



# **“DETERMINANTES DE LA EFICACIA DIRECTIVA: EL ROL DEL LIDERAZGO”**

Dr. Julio César Casales F.  
Facultad de Psicología Universidad de la Habana  
Grupo: PSIDIR

## **I- INTRODUCCION:**

La presente investigación se enmarca en el contexto de un gran número de trabajos que intentan determinar cómo afecta el estilo de dirigir, los patrones de comportamiento del dirigente y diversos factores de la estructura de su personalidad, la efectividad con que un grupo u organización trabaja.

Gran cúmulo de evidencias contradictorias indica la necesidad de continuar profundizando en las metodologías diseñadas para la evaluación de los estilos y otros factores, así como la determinación de los elementos de la situación en los que los dirigentes (y eventualmente los líderes) actúan; o cómo tales condiciones afectan su capacidad de influir sobre individuos y grupos en las organizaciones. Por demás, la significación y actualidad del tema del liderazgo y la dirección en sentido general, ha quedado bien establecida en una serie de trabajos llevados a cabo hasta nuestros días, pero con los más diversos enfoques: Schein (1985), Bennis (1989),

Fiedler y Chemers, 1989; Bass (1990), Covey (1994), Cornejo (1995), Velázquez (1995) y Champy (1995).

La necesidad del perfeccionamiento de los procesos y estructuras de dirección en nuestra sociedad, se encuentra expresada en los documentos rectores del Partido, Estado y Gobierno cubano; así como en múltiples intervenciones de los principales dirigentes de nuestro país. (Vease: “Documentos del IV Congreso del PCC”, 1992).

En los últimos años, hemos estado trabajando en el desarrollo de un programa de investigaciones que contribuya a la comprensión de los determinantes de la eficacia directiva, entendida en términos del grado en que los grupos y organizaciones logran sus metas. El presente trabajo tiene como objetivos presentar algunos resultados de ese programa.

## **II- FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.**

### **A) Análisis de la Efectividad del Trabajo Grupal desde una Perspectiva Sistémica.**

Partimos del presupuesto de acuerdo con el cual, la efectividad de un grupo de trabajo, ya sea que se encuentre directamente vinculado a la producción; que sus objetivos consistan en la prestación de servicios (incluidos los servicios de atención médica, claro está); o bien que realice una tarea de naturaleza creativa (o de solución de problemas), depende de numerosos factores, que se encuentran estrechamente interrelacionados, y entre los cuales existen, en consecuencia, relaciones de dependencia mutua.

Quiere esto decir, que el análisis científico del trabajo del grupo resulta muy complejo y difícil, ya que en el mismo inciden numerosos factores o variables que es preciso controlar.

En la literatura científica se analizan diversos modelos que tratan de dar cierto grado de organización a las diferentes variables estudiadas, desde los trabajos clásicos de Backman y Secord sobre Productividad de Grupo y Satisfacción (citados por Lindzey y Aronson, 1985), hasta nuestros días. Estamos de acuerdo con Rodríguez (1985), cuando plantea que el conjunto de variables que intervienen en el trabajo del grupo, pueden ser consideradas como la expresión de las relaciones entre los elementos que integran un sistema. El grupo no puede ser concebido como separado, aislado e independientemente de la actividad que realiza. Los motivos que generan la actividad pueden ser considerados como fines o metas relativas a una determinada tarea conjunta, en tanto que las operaciones mediante las cuales se realizan las acciones encaminadas a un fin, dependen de las condiciones bajo las cuales se realiza la tarea. De esta forma, concordamos con Rodríguez, cuando concluye que la tarea grupal constituye por su parte, un subsistema que incluye como elementos, tanto los fines relacionados con las motivaciones del grupo, como las condiciones bajo las cuales dicha tarea debe realizarse. Por ello, incluso, destaca Rodríguez, en las situaciones experimentales, el grupo trabaja sometido a determinados incentivos, que buscan crear la motivación adecuada a la actividad, así como bajo ciertas condiciones establecidas por el experimentador. Este conjunto de incentivos y condiciones de trabajo, inciden de forma importante en la tarea del grupo, que incluye las peculiaridades y exigencias que se establecen para la realización de la actividad.

Por otra parte, el grupo no es un ente pasivo en relación con la tarea, es decir, no se limita a reaccionar frente a un estímulo; sus miembros, a la vez que modifican sus relaciones para adecuarlas a las exigencias que se les plantean, actúan sobre la tarea, de forma tal que modifican su sentido para ellos mismos. A pesar de que tanto el grupo como la tarea, forman parte de un sistema, que Rodríguez denomina "Trabajo del Grupo", es posible efectuar un análisis de los diversos subsistemas que lo integran, con el fin de discriminar con mayor precisión su valor en relación con la totalidad.

Quiere decir, que en la determinación del concepto "Trabajo del Grupo", hemos de tener en cuenta (destaca Rodríguez), las condiciones materiales en que se realiza la tarea, las peculiaridades de la tarea misma, que puede plantear exigencias objetivas al sujeto, de las cuales no puede escapar, y muy destacadamente, el tipo de relaciones sociales que requiere la realización de la tarea, que tienen una importancia fundamental, ya que sirven de enlace entre los objetivos y los motivos de la actividad. En el trabajo grupal, estos aspectos se encuentran estrechamente vinculados entre sí, aunque, todos no tienen la misma importancia.

