395**	
M	12,37	22,57	19,44	20,56	15,66	20,54	20,20	19,48
D.E.	6,04	6,16	4,74	5,97	5,26	4,96	4,14	4,38

Considerando estos resultados se procedió a replicar el análisis factorial, en el estudio original Reddin (1983) indico que se había preferido que la configuración el test surgiera del modelo teórico más que de un modelo matemático, sin dejar de considerar la importancia y robustez que una configuración factorial ofrecía. Así se replicó inicialmente el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, encontrándose 3 factores que en 5 interacciones explican el 67.88% de la varianza acumulada (ver Tabla 8). Esta configuración resulta más apropiada que la originalmente identificada por Reddin ya que se agrupan los factores por estilos básicos y no existe una carga de .5 en múltiples factores como se reportó originalmente.

Tabla 8  
*Análisis Factorial del DEG*

	1	2	3
Autócrata	,755	-,071	,127
Autócrata Benévolo	,743	,195	,115
Ejecutivo	,707	,313	-,074
Transacción	,703	,150	,018
Promotor	,186	,872	-,045
Misionero	,155	,854	-,110
Desertor	,021	,022	,893
Burócrata	,124	-,182	,840
% Varianza	33.44	22.22	12.22
% Varianza acumulada	33.44	55.66	67.88

Nota: Se empleó un análisis factorial exploratorio de componente principales con rotación varimax, que convergió en 5 interacciones en 3 dimensiones con valor propio superior a 1.

Estos factores resultan menos complejos de la estructura reportada inicialmente, puede indicar que el primer factor se vincula con la necesidad de terminar la tarea, el segundo del establecimiento de relaciones y el tercero de apego procesos.

## Discusión

El propósito de esta investigación consistía en analizar la relevancia de una de las pruebas con mayor uso para la evaluación gerencial en Latinoamérica, pues es una práctica poco común el asegurar la validez de los test e instrumentos que se utilizan en procesos organizacionales. En este sentido fue posible corroborar que el DEG cumple con los requisitos de confiabilidad y validez interna iguales o un poco mayores que los reportados originalmente por el autor en su estudio (Reddin, 1983) e incluso se ha mantenido consistente a lo largo de periodos de tiempo en muestras de similares características. Aunque sería importante corroborar la estabilidad temporal con una muestra similar a lo largo de un periodo de cinco años es notable que los índices son sólidos y consistentes sin que se identifiquen en ningún caso valores que ameriten una revisión o pongan en duda la aplicabilidad del test.

Se consideró importante de todos modos realizar los análisis desarrollados por William J. Reddin (1983), para ello decidió aplicarse en formato de lápiz y papel el test a una muestra de gerentes para replicar el estudio original. Así, en el análisis de confiabilidad alpha de Cronbach nuevamente los índices fueron adecuados para una prueba únicamente siendo bajos en los estilos Autócrata Benévolo y Ejecutivo, quizás debido a que la frecuencia en estos casos también es baja pero debe de considerarse en estudios futuros.

Se entrenó a un grupo de jueces para que analizarán los ítems y realizaran un jueceo de la validez de contenido observándose que pese a no ser expertos en el tema en su mayoría el porcentaje de aciertos era elevado y permitía asegurar que se mantenía una consistencia teórica con los ítems en su versión en español, corroborando los estudios de traducción re traducción elaborados para su uso en México.

Los análisis de intercorrelación de las escalas las correlaciones observadas en general son significativas y bajas, indicando que la escala se vincula a mediciones sobre un tema pero sin llegar a presentar problemas de multicolinealidad por excesiva similitud entre los factores.

La única diferencia encontrada con los estudios de W.J Reddin (1983) fue el análisis factorial de componente principales en el cual se identificaron tres dimensiones, la primera agrupando los factores enfocados en OR- y OT+ y la combinación OR+ y OT+, lo cual puede deberse a factores culturales de que es una cultura centrada en el cumplimiento y por lo mismo favorece esta unión (Cruz-Martínez, Rivera-Aragón, Díaz-Loving, & Taracena-Ruíz, 2013), una segunda dimensión que agrupa los factores de OR+ y OT+ que se relaciona con los aspectos colectivistas y centrados en el grupo y sociabilidad (Triandis & Suh, 2002) y una tercera los de OR- y OT- que se mantienen al margen de la cultura.

**Referencias**

- Aamodt, G. T. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional* (1st ed.). USA: CENGAGE Learning.
- Cruz-Martínez, L. M., Rivera Aragón, S., Díaz-Loving, R., & Taracena Ruíz, B. E. (2013). Tipos de Personalidad del Mexicano: Desarrollo y Validación de una Escala. *Acta de Investigación Psicológica*, 3(2), 1180–1197. [http://doi.org/0.1016/S2007-4719\(13\)70960-8](http://doi.org/0.1016/S2007-4719(13)70960-8)
- Reddin, W. J. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation* (Doctoral). New Brunswick Bussines School, E.U.A.
- Reddin, W. J. (1989). *The Output Oriented Manager* (1st ed., Vol. 1). London: Gower.
- Reddin, W. J. (1990). *The Output Oriented Organization* (1st ed., Vol. 1). Gower.
- Serralde, A. (2001). *Liderazgo para el futuro* (1st ed., Vol. 1). México: Reddin Consultants.
- Sternberg, R. J. (1997). *Inteligencia Exitosa* (3rd ed., Vol. 1). España: Paidós.
- Terman, L. M., & Merrill, M. A. (1937). *Measuring Intelligence. A guide to the administration of the new revised Stanford-Binet Test of Intelligence* (1st ed., Vol. 1). USA: Houghton Mifflin Company.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <http://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Triandis, H., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133–160