

# Relación entre estilo de crianza y estilo directivo, un análisis exploratorio

Área de investigación: Administración de recursos humanos

**José Luis Arias Negrete**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

[jl\\_arias05@yahoo.com.mx](mailto:jl_arias05@yahoo.com.mx)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Martínez Anselmo Pineda Martínez | Fotografía: Rulfo López Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Relación entre estilo de crianza y estilo directivo, un análisis exploratorio

### Resumen

El objetivo de este trabajo fue realizar un análisis exploratorio para analizar la relación que existe entre estilo de crianza y el estilo de dirigir. Se utilizó un muestreo intencional con directivos *in activo*, el muestreo fue no aleatorio sino intencional o por conveniencia. Para medir las variables sujetas a estudio, estilo de crianza y estilo directivo, se utilizó el *Parental Authority Questionnaire* y el *Rahim Organizational Conflict Inventory*. De acuerdo con la correlación, la crianza al parecer sí influye en el estilo de dirigir que se ejerce.

La conducta, en este caso el estilo directivo, tiene su origen en lo aprendido desde la infancia y las circunstancias (características de los colaboradores, por ejemplo). Los resultados obtenidos no muestran uniformidad en relación con el estilo directivo que se ejerce, al parecer un estilo directivo se ejerce de acuerdo con la situación, para ser más efectivo, tanto para el logro de los objetivos de la organización como del director. Sin embargo existen características predominantes, el estilo es más o menos estable.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Fotografía: Raúl López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Marco teórico

### 1. Dirección

La palabra dirección es de origen latino —*directio, -ōnis*—, que significa dirigir. Para Corominas (1976) dirigir es una palabra tomada del latín, *dirīgēre*, misma que se deriva de *rēgēre*, que significa regir, gobernar. Henri Fayol (1969) —uno de los pioneros en el estudio de la administración como campo de conocimiento— la considera una función administrativa, por lo que la define como hacer funcionar al personal; para él la mayoría de los principios de administración son principios de dirección. Terry (1983) define a la dirección como un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar objetivos. Una definición similar a la anterior es la proporcionada por Certo (2001), quien la llama influencia, la define como la orientación de las actividades del personal hacia las direcciones apropiadas (aquellas que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo); menciona que la influencia debe centrarse en el personal como ser humano. El mismo autor indica que influir y dirigir al personal es determinante para el éxito de un gerente. Gil (1993) señala que normalmente dirigir se entiende como mandar. Pero dirigir también es persuadir, es encauzar. Para Brown y Moberg (citados por Gil, 1993) la dirección consiste en definir e implementar un ambiente organizacional que permita utilizar al personal para la consecución de un objetivo.

Con las definiciones anteriores, puede decirse que a través de la dirección se trabaja por medio y con los individuos, en coordinación con recursos materiales y financieros, para lograr los objetivos de la organización. Es a través de la dirección que se conduce a la organización, lo cual implica centrarse en los individuos para influirlos e inducirlos hacia una meta, considerando elementos como la motivación, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones y la supervisión.

A través de la dirección los colaboradores de la organización pueden comprender y contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos. La dirección se caracteriza por su cercanía con el elemento humano; en la acción de dirigir se tratan las cosas y problemas “como son realmente”. Koontz & Weihrich (1994) mencionan que “[...] la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz; por otra parte, llevar a cabo las otras funciones esenciales de la administración (realizar todo el trabajo administrativo) es importante para asegurarse que el administrador sea un dirigente eficaz.” (p. 190).

Por lo tanto, la dirección es importante porque:

- Su adecuada aplicación se verá reflejada en el logro de objetivos.
- A través de ella se ponen en marcha los lineamientos establecidos y se encauza la conducta del personal hacia el logro de metas organizacionales.

<http://congreso.informacongreso.com>

informacongreso.com

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Regula los sistemas de comunicación para un adecuado funcionamiento de la organización.

### 1.1 Estilo directivo

El estilo directivo se refiere a los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros con el objetivo de conseguir y a su vez influir sobre el comportamiento de éstos para que se ejecuten sus órdenes (Torres, 1992); es decir, es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva. Para que todo directivo lleve a cabo su labor de manera efectiva es necesario que tenga plena conciencia de las actividades humanas de las cuales es parte. Además de tener tal conciencia, al mismo tiempo debe comprender en qué medida influye en otras personas y éstas sobre él. Debido a que el directivo es un configurador de organizaciones, se encarga de establecer las condiciones mínimas para alcanzar los objetivos e impulsar la ejecución; esto es, llegar a dar las mínimas indicaciones y coordinar la realización (Gil, 1993).

La dirección desde su práctica es un fenómeno complejo que implica un análisis director-colaborador y la influencia entre ambos; éste es uno de los aspectos más arduos y difíciles dentro de las funciones de los directores, con frecuencia éstos se enfrentan a situaciones dinámicas, inciertas y ambiguas. Por otro lado, las influencias personales y del ambiente en que se desenvuelve el directivo determinan el estilo que lo caracteriza. Koontz & Weihrich (1994) mencionan que los términos dirección y liderazgo son considerados por otras personas como sinónimos; aclaran que es importante diferenciar ambos términos debido a que la dirección es un tema más general. Consideran que el estilo de liderazgo se puede clasificar de acuerdo con la manera en que usa la autoridad en autocrático, democrático y liberal. Más adelante mencionan que la motivación y el fomento o limitación a éstas a través de la modificación del clima organizacional son dos aspectos importantes tanto para el liderazgo como para la dirección.

Independientemente de que un director sea líder o no —considerando que los líderes, directores y administradores, términos utilizados en ocasiones de manera indistinta, poseen características similares— existen características que lo hacen distinto al momento de ejercer su función directiva.

Considerando los señalamientos de los autores anteriores, salvo que aquí se habla de director y no de líder por la difusa diferenciación en algunos casos, se puede decir que generalmente los estilos de dirigir se clasifican en:

1. Autocrático. El director centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El director autocrático es

dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos al director autocrático presentan el mayor volumen de trabajo producido y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. Actúa como un verdadero dictador. Si es extremadamente capaz, este tipo de dirección puede tener mucho éxito por un período, en algunos casos puede hacer un gran bien a la organización, pero suele fracasar por los fallos humanos del director. Tiene además el inconveniente de producir resentimientos entre las personas y de presentar problemas de sucesión. En general, es mal tolerado por los trabajadores, con raras excepciones, un ejemplo de las excepciones puede ser el ejército o las sociedades dictatoriales.