Como que las características de la tarea o el trabajo grupal suponen un ordenamiento u organización de las relaciones que se dan dentro del grupo (Estructura) para poder alcanzar las metas o los fines propuestos, ello nos permite abordar la problemática del desarrollo o establecimiento de la dirección, el liderazgo o las líneas de jerarquización dentro del grupo; aspectos que de forma particular abordaremos más adelante, por constituir nuestro punto de partida para el análisis de la efectividad grupal.

En resumen, podemos plantear que de lo anteriormente expresado, se capta la idea, no solo de la necesidad e importancia de enfocar el análisis del grupo desde una perspectiva sistémica, sino de que dicho enfoque constituye una condición y premisa, vale decir, uno de los requisitos de carácter metodológico para el desarrollo de la investigación científica de los objetos de organización compleja. Del mismo modo, resulta consustancial a esta idea, el planteamiento del carácter dialéctico de las relaciones Sociedad-Grupo-Individuo. Un análisis más completo de la metodología del enfoque en sistema para la investigación del

grupo, y del enfoque acerca del carácter dialéctico de las relaciones Sociedad-Grupo-Individuo, como bases conceptuales de nuestra orientación, pueden encontrarse en Casales, (1989a).

En vista de que los sistemas sociales (entre ellos el grupo, claro está), corresponden a la clase de sistemas autodirigidos, es decir, a los sistemas con mecanismos o factores de dirección, que garantizan la integridad del sistema, su funcionamiento, perfeccionamiento y desarrollo, hemos concedido un lugar especial al análisis de los problemas de dirección y liderazgo a nivel del grupo.

En la actualidad se reconoce, que el problema de la determinación de los factores que inciden en la efectividad de la dirección de grupos, resulta de extraordinaria importancia para la práctica social. Múltiples estudios han puesto de manifiesto, que el tipo de dirección o liderazgo ejercido repercute en los resultados de la actividad grupal. Resulta por tanto necesario desarrollar un enfoque que integre aspectos relevantes, y que permita determinar el papel desempeñado por estos (y su peso relativo dentro del sistema); ello posibilitaría el establecimiento de las complejas interrelaciones entre los diferentes factores, y el grado en que estos influyen en la efectividad de la dirección del grupo.

B) Los modelos de análisis de los problemas de dirección y liderazgo a nivel del grupo.

Como es conocido, desde hace varias décadas y hasta nuestros días, se han desarrollado múltiples investigaciones acerca de los determinantes de la efectividad de la dirección y el liderazgo, que han dado lugar a las más diversas teorías. Uno de los modelos más fructíferos lo constituye a nuestro juicio, el Modelo de Contingencia acerca de la Efectividad del Liderazgo desarrollado por Fiedler (1993, 1995).

Con independencia de los diversos criterios acerca del valor de los trabajos de este autor, lo cierto es que si revisamos la literatura especializada sobre el tema elaborada en la presente década, en lo que a obras temáticas generales se refiere (MANUALES), nos encontramos que en varias obras muy prestigiosas, tanto las elaboradas desde el enfoque de la Administración, como las elaboradas desde el enfoque del Comportamiento Organizacional, así como monografías sobre el tema genérico del "Leadership", en todas estas obras, los trabajos de Fiedler constituyen una obligada referencia. Véase Bass, 1990; Robbins, 1994; Davis y Newstrom, 1995; Stoner, 1996). Esto patentiza a nuestro juicio, el

impacto de su teoría. Conviene presentar aquí una síntesis de su trabajo.

El Modelo de Fiedler. Aspectos fundamentales.

De acuerdo con Fiedler (Fiedler y Chemers, 1989), la efectividad de un grupo de trabajo, depende de lo apropiado del estilo del dirigente, a la situación específica en que funcione.

Es decir, para este autor no existe un estilo óptimo de dirección; la mayor o menor efectividad de cada estilo, depende de determinado número de variables interrelacionadas de la situación en la cual se ejerce la dirección. Más tarde ha planteado como dimensión adicional relativa a la personalidad, la importancia de los recursos cognitivos del directivo (véase Fiedler y García, 1987).

En cuanto al estilo, considera las dimensiones de "Orientación a las Tareas" v/s "Orientación a las Relaciones", evaluadas mediante la percepción del directivo de su colaborador o compañero de trabajo menos preferido (Least Preferred Coworker o LPC); mientras que como componentes situacionales capaces de afectar la influencia del directivo sobre la ejecución de su grupo, identificó: Un Factor de Relaciones (Relaciones Dirigente-Miembros), un Factor de Tareas (Estructura de la Tarea), y un Factor

relacionado con el respaldo que la institución brinda al dirigente para manejar a sus subalternos (Posición de Poder).

Estudios sistemáticos con amplias muestras de sujetos y una gran variedad de contextos, en los que correlacionó las situaciones en las que los diferentes dirigentes actuaban con o sin éxito, en términos de la ejecución de sus grupos, permitió a Fiedler identificar los tipos de dirección más o menos efectivos en diferentes situaciones. El modelo de este autor es en la actualidad, una de las teorías mejor validadas. No solo se basa en una multitud de datos empíricos correspondientes a una amplia diversidad de grupos y organizaciones, sino que además, múltiples estudios diferentes han sido realizados para someter a prueba las predicciones del modelo, con resultados satisfactorios. No obstante, algunos trabajos no han sido tan halagüeños (véase, Graen et al., citados por Bass, 1990).

Con todo, el modelo de Fiedler ha sido muy útil para nosotros, tanto por la multitud de opciones que brinda para el análisis de los determinantes de la efectividad de la dirección (medida en términos de la ejecución grupal), como por las posibilidades que proporciona para mejorar el rendimiento directivo, esto es, para mejorar la actuación de las personas que dirigen.

En nuestro país, se han realizado tentativas desde hace ya algunos años, de adaptar determinados aspectos de su modelo. Véase Rodríguez (1990). En nuestro caso, hemos desarrollado un programa de investigaciones que nos permitió evaluar dicha posibilidad. (Ver Casales, 1996a). Pero quisiéramos insistir en el hecho de que, si bien, los trabajos de Fiedler constituyeron un punto de partida fundamental para nuestras proyecciones, nuestras investigaciones, sin embargo, no han tenido como objetivos, efectuar una comprobación crítica de las predicciones del modelo de dicho autor.

En efecto, de un estudio que pretenda comprobar una teoría, debe esperarse

que al menos satisfaga rigurosamente, las exigencias y requerimientos metodológicos de la misma, es decir, seguir lo más estrictamente posible las indicaciones o especificaciones del modelo, y la metodología utilizada en su desarrollo. Pero en vista de que ello no fue posible, ya que tuvimos la necesidad de modificar diferentes aspectos para el estudio de ciertas variables cruciales, nuestro trabajo, en consecuencia, no puede ser considerado como una validación o réplica del de Fiedler.

Sería conveniente entonces, especificar los puntos de contacto y las diferencias existentes entre el modelo de dicho autor y nuestro enfoque acerca de sus variables de estudio. En cuanto a los aspectos comunes, hemos considerado tres de las variables planteadas por Fiedler: el estilo de dirección, las relaciones dirigente-subordinados, así como la estructura de la tarea.

En cuanto a las diferencias:

1º) En primer lugar, confrontamos una dificultad derivada del hecho de que en estudios sucesivos, la percepción de los dirigentes estudiados por nosotros, acerca de su LPC, no correlacionaba de modo significativo con los patrones de comportamiento que cabría esperar (Casales, 1996a). Esta dificultad también ha sido reportada por otros investigadores. (Véase Graen et al., citados por Bass, 1990). Ello nos condujo a la elaboración de un nuevo procedimiento para la medición del estilo, basado en la Valoración Grupal, acerca de los patrones de comportamiento o estilo característico de su jefe. Como se recordará, este procedimiento se fundamenta en la metodología general propuesta por los investigadores del Grupo de Ohio. (Véase Bass, 1990).

Luego de un análisis factorial con una muestra considerable de sujetos, y un número suficientemente amplio de proposiciones indicativas de las pautas de comportamiento característico de los dirigentes en las situaciones estudiadas, pudimos identificar las dimensiones

fundamentales del estilo de estos. (Ver Casales y Rubí, 1986; Casales, 1999). Algunas de dichas dimensiones se corresponden con las planteadas por Fiedler, y con las descritas en la literatura, a saber: Autoritarismo-Democratismo (una dimensión bipolar), Orientación a las Tareas y Orientación a las Relaciones, así como una dimensión diferente que denominamos "Nivel de Intolerancia", definida como el "grado de extremismo del directivo en la aplicación de las regulaciones y normativas". Estas dimensiones resultaron ser factores independientes, por ello al combinarse dan lugar a varias modalidades que constituyen una expresión de la disposición jerárquica de necesidades que se encuentran en la base del comportamiento de los directivos. (Ver Casales, 1996b). Como se recordará, Fiedler considera solo dos estilos contrapuestos (Alto ó Bajo LPC). El Alto LPC se corresponde con el estilo democrático y orientado a la vez a la relación, mientras que el Bajo LPC se corresponde con el estilo autoritario y centrado en las tareas. Ello, en la práctica, limita en cierta medida las posibilidades de análisis, ya que por ejemplo, un dirigente democrático puede estar centrado en las tareas y no necesariamente orientado a las relaciones, o puede estar alto en las dos dimensiones, etc. (Casales, 1996a).

2º) En segundo lugar, los resultados de nuestras investigaciones nos condujeron a la incorporación de un nuevo factor de significación, que no había sido considerado por Fiedler, a saber, la "Condición de Líder" del dirigente. De hecho, en los trabajos de Fiedler, existe una identificación (con la que no concordamos), entre los conceptos de Dirigente y Líder. Una serie de autores, desde la clásica distinción de Gibb (citado por Bass, 1990), entre Liderazgo y Jefatura, hasta nuestros días, destacan la necesidad de diferenciar tales nociones. (Véase Bennis y Goldsmith, 1994; Terry, 1995).

En efecto, en nuestro programa de investigaciones, la variable Condición de Líder del jefe ha resultado ser un determinante fundamental de la efectividad de la dirección; ello nos condujo además, a la desestimación de la variable "Posición de Poder" del modelo de Fiedler, por ser un factor de muy poca significación (Casales, 1996a).