2. Democrático. El director es comunicativo, estimula la participación de las personas, se preocupa igualmente por el trabajo que por el grupo. Actúa como facilitador para orientar al grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos al director democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo más cercano a la dirección paternal que puede llegar a tener una gran organización. Los directores comparten la toma de decisiones con sus colaboradores, siempre que sea posible, sin perder por ellos la autoridad y la responsabilidad última. Muchas decisiones se toman después de cambios de impresiones, formales o informales, y cuando esto no es posible los directores se toman el trabajo de explicar las razones de una decisión a aquellos que hubiesen sido consultados en condiciones normales.
3. Liberal. En éste los grupos no se desempeñan bien en relación con la cantidad y la calidad del trabajo, presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respecto hacia el director. El director es ignorado por el grupo. La dirección liberal enfatiza sólo en el grupo, es decir, deja que éstos actúen libremente.

Además de los anteriores, existe otro estilo denominado paternal. Esta práctica es frecuente, sobre todo, en las empresas pequeñas; con este estilo se pretende crear una atmósfera familiar en la que el director busca ser visto como la figura del *pater familis*. Aunque se puedan usar las sanciones con los empleados que no cooperan, tienden a evitarse; el director guía a los trabajadores con enseñanzas y consejos. Es una organización apropiada, este estilo funciona bien y la motivación de los empleados es buena. Esto genera que los colaboradores sean leales, aunque nunca faltan los abusos (por parte de los colaboradores); es por esto que ellos verán con malos ojos a quienes pretendan quebrantar las reglas. Este estilo es prácticamente imposible de aplicar en las grandes empresas debido a que la existencia de numerosos mandos lo impiden o lo hacen muy difícil.

En la práctica se mezclan elementos de los distintos estilos, algunos autores señalan que no es frecuente un estilo puro; sin embargo, existen características predominantes de los estilos

http://cc

informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

que distinguen a los directores. Es cierto que las descripciones caracterizan la gestión de muchos directivos y sirven para trazar líneas divisorias para su diferenciación. “Sea cual sea el estilo directivo que se use, la persona debe ser consciente y creer en él [...] se debe dirigir de acuerdo con las creencias, convicciones, valores, actitudes, etcétera [...]”. (Gil, 1993, p. 203).

## 2. Crianza e interacción familiar

El deseo de explicar por qué el individuo se desarrolla de la forma como lo hacen lleva a considerar dos categorías de influencia: su herencia biológica y la influencia del medio; las que son comunes a todos los seres humanos y que nos distinguen como individuos. Decir que ambas desempeñan un papel es fácil, sin embargo, cuando se busca explicar de manera clara sus respectivas contribuciones y la forma en que se afectan mutuamente se dificultan las explicaciones. Son los padres quienes proporcionan ambas influencias: la natural por medio de los genes que transmiten a su hijo y la de crianza por sus prácticas personales.

Entre los estudios relacionados con los efectos de la interacción en el entorno familiar sobre el comportamiento del adulto destaca el meta-análisis realizado por Repetti, Taylor y Seeman (2002) en el que se muestra la importancia de un entorno familiar funcional en contraste con uno negativo. Este último se caracteriza por falta de apoyo, atención y reconocimiento, así como presencia de crítica, negligencia y/o maltrato. Con los años, este tipo de interacción familiar, en la niñez, puede provocar en el individuo alteraciones psicológicas o biológicas. En general, los estudios indican que la competencia social y las relaciones de apoyo están amenazadas por un entorno familiar de riesgo, principalmente por presencia de conflicto e ira, debido a que, entre otros mecanismos, los niños imitan el comportamiento que observan en su familia (Repetti, Taylor & Seeman, 2002).

Es tan decisiva la influencia de los primeros años de vida sobre la formación de la personalidad que los problemas planteados por las dificultades de conducta se sitúan concretamente dentro de esta etapa, por esto es conveniente insistir principalmente en los mecanismos que intervienen en este periodo (Filloux, 1994, p. 32). “La personalidad básica del niño es concomitante de la experiencia que el niño hace de las disciplinas impuestas por los adultos y, en consecuencia, de la aparición de las actitudes básicas con respecto a éstos.” (Filloux, 1994, p. 68) y que suelen permanecer en el adulto.

La crianza se refiere a los actos y actitudes de los padres, los cuales se relacionan con el cuidado, expresión de afectos y promoción del bienestar físico y emocional del infante (Baumrind, 1973). Myers (1994) menciona que la crianza tiene que ver con los patrones de comportamiento de los adultos enfocados en satisfacer las necesidades de supervivencia de los infantes y que aseguran una buena calidad de vida; debido a que las acciones adoptadas

por padres, abuelos y otros cuidadores se asocian con el estado de salud, nutrición y desarrollo físico y psicológico de los niños, especialmente en edades tempranas.

La contribución de los padres es claramente crucial; por ello las investigaciones en este sentido han establecido las siguientes metas relacionadas con la crianza, según LeVine (1980): supervivencia, bienestar económico y realización de sí mismo. La primera es esencial, los padres podrán dedicarse a las últimas dos si la primera está satisfecha.

Desde algunos análisis clásicos se han propuesto dos dimensiones medulares que caracterizan a la crianza, el apoyo (o calidez) y el control. McDavid y Gardwood, (1978) señalan que: “La calidez se refiere al grado en que un padre acepta y siente afecto genuino por su hijo y es capaz de expresar este afecto de manera cálida y visible.” (p. 14). Becker, Peterson, Luria, Shoemaker y Hellmer (1962) sostienen que el apoyo se identifica con bajos niveles de castigo físico, la utilización del razonamiento por parte de los padres, la buena comunicación y la adecuada expresión de las emociones durante las interacciones padre-hijo.

El control, por su parte, está relacionado con el mandato parental; se considera la dimensión de la crianza restrictiva controladora caracterizada por una afirmación del poder. Algunos padres se sienten obligados a controlar y manejar casi cualquier faceta de la vida de sus hijos (McDavid & Garwood, 1978). Esta dimensión está unida al uso frecuente de técnicas de castigo (Roa, 2009).

Otros autores consideran que la crianza es un concepto multidimensional, y que más allá del afecto y del control se deben considerar otras variables como el control psicológico (inducción de culpa o retiro de afecto cuando se muestra un comportamiento no aprobado), el humor (actitud parental relajada, alegre y optimista), la revelación (conducta que generan los padres cuando los hijos tienen la tendencia a informar a éstos lo que se hace cuando no están presentes: actividades en la calle, relaciones de pareja) (Oliva, Parra y Arranz, 2008). Lo anterior se ha cuestionado por diversos investigadores que consideran que algunos elementos son contradictorios o que unos incluyen a otros. En general, la mayoría se ajusta a considerar a los elementos clásicos: el control y el afecto.

Para entender la causalidad de los elementos de la crianza es necesario señalar las influencias que, en general, moldean la conducta de los padres. Estudiosos de la crianza como Belsky y Vondra (1987) han identificado los siguientes: las características y los recursos individuales de los padres, las características del niño y el contexto social.



## 2.1 Estilos de crianza

Los estilos de crianza implican una amplia gama de actitudes de los padres que se traducen en prácticas específicas que influyen en los comportamientos infantiles. El elemento principal para identificar el estilo de crianza es el control ejercido por los padres hacia los hijos. Los estilos de crianza están influidos por una amplia gama de aspectos del ambiente inmediato, del sistema de creencias, actitudes y tradiciones de la familia, así como de las fuentes de información a las que se tiene acceso (Cortés, Romero y Flores, 2006).

Los estilos de crianza tal y como se expresan o manifiestan en las relaciones humanas, en los eventos psicológicos y en el proyecto de vida actúan como organizadores de los mapas psicológicos individuales, orientando las acciones futuras de los individuos, sus esquemas mentales y contacto socioemocional con otros seres humanos. Los estilos de crianza y los patrones de interacción familiar tienen influencia prácticamente en todos los ámbitos de la vida de un individuo en desarrollo (Bugental & Johnston, 2000).

Por otro lado, las características de los estilos de crianza varían de acuerdo con las culturas, es ésta la que contribuye a la formación de las prácticas de crianza; la familia influye por las creencias de la efectividad de ciertas estrategias educativas, las metas y las expectativas con relación a las interacciones entre padres e hijos. Es decir, los estilos de crianza no son estáticos, pero sí ajustables a los principios normativos existentes dentro de distintas sociedades y a los más variados códigos culturales (LeVine, 1980).

A continuación se mencionan los comportamientos característicos de los estilos de crianza propuestos por McDavid & Garwood (1978):

1. Padres autoritarios. En esta práctica se afirma el poder de los padres y una actitud más bien desprendida afectivamente. Raras veces solicitan la opinión del hijo, se enorgullecen o manifiestan placer por sus logros, tienden a dar órdenes y a ser exigentes, pueden recurrir a tácticas de amedrentamiento para controlar al niño. Esperan que sus órdenes sean obedecidas sin explicación. Las características de este estilo se resumen en que los padres:

- Aplican un alto grado de control sobre sus hijos.
- Subrayan la obediencia y la adherencia a normas absolutas.
- Tienden a utilizar medidas disciplinarias obligatorias y punitivas.
- Hacen mucho énfasis en el respeto a la autoridad, la tradición y el orden.
- Interactúan verbalmente muy poco con sus hijos.

En general, estos padres se caracterizan por altas demandas y escasa responsividad.

La combinación de estos comportamientos puede generar el rechazo por parte de los hijos. Sin embargo, estudios realizados observan que niños que tuvieron padres autoritarios son

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



más competentes, autorregulados y tienen menos probabilidad de afrontar problemas de farmacodependencia.

2. Padres permisivos. Se caracterizan por el amor y el afecto, pero también por el ejercicio de un control limitado. Estos padres exigen menos rendimiento por parte del niño, son, sobre todo, débiles con respecto a las reglas, tienden a ser algo inconsistentes acerca de la disciplina y en general consultan al niño acerca de las decisiones y explican las razones de las reglas familiares. En general, se consideran a sí mismos un recurso a ser usado por el niño, no un agente activo responsable de alterar la conducta del niño; es decir, los padres:

- Tratan de no comportarse de manera punitiva con sus hijos.
- Aceptan los impulsos, deseos y acciones de los hijos.
- Consultan las políticas familiares con los hijos.
- Demandan poca responsabilidad en relación con el orden y con la familia.
- Actúan como recurso para los hijos.
- Estimulan el amor propio de los hijos.
- Ejercen poco control sobre los hijos.
- Pueden combinar la estimulación directa de la no conformidad con debilidad en la disciplina.

En general, los padres permisivos son poco demandantes y muy responsivos, o poco demandantes y poco responsivos.

El comportamiento de los hijos de padres permisivos se relaciona con la carencia de propósitos, de agresividad (para enfrentar las situaciones) y suelen no interesarse en su desempeño.

3. Padres autoritativos (responsables, también llamado estilo democrático). Combinan niveles relativamente altos de calidez y exigencias de rendimiento. En tanto que estos padres ejercen un control firme sobre sus hijos, lo hacen sobre todo de manera no punitiva, fomentando el diálogo verbal y respetando los deseos propios del hijo. Comunican sus normas de conducta de manera clara, pero no se la imponen al niño por medio de restricciones excesivas, para lograr sus objetivos pueden recurrir a la razón o a la fuerza. El afecto se expresa muy a menudo y de manera más cálida que en los demás grupos. Es decir:

- Aplican un control firme pero racional.
- Muestran respeto por los intereses de sus hijos.
- Dirigen a sus hijos hacia actos autónomos y hacia una conformidad disciplinada.
- Exhortan a sus hijos y afirman sus atributos actuales.
- Utilizan la razón y el poder como métodos disciplinarios.
- Interactúan libre y verbalmente con los hijos.
- Evitan las restricciones excesivas.
- Pueden promover la no conformidad.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>  
[informacongreso@facad.unam.mx](mailto:informacongreso@facad.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Este comportamiento de los padres suele fomentar la independencia, un sentido de responsabilidad social y de obtención de logros. Los padres autoritativos son padres muy demandantes y muy responsivos, éstos agrupan un conjunto de características que abarcan el apoyo emocional, la posibilidad de autonomía y la comunicación bidireccional, lo que permite a los hijos desarrollar competencia instrumental que se caracteriza por cooperación con adultos y compañeros, independencia responsable, madurez psicossocial y éxito académico.

Aunque algunos autores han puesto en duda la superioridad del estilo autoritativo, llamado por algunos autores democrático, indicando que el estilo autoritario podría ser más adaptativo en culturas colectivistas o en familias de ambientes desfavorecidos, revisiones y estudios recientes han destacado una abrumadora evidencia empírica a favor del estilo democrático en todo tipo de culturas y en poblaciones de riesgo (Oliva, Parra y Arranz, 2008).

Se ha señalado otro estilo de crianza al cual denomina de rechazo/indiferencia éste es un estilo no comprometido. Estos padres no comprenden a sus hijos ni les exigen nada, es decir, no existe el afecto y la supervisión. No controlan las actividades del niño, no le brindan apoyo, suelen darle poca estructura para comprender el mundo o las reglas sociales requeridas para vivir en él. Pueden rechazar activamente o ignorar las responsabilidades de crianza de su hijo (Schaffer, 2000). Los investigadores señalan que este estilo de paternidad tiene más consecuencias perjudiciales en la adaptación en la adolescencia; se asocia con comportamientos carentes de madurez en la esfera cognitiva y social. Tienden a presentar problemas emocionales y conductuales: impulsividad, conducta delictiva o consumo adictivo de sustancias (Oliva, Parra y Arranz, 2008).