3º) En tercer lugar, en cuanto a la variable relativa a las relaciones dirigente-subalternos, estamos de acuerdo en valorarla, de conformidad con lo planteado por Fiedler, tomando en consideración los niveles de aceptación (respaldo informal) con que cuenta el dirigente en su grupo (medidos mediante indicadores sociométricos), así como la percepción que él tiene de la disposición del grupo hacia sí. Sin embargo, las diferencias consisten en que cuando se mide este último aspecto mediante Escalas de Atmósfera de Grupo, como propone Fiedler, se pierde la posibilidad de conocer, a qué miembros -en particular, el dirigente percibe más o menos dispuestos a la colaboración con él. Por tal motivo, preferimos utilizar el Test de Percepción Sociométrica. Se trata por tanto de una combinación del Test Sociométrico de Moreno con el Test de Percepción Sociométrica de Tagiuri (citados por Lindzey y Aronson, 1985).

A pesar de todo, nuestras diferencias más importantes en el análisis de esta variable consisten en que Fiedler no identifica, como aspectos que pueden afectar la relación dirigente-grupo, el grado de aceptación que tiene el dirigente de los miembros de su grupo, ni la percepción del propio grupo, del grado en que su dirigente los acepta. Un análisis más a fondo de estas cuestiones, se encuentra en Casales (1989b).

A continuación presentamos un resumen de algunos hallazgos de significación, a partir de nuestro enfoque de análisis de los determinantes que conducen a una ejecución grupal efectiva, tomando en consideración el nexo entre variables del subsistema directriz.

### III-NUESTRO PROGRAMA DE INVESTIGACIONES. ALGUNOS RESULTADOS.

(Primera y Segunda Parte).

Nuestro programa de investigaciones se desarrolló fundamentalmente en el sector industrial. Seleccionamos diferentes muestras de brigadas de trabajo, en condiciones bien controladas y con suficiente base de comparación: Brigadas de Perforadores de Petróleo, (pertenecientes a Empresas de Extracción de dicho mineral); Brigadas de Fundidores (de Talleres de Fundición); Brigadas de Elaboración de Envases de Cristal (de un Combinado del Vidrio); Brigadas de Elaboración de Envases de Cartón (de la Unión Gráfica); Brigadas de Fabricación de Neumáticos, etc. Como se observa, los contenidos de trabajo eran diferentes, pero se mantenía constante el alto grado de estructuración de las tareas en cada uno de estos casos. De todas formas, los análisis se realizaron dentro de cada situación, con vistas a controlar los efectos que la variable Contenido de la Tarea podía tener.

Los grupos estudiados eran interactuantes, de manera que se trataba de grupos cara-a-cara, en que los miembros trabajaban de forma interdependiente en la realización de una actividad que conducía a la obtención de una meta común, de forma que la contribución individual influía en la ejecución de los restantes miembros, pero no podía separársela de la ejecución del grupo total.

En estos grupos, el dirigente era un miembro designado oficialmente por la empresa para coordinar las acciones grupales, supervisarles el trabajo, y dirigirlos hacia la obtención de la meta.

Como variable dependiente medimos la productividad; en cada una de estas situaciones se utilizó como criterio de eficiencia, el grado en el cual el grupo lograba su meta (cumplimiento del plan de trabajo asignado). Los grupos en cada situación eran comparables con respecto a las variables relevantes: Tiempo de Constitución del Grupo, Tiempo en el Grupo del Dirigente, Nivel de Escolaridad del Dirigente y de los Restantes Integrantes, Experiencia de Dirección del Dirigente, Experiencia de Trabajo del Dirigente y sus Subalternos, Edad Promedio y Sexo de los Miembros y del Dirigente, Calificación Técnica del Dirigente y sus Subalternos, Satisfacción con el Trabajo y con el Salario de todo el Grupo, así como los Niveles de Ausentismo.

Los estudios fueron llevados a cabo por estudiantes de psicología que realizaban su tesis de grado bajo nuestra dirección (Silvestre y Fundora, 1984; Lavandeira, 1987; González y Prieto, 1988).

En vista de que nuestro objetivo consistía en determinar el impacto que sobre la eficacia del trabajo grupal poseen las relaciones existentes entre un conjunto de variables relativas al subsistema directriz, que en estudios precedentes habían resultado significativas, el procedimiento, por tales razones, consistió en estudiar y poner en relación en los diferentes contextos, las siguientes variables:

- El estilo de dirección de los directivos
- La naturaleza del proceso de comunicación dirigente-subalternos
- La condición de líder del jefe
- Las características de la tarea (en cuanto a su estructura)
- Los resultados productivos alcanzados por los grupos,  
(controladas, claro está, como se ha dicho, las variables relevantes).

Se contrastaron fundamentalmente dos estilos de dirección:

Dirigentes autoritarios e intolerantes, muy centrados en la tarea, pero poco motivados por el desarrollo de relaciones afectivas en el seno del grupo,

en contraste con

--Dirigentes democráticos y algo tolerantes, muy centrados en la tarea, pero motivados de modo simultáneo por el desarrollo de relaciones afectivas con la membresía de sus grupos.

Las restantes variables del subsistema se caracterizaban en las diferentes situaciones en los siguientes términos:

La naturaleza del proceso de comunicación dirigente.-subalternos:  
Satisfactorio-Intermedio-Insatisfactorio

La tarea se caracterizaba en todos los casos por:  
un Alto Grado de Estructura

-La condición de líder del jefe se juzgaba como:  
Alta, Media y Baja

## **RESULTADOS**

Nuevamente se puso de manifiesto que la mayor o menor efectividad de cada estilo, depende de factores situacionales. Cada uno de los estilos contrastados puede alcanzar mejor nivel de ejecución grupal que su contraparte en las condiciones analizadas, en dependencia de otros factores. A saber:

- Un Factor de Relaciones Dirigente-Subalternos
- Un Factor relativo a la Condición de Líder Real del Jefe  
(o la naturaleza de sus relaciones con los líderes emergentes que eventualmente puedan surgir)
- Un Factor de Tipo de Tarea (en cuanto a su estructura).