Del mismo modo, las variaciones en los estilos de crianza están marcados por la ocurrencia de eventos o sucesos psicológicos significativos, mismos que actúan como dispositivos que desencadenan la adquisición, manifestación y modificación de ciertos patrones de conducta, un ejemplo es cuando el individuo entra a la etapa de la adolescencia —caracterizada generalmente por la rebeldía—, sus padres para ejercer control sobre su comportamiento adoptan un estilo autocrático, aunque éstos en etapas anteriores se hayan caracterizado, por ejemplo, por ejercer un estilo de crianza democrático; entonces, puede suponerse que un cambio significativo en la conducta significa un cambio de estilo de crianza (Bugental & Johnston, 2000).

## 2.2 Crianza y comportamiento infantil

Debido a que el individuo recibe influencia del ambiente en que se encuentra inmerso, que al mismo tiempo procesa y transforma porque es un ser activo, puede establecerse que los diferentes esquemas educativos impactan de forma variada en la persona y, por tanto,

52 (55) 5622.84.90

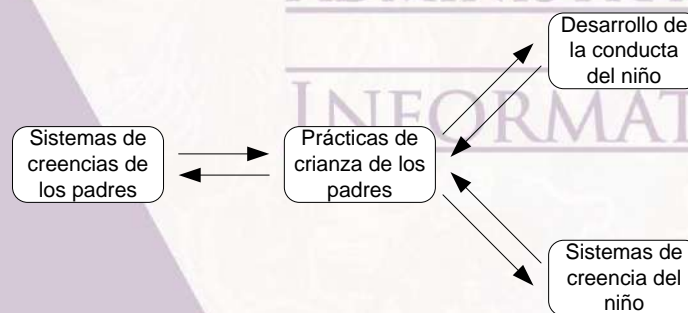
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

ejercen una influencia heterogénea (Schaffer, 2000). Con ello, la estructuración de la personalidad se enmarca en un contexto social dinámico que va configurando en el individuo patrones de comportamiento más o menos estables en el futuro. La crianza de los hijos no se trata sólo de lo que hacen los padres, se trata también de lo que piensan. Los padres tienen concepciones previas y forman teorías, implícitas o explícitas, acerca de la naturaleza de sus hijos, de las fuerzas responsables del desarrollo y de su propio papel en ese proceso. Es decir, los sistemas de creencias de los padres desempeñan un papel importante en la determinación de sus prácticas de crianza, que a su vez influyen tanto en el desarrollo de la conducta de los niños como en los sistemas de creencias que ellos mismos llegan a desarrollar. “La relación entre creencia y acción es en ambas direcciones; es probable que los niños y la experiencia de criar a cierto tipo de niño afectará la manera en que los padres elaboran sus teorías acerca del proceso” (Schaffer, 2000, p. 277).

**Figura 1**

**Relación creencia-acción**



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

Fuente: Schaffer (2000, p. 277), modificado.

Existe un carácter bidireccional que caracteriza las relaciones entre padres e hijos, debido a que si bien es cierto que las conductas parentales influyen sobre el desarrollo del niño, también lo es que los comportamientos y actitudes del niño tienen su impacto en el estilo parental. Es por ello que Oliva, Parra y Arranz (2008) llaman a los estilos de crianza estilos relacionales, debido a que para ellos recoge la idea de bidireccionalidad.

Por otro lado, las creencias de los padres acerca de la crianza suelen ser consideradas por éstos como verdades definitivas o afirmaciones objetivas acerca de los niños. Esto lo relacionan directamente con la maduración, el aprendizaje y la iniciativa del niño. Como se mencionó anteriormente, los miembros de cualquier sociedad tienen mucho en común en sus ideas acerca de los medios y de los fines de la crianza; sin embargo, los miembros de diferentes sociedades tienen distintos grupos de valores y, por consiguiente, considerarán a los niños de manera diferente; la diferencia se relaciona con el tipo de exigencias que cada

<http://ccinforma>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

una de las situaciones culturales impone a sus miembros; por ejemplo, prosperar es importante en el competitivo occidente, en tanto que cooperar con el grupo al que se pertenece es esencial en algunas sociedades africanas. Estas presiones culturales moldean las ideas de los padres acerca de las cualidades que deben fomentar en sus hijos. La manera en que los padres actúan en una situación particular y en un momento dado depende no sólo de su idea general acerca de la crianza de su hijo, sino también de muchos otros factores como son las exigencias del problema inmediato que enfrentan, la conducta del hijo, la presencia de otros y demás (Mestre, Tur y Del Barrio, 2004).

Resulta evidente que los padres directa o indirectamente transmiten un sistema de valores a sus hijos en la medida en que imponen normas y disciplina en el funcionamiento familiar. Por lo tanto, las relaciones con los hijos deben adecuarse a su edad o nivel de desarrollo. Algunas formas de crianza que son correctas en la infancia resultan inapropiadas para la adolescencia (Mestre, Samper, Tur y Díez, 2001). Por lo anterior, es importante el conocimiento de los padres sobre los hijos y de la personalidad de los mismos, ello llevará a las distintas formas de inculcar disciplina y de ello dependerá también la eficacia del estilo educativo (Samper, Cortés, Mestre, Nácher y Tur, 2006). La expresividad positiva de los padres hacia los hijos, por ejemplo, la admiración y gratitud, ayudan a los hijos a experimentar y comprender las emociones, lo cual se traduce en un nivel alto de internalización de conciencia y empatía, esto estimula la apertura al desarrollo social del individuo y la capacidad de escucha de los mensajes parentales (Velázquez, Barrera y Bukowski, 2006).

En relación con la capacidad futura para el liderazgo y la dirección, comprende el conocimiento de la naturaleza y la función de la capacidad para entender el comportamiento del niño. La fuerza dinámica del liderazgo es susceptible de reconocerse y utilizarse, o bien de ignorarse, permitiendo así la aparición de problemas en las interrelaciones personales. En el comportamiento infantil es necesario diferenciar entre liderazgo, popularidad y dominación; el líder influye en el comportamiento de otro para realizar una actividad, de manera que éste actúe por su propio deseo; el dominador induce a otro a una actividad, pero no porque éste último actúe por su propio deseo. El líder requiere poseer popularidad para poder influir. La capacidad de liderazgo se observa en virtud del número de individuos que sea capaz de llevar a pensar y obrar en una forma determinada (Winn, 1966).