Los resultados pusieron de manifiesto que en tareas productivas de tipo industrial y alto grado de estructura:

1) El dirigente Democrático y Algo Tolerante, Orientado de modo simultáneo a la Tarea y a las Relaciones, alcanza mejores rendimientos que su contraparte, allí donde posea respaldo (aceptación) de su grupo y condición de líder; en contraste con un dirigente Autoritario... sin condición de líder ni respaldo de grupo.

2) Si el dirigente Democrático... posee respaldo de su grupo, pero no llena la condición de líder, solo alcanza rendimientos similares a su contraparte sin respaldo ni condición de líder; (pero solo, si el Dem... no es muy tolerante, pues esto se traduce generalmente en actitudes muy permisivas; de serlo, sus niveles de rendimiento entonces serán inferiores a los del Autoritario...).

3) Si ninguno posee condición de líder ni respaldo de grupo, el Autoritario alcanza mejor rendimiento de su grupo de trabajo.

De todo lo anterior se deriva que:

No basta poseer una actitud democrática y considerada con los sentimientos de los subalternos, para que ello se traduzca en rendimientos productivos. Se precisa además ser un líder de grupo.

4) Donde existan líderes emergentes (en ausencia de la condición de líder del dirigente), tenemos que:

a) Los mejores resultados los alcanza quien mantenga buenas relaciones con dicho líder, con independencia del estilo del dirigente y del respaldo grupal que dicho dirigente alcance.

b) Donde no existan buenas relaciones con el emergente, los resultados (rendimiento grupal) resultan variables, dependiendo de las proyecciones del líder. Esto patentiza la importancia del desarrollo de buenas relaciones Dirigente-Líder Emergente, como una vía potencial, mediante la cual el dirigente puede proyectar su influencia en el grupo, especialmente allí donde carezca de respaldo.

5) El grado de autoritarismo del dirigente constituye un factor que afecta (y limita) el establecimiento y desarrollo de relaciones satisfactorias, y en consecuencia su condición de líder. Por tanto, en tareas que requieran mucha relación, capacidad de persuasión por parte del dirigente, y que se realizan satisfactoriamente solo a condición de elevada motivación y altos niveles de creatividad por parte de la membresía, no es aconsejable un dirigente Autoritario.

Debe tenerse presente que la necesidad de creatividad de la membresía grupal, así como de elevados niveles de motivación y compromiso, constituyen condiciones (exigencias) para el buen desempeño laboral en una gran variedad de ambientes de trabajo, en las organizaciones de hoy en día. Por ello la importancia de las pautas democráticas en los directivos, así como el desarrollo de un liderazgo real.

6) De los aspectos analizados con anterioridad, se deriva que en las condiciones investigadas (tareas industriales con alto grado de estructura), los factores de la situación considerados, poseen diferente peso. El de mayor importancia relativa, lo constituye la condición de líder del jefe, y en segundo término, el respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente (en el caso en que este exista).

7) Las conclusiones presentadas se circunscriben a las situaciones estudiadas, de manera que habrán de ser comprobadas con respecto a su idoneidad de generalización, en especial en lo que se refiere a tareas con bajo grado de estructura, esto es, grupos creativos, de toma de decisiones de solución de problemas mediante discusión, de elaboración de políticas, de prestación de servicios, o grupos que han de realizar tareas vagamente definidas. Por tanto, resulta necesario continuar con el análisis de estos problemas en investigaciones ulteriores, lo cual posibilitará contrastar las hipótesis teóricas sobre bases empíricas más firmes. Claro que, futuros estudios en condiciones específicas, bien podrían ocasionar modificaciones en nuestro enfoque.

### TERCERA PARTE DE NUESTRO PROGRAMA

En los últimos años, iniciamos una tercera parte de nuestros trabajos, con la finalidad de extender a nuevos contextos y situaciones la aplicación de nuestro modelo de análisis, con vistas a aumentar su validez empírica y evaluar el papel de nuevos tipos de factores, susceptibles de afectar la efectividad de la dirección, especialmente la jerarquía motivacional y de necesidades de la estructura de la personalidad del directivo.

Durante estos años, se desarrollaron bajo nuestra dirección, varias tesis de licenciatura:

**Hernández (1996), Del Monte (1997), Pérez (1997), Plasencia (1998),**

### **Rodríguez Martínez (1999) y Rodríguez Rojas (1999).**

El trabajo de Hernández fue desarrollado con brigadas de construcción de instalaciones turísticas del Ministerio de la Construcción. Del Monte (1997) y Pérez (1997) trabajaron con brigadas de producción de pasta dental en la Empresas Suchel-Crusellas. Plasencia (1998), trabajó con brigadas de fabricación de calzado y confecciones textiles femeninas en empresas de este tipo, mientras que Rodríguez Martínez (1999) y Rodríguez Rojas (1999), trabajaron con brigadas de producción de jabón de la Empresa Suchel-Jayper, y brigadas de producción de envases de cristal de la Empresa del vidrio de La Lisa.



Al resumir los hallazgos más importantes de todos estos trabajos, se puso de manifiesto en general, el mismo patrón de resultados obtenidos en la primera y segunda parte de nuestro programa. Sin embargo, en algunos estudios de constatación se obtuvieron resultados contradictorios. Ello planteó la necesidad de establecer una distinción entre el estilo de dirección, evaluado a partir de la valoración grupal de la conducta del directivo, y la estructura de necesidades subyacentes de la personalidad del dirigente.

**En efecto, la valoración grupal del estilo del directivo está relacionada con las acciones manifiestas de este, en la coordinación y conducción del trabajo grupal, susceptibles (dichas acciones) de ser evaluadas por el grupo en las escalas del cuestionario para la descripción de su comportamiento. Pero, de una parte, dichas escalas no abarcan toda la amplia gama de acciones del dirigente (su patrón comportamental en toda su diversidad), y de otra, en diversas circunstancias, el comportamiento directivo puede no ser una expresión real de la jerarquía motivacional y de necesidades de este. Esto implicó, la necesidad de desarrollar una medida más precisa, (directa y menos filtrada por la percepción grupal), de esta jerarquía motivacional y de necesidades, y relacionarla con las restantes variables de nuestro modelo, con vistas a evaluar su papel.**

Es decir, comoquiera que lo que se observó en los diferentes estudios de constatación a los que nos hemos referido, fue que, importantes comportamientos de dirección del mismo individuo, pueden diferir de situación a situación, mientras que la estructura de necesidades que motivan estos comportamientos puede mantenerse constante, por ello, resultó necesario en la medición de la variable estilo, considerar dos enfoques:

- Uno que permita la expresión de la percepción grupal de los comportamientos del directivo, y
- Otro que permita la expresión de

las bases motivacionales de dichos comportamientos.

En nuestros trabajos más recientes hemos estado desarrollando una aproximación a este último enfoque de medición del estilo.

En efecto, en un artículo publicado por nosotros (Casales, 1996b), presentamos los fundamentos de este enfoque.

### Definiciones Operacionales

#### Concepto de Estilo:

Con respecto al estilo, (como ya hemos planteado en la primera parte de este artículo, pero conviene replantearlo aquí), la posición que sustentamos, (Casales, 1996a), es la de entenderlo como una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de la personalidad; que depende, deriva y es una expresión de esta, presentando en consecuencia una relativa estabilidad. Lo hemos definido como:

"aquel conjunto de características de la personalidad, que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección), y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales".

Debe tenerse presente que nuestro concepto de estilo lo considera como una expresión de la disposición jerárquica de necesidades mediante las cuales cada individuo ordena sus prioridades. Y como hemos considerado esencialmente las tres dimensiones de esta variable que en los diversos estudios han demostrado constituir las propensiones del comportamiento de los jefes que más afectan la forma en que los grupos y organizaciones trabajan, es por ello, que nuestra aproximación ha considerado: Una dimensión de Orientación a las Tareas, una dimensión de Orientación a las Relaciones y una dimensión vinculada con la Mayor ó Menor Centralización del Proceso de Toma de Decisiones.

Como se recordará, estos estilos han sido definidos por nosotros (Casales, 1999) del modo en que sigue:

Estilo Autoritario: aquel en el cual el dirigente juega un rol directriz decisivo al fijar las metas del grupo y en el planeamiento de las actividades de los miembros. Apenas delega algunas de las funciones de dirección, dando pocas posibilidades de participación a los miembros en el proceso de toma de decisiones.

Estilo Centrado en las Tareas: aquel en el que el dirigente (ó eventualmente el líder, según el caso), satisface sus motivaciones básicas mediante la realización del trabajo. Se ocupa primariamente de las maneras específicas y los medios para alcanzar las metas del grupo y de coordinar las actividades de los miembros para lograr los fines propuestos de forma satisfactoria.

Estilo Centrado en las Relaciones: aquel en que el dirigente tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimiento, mediante el mantenimiento de la armonía y buenas relaciones con la membresía.

#### Un Procedimiento para la medida de los sistemas de necesidades o bases motivacionales del estilo.

Consecuentemente, nos planteamos el desarrollo de un procedimiento (poco estructurado), que midiera los sistemas de necesidades (o bases motivacionales), ligados a tales orientaciones o estilos.

#### Antecedentes:

Los antecedentes de este procedimiento se encuentran en los trabajos de Fiedler (1993), acerca de la Técnica del L.P.C. (Least Preferred Co-worker: Compañero de Trabajo Menos Preferido).

Mediante esta técnica, se le pide al dirigente que describa a su LPC mediante

escalas tipo Diferencial Semántico de Osgood, utilizando atributos de personalidad.

Los hallazgos de Fiedler indican que estas percepciones del directivo acerca de su LPC, constituyen una expresión de los sistemas de necesidades de la personalidad del directivo (una percepción favorable resulta indicativa como ya dijimos, de actitudes democráticas y orientadas a la relación, mientras que una percepción negativa, resulta indicativa de actitudes autoritarias y orientadas a la producción).

No obstante, si bien el método fue validado por su autor, y dispone de abundante evidencia empírica, sin embargo, (como ya demostramos en la Primera Parte de nuestro Programa: ver Casales, 1996<sup>a</sup>), el mismo no ha funcionado en nuestras condiciones, y otros autores tampoco han obtenido los resultados esperados. En efecto, las correlaciones encontradas entre los resultados del LPC y los patrones de comportamiento que se suponen que dichos estilos definen, han resultado bajas.