La capacidad de liderazgo se presenta más en forma continua que discontinua. El liderazgo en la infancia depende de algunas características como la inteligencia, la fortaleza y la apariencia. El adulto que no reconoce el liderazgo de un niño porque incita a los demás a realizar actos que le reportan contratiempos limita el liderazgo como capacidad básica. Es aquí donde existe una confusión entre valor social y comportamiento del líder, esto suele suceder en los últimos años de infancia y el inicio de la adolescencia, debido a que es en

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

esta etapa cuando se dan distintas interpretaciones sociales a la conducta. El liderazgo que el niño ejerce no depende de una posición establecida formalmente dentro del grupo y se relaciona con las situaciones específicas del mismo (Winn, 1966).

## Metodología

### *Planteamiento y delimitación del problema*

Para que una organización funcione de manera adecuada deben considerarse diversos elementos, dentro en éstos, y posiblemente el principal, es quien se encarga de dirigir las actividades dentro de la misma (el director), su comportamiento o la manera de lograr los objetivos influye de manera directa o indirecta sobre sus colaboradores. Dada la importancia del directivo en el funcionamiento de la organización es relevante saber qué es lo que influye para que el éste se comporte de cierta forma ante las distintas situaciones, esto permitirá identificar los aspectos que pueden favorecer el mejor desempeño de los grupos de trabajo. Es por ello que en la presente investigación se realizó un análisis exploratorio para saber si el estilo de dirección está relacionado con el estilo de crianza utilizado por los padres del director.

### *Objetivo*

El objetivo principal es determinar la relación que existe entre el estilo de crianza utilizado por los padres de los directores y el estilo de dirección que estos últimos ejercen.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria  
México, D.F.

### *Hipótesis*

Se partió de la hipótesis de que el estilo de crianza que los directores refieren influye en el estilo de dirección que éstos ejercen.

### *Tipo de estudio*

En esta investigación se desarrolló un estudio correlacional retrospectivo con el propósito de identificar cuál es la relación que existe entre el estilo de crianza utilizado por los padres de los directores evaluados y el estilo de dirección que éstos últimos ejercen. Su corte fue transversal, debido a que se midieron únicamente una vez las variables sujetas a estudio. Existen dentro de la literatura teorías relacionadas con la crianza, con la dirección, sin embargo, la relación entre el estilo de crianza y el estilo de dirección no se ha estudiado.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## *Etapas*

Se aplicó una prueba piloto a directores y para verificar cómo se comportan las variables de los instrumentos, con ello se identificaron algunos inconvenientes en relación con los cuestionarios: preguntas ambiguas, tiempo para contestar y la disponibilidad de las personas; por lo anterior, se realizaron cambios en la redacción de algunas preguntas, cuidando no alterar la idea principal; por otro lado, se determinó el tiempo de contestación del cuestionario. Se precisaron las organizaciones y directivos a los cuales se les aplicaría la prueba.

## *Unidad de análisis*

Dado que universo de las organizaciones es muy grande el estudio se realizó en organizaciones públicas y privadas que permitieron realizar la investigación. Es importante aclarar que la información que se obtuvo resulta de suma importancia por su calidad, riqueza y profundidad, consecuencia de la aplicación de los instrumentos y el sometimiento a prueba de las hipótesis, por lo que no se busca aún la generalización. Para ello se consideraron directores de organizaciones públicas o privadas de los primeros tres niveles jerárquicos, de acuerdo con la estructura organizacional, que accedieran voluntariamente a participar en el estudio.

## *Determinación del tamaño de la muestra*

Debido a que el objetivo del presente estudio aún no se ha explorado en la literatura de investigación, esta primera aproximación no busca establecer los patrones de crianza del universo de directores, sino la relación entre ésta y el estilo directivo. Se utilizó un muestreo intencional con directivos *in activo*; esto permite identificar la relación entre las variables que son, de hecho, el objeto de estudio. El muestreo no fue aleatorio, sino intencional o por conveniencia, lo que permitió, por una parte, asegurar que se cumplieran con los requisitos de participación voluntaria que se requieren por ética y para favorecer la integridad de las respuestas y, por otra parte, para posibilitar la recolección en tiempo y forma de la información. Se estableció una cantidad de mínimo 30 directores con el propósito de obtener el número suficiente de réplicas para identificar la estabilidad de la relación y, por otra, para favorecer la parametría en los datos. Sin embargo, no fue posible reunir el mínimo de directores establecido en el inicio debido a que en algunos casos la situación de la carga extraordinaria de actividades como que estuvieran en procesos de auditoría o certificación, no lo permitió. Respondieron 17 directores, por lo que se tuvieron que utilizar herramientas de estadística no paramétrica para que el análisis de los datos fuera de adecuado con las características del grupo.

<http://ccfca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

### Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

### Fax

52 (55) 5616.03.08



### *Criterios de inclusión*

- Directores de los primeros tres niveles jerárquicos, de cualquier área, en organizaciones públicas y privadas, de cualquier edad y sexo que hayan dirigido un área por un periodo mayor a un año.

### *Criterio de exclusión*

La consideración planteada al inicio para evitar sesgos en la información no atribuibles a las variables sino a condiciones específicas fue la siguiente:

- Directores que llevan menos un año ocupando su primer puesto directivo.

### *Variables*

Se estableció como variable independiente a la crianza, específicamente el estilo de ésta, y al estilo directivo como variable dependiente, esto obedece al carácter retrospectivo de la información más que a una determinación de causalidad, para lo que hubiera sido necesario un estudio longitudinal; así, se buscó saber si éste se relaciona con la crianza con la que los directivos refirieron que crecieron.

### *Participantes*

En este estudio predominaron los directores de sexo masculino (13 de 17). En relación con el tipo de organización, nueve directores pertenecen al sector público y el resto al sector privado. La mayoría de los directores tienen entre 41 y 45 años y más de 50 años, 5 y 4, respectivamente. 13 de 17 directores indicaron ser casados, el resto manifestó ser soltero. El grado de estudios que predomina en los directores encuestados fue el de licenciatura (47%), seguido por el de maestría (23%). En relación con el nivel jerárquico, 9 directores pertenecen al segundo nivel en la estructura organizacional en que laboran, 5 al primero y 3 al tercero. El 41% (7) de los directores tiene entre 1 y 5 años en su puesto y 4 (24%) indicaron tener más de quince años en el puesto. Seis de los 17 directores encuestados tienen entre 16 y 20 años dentro de la organización en que laboran.

Por otro lado, las actividades de las organizaciones participantes, empresas e instituciones, son las siguientes: servicios de salud, educación, comercio, petroquímica, farmacéutica y electoral.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Instrumentos

### Para la identificación del estilo de crianza

Se utilizó el cuestionario de Prácticas de crianza, es una versión en español del *Parental Authority Questionnaire* de Buri (1991). Es un instrumento que permite identificar el estilo de crianza utilizado por los padres, consta de 30 afirmaciones que se califican en escalas tipo Likert del 1 al 5 cada una. Los ítems que contiene este cuestionario permiten identificar los estilos autoritario, autoritativo y permisivo. Ha sido validado en población mexicana con coeficientes *alpha de Cronbach*, de .81 y .90 para las subescalas autoritario y autoritativo, respectivamente (Varela, Vernberg, Sánchez-Sosa, Riveros, Mitchell & Mashunkashey, 2004).

### Para la identificación del estilo directivo

El cuestionario Estilos de liderazgo se utilizó para determinar el estilo de dirección. Es la versión en español del *Rahim Organizational Conflict Inventory*, consta de 35 afirmaciones que se califican en escala del 1 al 5 cada una. Debido a que el instrumento de medición es originario de la cultura norteamericana se validó en una muestra mexicana —a través de un análisis factorial, para obtener la validez de constructo—, se integró en cuatro factores que explican el 93% de la varianza (Silva, 1985). Dichos factores fueron descritos de la de la siguiente manera:

1. Resolución de problemas. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas en que hay la intención de acomodar la situación en forma aceptable para ambos. Utilizando tanto estrategias de confrontación como de armonización.
2. Negociación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas en que él cede en sus posiciones para que también los subordinados cedan algo. Hay intercambio de concesiones.
3. Evitación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas evasivas o de escape.
4. Dominación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus colaboradores a través de conductas en que hay el predominio del uso de la autoridad.

Sus coeficientes de confiabilidad varían de .62 a .86, indicando la homogeneidad de los reactivos de las escalas, mientras que en el instrumento original se reportaron coeficientes de confiabilidad entre .72 y .77 (Torres, 1992).

Por otro lado, Torres (1992) indica que la forma en que cada directivo maneja sus responsabilidades tiende a presentar aspectos característicos que imprimen a su actuación un sesgo determinado que hace posible la identificación de su estilo de dirección y que la

Octubre 3, y  
Ciudad Unive  
México,

<http://congreso.informacongreso@fa.unam.mx>  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



manera de enfrentar los problemas cotidianos está en función del mismo. Si se estudia la manera en que el directivo administra los conflictos se estará en posición de analizar su estilo directivo y relacionarlo con otros aspectos de su conducta.

Por otra parte, se utilizó una hoja de datos generales para los encuestados, diseñada *ex profeso* para el presente estudio, con la finalidad de obtener los siguientes datos sociodemográficos: edad, sexo, escolaridad, estado civil, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización y tipo de organización en la que laboran.

## Resultados

Para el análisis de datos se utilizó la media obtenida en los puntajes de los instrumentos, debido a que ésta proporciona una estimación de la puntuación típica, común o normal encontrada en una distribución de puntuaciones en bruto, es decir, el puntaje tiende a agruparse de manera cercana a la media. Como menciona Ritchey (2008), es el estadístico de tendencia central más útil, además de ser un cálculo rápido, ofrece un resumen de las puntuaciones típicas o promedio en una distribución; en este estudio se tuvo cuidado que no estuviera inflada o disminuida por valores extremos, que llevaría a un resultado impreciso o espurio.

A partir de las características de distribución y tamaño del grupo se realizó un análisis de estadística con pruebas no paramétricas (directores, n=17) para demostrar las relaciones estadísticas, y con ello probar las hipótesis planteadas, es decir, mostrar conclusiones acerca del objeto de estudio de esta investigación. Se analizó el puntaje obtenido (medias) en las distintas pruebas para establecer si estaba relacionado y en qué grado.

Antes de mostrar los resultados del análisis estadístico, se presentan las relaciones teóricas, de acuerdo con el marco teórico, entre los diferentes estilos de crianza y de dirección para una mejor interpretación de los resultados.

Cuadro 1

Cuadro comparativo de estilos

Estilo de crianza	Estilo directivo	Cuestionario estilos de liderazgo
Autoritario	Autoritario	Dominación
Autoritativo (democrático)	Democrático	Resolución de problemas Negociación
Permisivo	Indiferente	Evitación

En relación con el cuadro anterior, resolución de problemas y negociación son aspectos que, de acuerdo con de la definición teórica, forman parte del estilo democrático.

Para sustentar la respuesta a los planteamientos establecidos anteriormente a continuación se presentan los resultados del análisis de los datos empíricos obtenidos en esta investigación.

#### *Estilos de crianza que refirieron los directores*

El estilo de crianza más utilizado por los padres de los directores evaluados fue el democrático (autoritativo), seguido por el autoritario; el permisivo fue el menos utilizado. Con base en las medias obtenidas en la prueba, si se consideran éstas de acuerdo con el puntaje mayor se tiene que 6 (35%) de los 17 directores evaluados obtuvieron puntaje superior en el estilo de crianza autoritario; 10 (59%) clasificaron dentro del estilo autoritativo; hubo un caso (6%) en el que el estilo predominante fue autoritario-autoritativo.

Cabe aclarar que en tres casos la diferencia entre las medias de sus estilos fue mínima: en dos casos su estilo fue autoritario con tendencia al autoritativo; en uno su estilo fue autoritario con tendencia al permisivo. Por otro lado, en uno el puntaje fue igualado entre el autoritario el autoritativo.

#### *El estilo de dirigir de los directivos*

La concentración de los datos alrededor de la media, de acuerdo con el puntaje obtenido en la prueba, indica que la resolución de problemas es la forma que más adoptan los directivos ante las situaciones que se presentan con sus subordinados; dominación fue el segundo estilo más utilizado y, por último, evitación. Llama la atención la distribución de los últimos estilos que denota una gran dispersión en los datos lo que denota que si bien dominación y evitación no son los estilos más referidos, sí son ampliamente ocupados. Esto en función del primer cuadro (cuadro comparativo de estilos) es el estilo democrático el más utilizado (71%), 12 de los 17 directores; indiferente en un 18% (3 directores); autoritario 6%, 1 director; el 6% fue estilo democrático-autoritario.

Al igual que en el estilo de crianza, hubo casos en los que las diferencias en las medias (puntaje) fue mínima. Dos casos calificaron como democrático con tendencia al autoritario; dos como democrático con tendencia al estilo indiferente; en un caso el puntaje fue igualado en estilo democrático y autoritario; finalmente, se dieron dos casos en los que su estilo fue indiferente con tendencia al democrático.