En vista de esta dificultad, nos planteamos el diseño de un nuevo procedimiento que, en realidad desde un punto de vista conceptual constituye solo una modificación del método original de Fiedler, pero que podría arrojar resultados más consistentes.

#### Descripción de nuestro procedimiento (Versión modificada del enfoque de Fiedler).

#### Presupuestos:

Al realizar un análisis de las definiciones de los estilos considerados en nuestros estudios, se pone de manifiesto, que el estilo Centrado en las Tareas está relacionado con un Factor de Trabajo y de Desarrollo de Metas, el estilo Centrado en las Relaciones, con un Factor de Relaciones y que los estilos Autoritario-Democrático (polos de una misma dimensión) están relacionados con un Factor de Ejercicio del Poder.

Por otra parte, como se ha dicho, el método de Fiedler consiste en pedirle al directivo que describa a su LPC mediante escalas tipo Osgood de adjetivos bipolares. Sin embargo, la puntuación que se obtiene (Alto ó Bajo LPC) al promediar las diferentes escalas, no discrimina cuáles adjetivos tuvieron mayor peso o fueron dominantes en la caracterización realizada por el directivo. Por ello, propusimos clasificar los adjetivos presentados al directivo en:

- Adjetivos de Tarea
- Adjetivos de Relaciones, y
- Adjetivos de Poder;

y le pedimos que identifiquen las características menos deseadas de su LPC, para de esta forma determinar, que tipo de atributos (los de Tarea, Poder o Relación) resultan utilizados en mayor proporción. Cabe esperar que, al pedirle al directivo seleccionar las cualidades menos deseadas de su LPC, este señalará en mayor proporción, aquellas que obstaculicen fundamentalmente, la gratificación de su necesidad predominante. Es decir, partimos del supuesto (que no requiere demostraciones especiales), de acuerdo con el cual, cuando se presenta un listado de adjetivos relacionados de forma negativa con el desempeño del Trabajo, con el desarrollo de Relaciones interpersonales cálidas y armoniosas y con el ejercicio de la Autoridad o Poder, aquellas cualidades que más desagradan al directivo de su LPC, son las que en mayor medida interfieren con la gratificación de sus necesidades predominantes. Por ello, hipotetizamos que este procedimiento puede ayudar a identificar las necesidades predominantes en los directivos.

Es decir, es de esperar que las personas que realizan una valoración fundamentalmente negativa de su LPC en los adjetivos vinculados con las Relaciones, tienen una necesidad básica de tipo Afiliativa. En consecuencia, si las cualidades señaladas en proporción dominante, se refieren al Factor de Tareas, entonces podría inferirse que las necesidades de Logro están presentes en mayor medida, y así sucesivamente.

### Forma en que se clasificaron los grupos de adjetivos.

El método seguido con vistas a clasificar los diferentes grupos de adjetivos, consistió en lo siguiente:

En un trabajo desarrollado bajo nuestra dirección (Albernas, 1994), se seleccionó una muestra de jueces de 60 estudiantes de los años terminales de la especialidad de Psicología en la Universidad de la Habana, de ambos sexos y una edad promedio de 21 años. La tarea de los jueces consistía en determinar de un listado inicial de 102 pares de adjetivos distribuidos aleatoriamente, cuales se referían a adjetivos vinculados con el desempeño del trabajo, cuales constituían adjetivos vinculados con las relaciones, cuales con el ejercicio del poder, cuales estaban relacionados de modo simultáneo con dichas dimensiones y cuales no guardaban relación con ninguna de las dimensiones.

De esta forma estábamos satisfaciendo las exigencias planteadas por Osgood y Cols. (citados por Lindzey y Aronson, 1985) para la elaboración del diferencial semántico, acerca de la pertinencia o aplicabilidad de las escalas al concepto, teniendo en cuenta que las personas encuentran más fácil utilizar escalas que se relacionen de manera significativa con los conceptos juzgados, y que las escalas pertinentes al concepto proporcionan medidas más sensibles.

De igual modo, los jueces debían determinar para cada dimensión, el grado (o intensidad) de la relación, de acuerdo con las categorías de mucho, bastante y alguna. Ello nos permitía tener alguna indicación del "grado de saturación" de las escalas con relación a su naturaleza evaluativa, toda vez que en nuestro país no se han realizado estudios con los correspondientes análisis factoriales que determinen las cargas (pesos factoriales) de las escalas. Consideramos que resulta inadecuado tomar las escalas encontradas en los estudios de Osgood y Cols. o las de otros autores, ya que podrían estar

contaminadas culturalmente como es natural.

Se promediaron las estimaciones de los jueces dadas a cada par; las respuestas fueron calificadas en una escala de 0 a 4. Se asignó la puntuación de 4 al par que expresaba (según el criterio del juez), mucha relación con la dimensión correspondiente (Tarea, Poder, Relaciones); una puntuación de 3 al par que expresaba bastante relación, la puntuación de 2 al que guardaba solo alguna relación, la puntuación de 1, al que guardaba igual relación con dichas dimensiones y la puntuación de 0 al que no guardaba ninguna relación con las dimensiones consideradas.