A través de la información presentada en relación con el estilo directivo se confirma lo que menciona en otros estudios, no existe un estilo de dirección puro; éste depende de la

<http://cc>

informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

situación en la cual se encuentre el directivo, aunque, de alguna manera, en él prevalezca un estilo dominante.

### *De la relación entre la crianza y el estilo directivo*

Una forma de ver la relación entre dos variables consiste en prestar particular atención a análisis de la ocurrencia conjunta de los atributos (cualidad o característica) de las variables. En este caso, si se tuvo un estilo de crianza particular; por ejemplo autoritario, podría relacionarse con el estilo directivo similar, autoritario. Se hipotetizó una relación entre una variable dependiente y una variable independiente, que de acuerdo con la relación estadística las mediciones de una variable tienden a fluctuar de forma coherente respecto a las mediciones de la otra, lo cual convierte a una de las variables en un buen predictor de la otra. Las variables predictoras (independientes) son muy importantes debido a que permiten realizar una estimación adecuada de la variable dependiente. Se sabe que la estimación de una variable dependiente mejora si se identifica la variable independiente. Aunque por las características del estudio, retrospectivo y longitudinal, no puede establecerse causalidad.

Dado el número de directores encuestados (17) se tuvo que realizar un análisis no paramétrico para establecer la correlación entre las variables de crianza y estilo directivo. Para ello se utilizó la correlación de *Spearman*, misma que se utiliza cuando no hay condiciones para suponer parametría en la distribución de los datos y éstos son ordinales. La estadística no paramétrica, como lo indica Siegel (1986), no especifica las condiciones de los parámetros de la población de la que se tomó la muestra.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad de México, D.F.  
A continuación se muestra el cuadro 2 los resultados de dicho análisis:

**Cuadro 2**

### **Correlación entre crianza y estilo directivo**

<b>Factores</b>	<b>Permisivo</b>	<b>Autoritario</b>	<b>Autoritativo</b>
Resolución de problemas	0.305796	-0.002470	0.226125
Negociación	0.084547	0.332541	-0.130185
Dominación	0.103962	0.391200	-0.045146
Evitación	0.576094*	-0.187654	0.475370

\* Nivel de significancia de .05

Como se observa en el cuadro, las relaciones significativas únicamente fueron positivas. Una relación positiva es aquella en la que el incremento de una variable se relaciona con el incremento de la otra; una relación negativa es aquella en la cual el incremento de una variable se relaciona con el decremento de la otra (Ritchey, 2008). La fuerza de una

relación indica el grado en que se reducen los errores al predecir las puntuaciones de una variable dependiente, el poder predictivo; para esta investigación se considera una relación desde .2 (débil), pasando de media a fuerte (.5).

Se observa una relación fuerte entre el estilo de crianza permisivo y la evitación, que, de acuerdo con la teoría, coincide en el aspecto de que en el estilo permisivo se hace evidente esa actitud de “evadir”, los padres ejercen poco control, suelen ser poco demandantes y poco responsivos (parecido el estilo directivo indiferente), tratan de no utilizar el castigo, como directivos se consideran un medio para sus colaboradores. De acuerdo con el cuadro 1, se muestra una relación fuerte entre los estilos de crianza y directivo equivalentes, permisivo y evitación (indiferente). Al igual que los padres permisivos, los directivos consultan a sus colaboradores (resolución de problemas), cuando la permisividad en el estilo de crianza se caracterizó por poca demanda y mucha responsividad (respuesta que se da a las necesidades del niño) que, al parecer, permearon también en el estilo de dirigir.

De acuerdo con los directores evaluados, si el estilo de crianza con el que crecieron fue autoritario en su estilo directivo aparece una mayor tendencia a la dominación (estilo autoritario), dada la relación, aquí juega un papel importante la figura de autoridad, el énfasis en el respeto a ésta; al igual que los padres, los directores son exigentes, dan órdenes y esperan a que sean obedecidas; sin embargo, también están dispuestos a negociar, ceder para que cedan, posiblemente para que se cumplan los objetivos que persigue (sus intereses).

Como se mencionó anteriormente, el estilo de crianza autoritativo (democrático) se caracteriza por altos niveles de calidez y exigencia, esto puede observarse en la relación que presenta (estilo directivo resolución de problemas); por otra parte, con base en el estilo de crianza autoritativo, también es importante tener presente la figura de la autoridad, no se otorga demasiado poder de decisión. En el caso del estilo directivo resolución de problemas (democrático) se caracteriza por el uso de estrategias de confrontación como de armonización, acomodar la situación en forma aceptable para ambos, el director se preocupa tanto de la persona como del trabajo. Al igual que en el estilo de crianza, se fomenta el diálogo y se trata de no imponer, se consideran los intereses del colaborador — que en el caso de la crianza se consideran los del hijo.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Reflexiones finales

Todo estudio se inicia con la observación de fenómenos que tienen lugar en forma natural o provocada. En este caso, se propuso estudiar parte del origen del comportamiento del directivo (su estilo de dirigir), considerando algunos de los procesos psicológicos que lo sostienen, para establecer una aproximación, o establecer una tendencia, en el entendido de que puede haber otras variables que intervienen.

No se pretende establecer estabilidad o invariantes de la conducta, es más importante buscar las fuentes de ésta, su historia, la integración, porque jamás nos encontramos con un hombre en general, si no con un hombre en particular, un individuo complejo en extremo, este trabajo busca mejorar la comprensión sobre el estilo de directivo sin pretender “agotar” o estigmatizar a la persona.

La aplicación del instrumento relacionado con prácticas de crianza permitió reflexionar, sin afán determinista, acerca de cómo es que los padres de los directivos influyeron para que éstos adoptaran ciertas conductas, sin olvidar que la manera en que los padres practican la crianza está influida por todos aquellos elementos en que se encuentran inmersos como la sociedad, la familia, la escuela, y otros como las creencias personales.

De acuerdo con los análisis realizados se observa que quienes tuvieron padres autoritarios utilizan algunas prácticas autoritarias, por ejemplo. Puede decirse que los comportamientos observados por el niño en el seno de la familia, principalmente de sus padres, son internalizados por éste, mismos que replicará en algún momento de su vida. Un aspecto por considerar es que aunque se aprenden ciertas conductas en la familia, es el individuo quien —a través de su desarrollo, formación o conocimiento de sí mismo, su historia— se propone un cambio; es decir, actúa para replicar o para eliminar. Hay una interacción que está dada al nacer, la infancia, la maduración y lo que se percibe del ambiente, que a su vez, también es cada vez más complejo, mismas que forman esa historia compleja que conforma la personalidad.

Dado que el estilo directivo depende de complejos procesos de interacción de aspectos biológicos y psicosociológicos cabría mencionar que la conducta, en este caso el estilo directivo, tiene se conforma desde lo aprendido en experiencias tempranas desde la infancia y las circunstancias (características de los colaboradores, por ejemplo). Los resultados obtenidos no muestran uniformidad en relación con el estilo directivo que se ejerce, al parecer éste es ejercido de acuerdo con la situación para ser más efectivo —tanto para el logro de los objetivos de la organización como del director. Sin embargo, existen características predominantes, puede decirse que el estilo es más o menos estable,

<http://cc.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Finalmente, las razones por las que somos diferentes y semejantes son muy diversas. Pero la razón última es que somos el resultado de una combinación de lo que somos al nacer y de los efectos del ambiente en que nos desarrollamos, es decir, los sistemas (del ambiente) que influyen en la conducta son los que configuran gran parte de nuestros estilos. Los asuntos de nuestra infancia siguen latentes dentro de nosotros y, con frecuencia, pueden reaparecer como limitantes; los individuos se comportan de cierta forma como consecuencia de la imitación de modelos afectivos cercanos, principalmente los padres u otra figura significativa (encargado de la crianza). Para entender y explicar la conducta no puede prescindirse del tiempo, es decir, para realizar comentarios en relación con la conducta es importante saber las causas que la provocan, algunas causas son circunstancias anteriores, estas circunstancias en la vida de cada individuo están matizadas en un sentido espaciotemporal, por sus experiencias previas; por ello sus distintas reacciones se relacionan con los aprendizajes que haya tenido, el estilo explicativo desarrollado tanto al respecto de sí mismo, del deber ser de la autoridad, como de su ambiente (las personas con quienes convive y la organización).



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Secretaría Académica y Vinculación - Fotografía: Ricardo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Referencias

- BAUMRIND, D. (1973). El desarrollo de la competencia instrumental a través de la socialización. Minnesota, Simposio en Psicología Infantil. Vol 7, Universidad de Minnesota Press, en *Antología en Psicología Experimental Teórica III y IV*, unidad I: Experiencias tempranas, México, UNAM, ENEP Iztacala, pp. 144-190.
- BECKER, W. C., Peterson, D. R., Luria, Z., Shoemaker, D. J. & Hellmer, L. A. (1962). Relations and gender-related personality correlates in children. *Child Development*, 52, 965-974.
- BELSKY, J. & Vondra, J. (1987). Child maltreatment. Prevalence consequences, causes and interventions. En Crowell, D., Evans, I. O'Donnell, C. (eds.): *Childhood aggression and violence*. New York: Plenum Press.
- BUGENTAL, D. B. & Johnston, C. (2000). Parental and child cognitions in the context of the family. *Annual Review Psychology*, 51, 315-344.
- BURI, J. R. (1991). Parental Authority Questionnaire. *Journal of Personality Assessment*, 57, 110-119.
- CERTO, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Pearson.
- COROMINAS, J. (1976). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. España: Gredos.
- CORTÉS, A. M., Romero, P. S. y Flores, G. T. (2006). Diseño y validación inicial de un instrumento para evaluar prácticas de crianza en la infancia. *Universitas Psychologic*, 5 (1), 37-49.
- FAYOL, H. (1969). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- FILLOUX, J. C. (1994). *La personalidad*. Argentina: Eudeba.
- GIL, M. A. (1993). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Madrid: ESIC.
- KOONTZ, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- LEVINE, R. (1980). Una perspectiva transcultural sobre las relaciones parentales (Tenorio, M. C., Tr.). En Fantini, M. y Cárdenas, R. (Edits.). *Parenting in a Multicultural Society* (17-26). Nueva York: Longman.
- MESTRE, M. V., Samper, P., Tur, A. M. y Díez, I. (2001). Estilos de crianza y desarrollo prosocial de los hijos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 54 (4), 691-703.
- MESTRE, M. V., Tur, A. M. y Del Barrio V. (2004). Temperamento y crianza en la construcción de la personalidad. Conducta agresiva, inestabilidad y prosociabilidad. *Acción Psicológica*, 3 (1), 7-20.
- MCDAVID, J. W. & Garwood, S. G. (1978). *Understanding Children*. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath. Adaptación: Juan José Sánchez Sosa.
- MYERS, R. (1994). *Prácticas de crianza*. Bogotá: CELAM-UNICEF.
- OLIVA, A., Parra, A. y Arranz, E. (2008). Estilos relacionales parentales y ajuste adolescente. *Infancia y aprendizaje*, 31 (1), 93-106.
- REPETTI, R. L., Taylor S. E. & Seeman, T. E. (2002). Risky Families: Family Social Environments and the Mental and Physical Health of Offspring. *Psychological Bulletin*, 2 (128), 330-336.
- MITCHELL, F. J. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México: McGraw Hill.

<http://congreso@fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

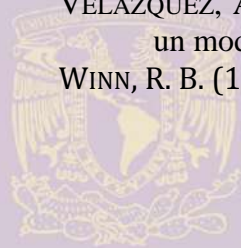
52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- ROA, L. C., y Del Barrio, V. (2001). Adaptación del cuestionario de crianza parental (PCRI-M) a población española. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33 (3), 329-341.
- SAMPER, P., Cortés, M. T., Mestre, V., Nácher, M. J. y Tur, A. M. (2006). Adaptación del Child's Report Parent Behavior Inventory a población española. *Psicothema*, 19 (2), 263-271.
- SCHAFFER, R. (2000). *Desarrollo social*. México: Siglo veintiuno editores.
- SIEGEL, S. (1986). *Estadística no paramétrica*. México: Trillas.
- SILVA, R. (1985). *Estilos en el manejo de conflictos en organizaciones mexicanas*. Tesis doctoral, UNAM, México.
- TERRY, G. (1983). *Principios de administración*. México: Editorial Continental.
- TORRES, J. R. (1992). *Estilo de dirección y la conducta tipo "A" en directivos mexicanos*. Tesis de doctorado, UNAM, México.
- TORRES, L. E., Garrido, A., Reyes, A. G. y Ortega, P. (2008) Responsabilidad en la crianza de los hijos. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13 (1), 77-89.
- VARELA, E., Vernberg, E., Sánchez-Sosa, J. J., Riveros, A., Mitchell, M. & Mashunkashey, J. (2004). Parenting Style of Mexican American, and Caucasian-Non-Hispanic Families: Social Context and Cultural Influences. *Journal of Family Psychology*, 18, 651-657.
- VELÁZQUEZ, A. M. Barrera, F. y Bukowski W. (2006). Crianza y comportamiento moral: un modelo mediacional. *Suma Psicológica*, 13 (2), 141-158.
- WINN, R. B. (1966). *Socialización y disciplina*. Buenos Aires: Paidós.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN INFORMATICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510