Luego de promediar las puntuaciones dadas se seleccionaron aquellos pares

cuya relación era mayor que una puntuación de 3 como promedio para una de las dimensiones y una puntuación menor que 1 como promedio para las otras dimensiones. Finalmente se seleccionaron los 30 mejores pares (10 relacionados con la dimensión de Tareas o trabajo, 10 relacionados con el Poder y los 10 restantes con las Relaciones). En la siguiente tabla (# 1) se expresan los adjetivos finalmente seleccionados, considerando solo el polo negativo del par. El procedimiento diseñado para identificar las necesidades predominantes en un individuo consistía entonces en pedirle que identificara las características menos deseadas de su peor colaborador, de esa lista general de 30 cualidades presentadas de modo aleatorio.

Tabla # 1 Adjetivos vinculados a tres tipos de factores.

ADJETIVOS DE PODER	ADJETIVOS DE TAREA	ADJETIV. DE RELACION
1) Despótico	1) Ineficiente	1) Desapasionado
2) Controlador	2) Inexperto	2) Frío
3) Gobernador	3) No Cooperativo	3) Desagradable
4) Impositivo	4) Mediocre	4) Brusco
5) Autoritario	5) Incumplidor	5) Hostil
6) Mandón	6) Impuntual	6) Indiferente
7) Centralizador	7) Incapaz	7) Egoísta
8) Dominante	8) Desorganizado	8) Distante
9) Restrictivo	9) Holgazán	9) Cruel
10) Abarcador	10) Inútil	10) Reservado

Parece apropiado explicitar las diferencias más importantes existentes entre la técnica de Fiedler, y la modificación que estamos proponiendo aquí:

En el método original de Fiedler, se presenta un cuestionario compuesto por una serie de pares de adjetivos bipolares (de significación contrapuesta), de tipo evaluativo, relacionados con características de personalidad; y se le pide al dirigente que evalúe a su L.P.C. (Colaborador Menos Preferido), usando dichas escalas, que se encuentran separadas por varios pasos o grados intermedios (generalmente 7 u 8). La puntuación o calificación final se obtiene, promediando el valor dado a todas las escalas (o pares de adjetivos).

Sin embargo, lo que proponemos aquí es utilizar el mismo principio de evaluar al Colaborador Menos Preferido por parte del dirigente, pero clasificar los pares de adjetivos en aquellos vinculados con un Factor de Tareas, los vinculados con un Factor de Poder y los vinculados con un Factor de Relaciones, y calificar de forma independiente los adjetivos asociados con cada factor. De esta forma, en la valoración por parte del dirigente sabremos cuales grupos de adjetivos él está evaluando en forma más desfavorable (para inferir que tipo de necesidad está siendo más afectada). Ello no resulta posible mediante la técnica original de Fiedler, pues como se dijo, la calificación es general y no por tipos de adjetivos; de tal forma, lo que se

obtiene es, si esa calificación general dada por el dirigente a su Colaborador Menos Preferido es Alta o Baja, pero no se sabe si son los adjetivos ligados al Trabajo, a las Relaciones o al Poder, los que intervienen en mayor o menor medida en el puntaje total.

Por otra parte, otra diferencia se refiere a la estructura (o más bien la composición o contenido) de la prueba; toda vez que en la versión que presentamos solo se considera el polo negativo de los pares; aunque a nuestro juicio, esto reviste una significación de menor importancia relativa.

#### Utilización de nuestro método.

En un estudio preliminar llevado a cabo bajo nuestra dirección (ver Albernas, 1994), nos planteamos como objetivo obtener algunos indicadores acerca del modo en que funcionaba este procedimiento. Estábamos interesados en conocer particularmente si era capaz de arrojar diferencias entre sujetos que desempeñaban roles diferenciados (directivos versus personas sin cargos de dirección). Partimos de la hipótesis según la cual, las diferencias de roles de los participantes en el estudio debía introducir algún tipo de diferencias con respecto a

las respuestas de estos al aplicarles el método

La muestra estaba integrada por 45 dirigentes pertenecientes en igual proporción a Grupos Sociopolíticos, Grupos de Prestación de Servicios (dedicados a la comercialización de productos) y Grupos de Reparación de Vehículos; y 45 no dirigentes pertenecientes a estos mismos tipos de grupos y comparables en edad, escolaridad, tiempo en el grupo y experiencia de trabajo. A todos se les aplicó el método descrito.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla # 2.

Tabla # 2. Diferencias en la percepción de atributos característicos del Colaborador Menos Preferido. (Análisis comparativo de dirigentes y no dirigentes).

#### **TIPO DE ADJETIVO**

SELECCIONADO  
DIRIGENTES DE  
DIFERENTES SECTO  
RES (Proporc. en %)  
NO DIRIGENTES DE  
DIFERENTES SECTO  
RES (Proporc. en %)  
DIFERENCIAS  
Poder  
62  
49  
13\*  
Tarea  
20  
20  
0  
Relaciones  
18  
31  
13\*  
-----  
100%  
100%

-----  
LEYENDA: (\*) Diferencias estadísticamente significativas.

Nivel de significación = 0.05 (Prueba de diferencias de %).

Estos resultados ponen de manifiesto que:

1) Lo que más resentimiento provoca en las personas (dirigentes o no), lo constituye el ejercicio desmedido (excesivo) y arbitrario del poder por parte de otros. Dicha característica se encuentra significativamente más acentuada en dirigentes que en no dirigentes. (Es decir, que los dirigentes expresan mayor resentimiento que los no dirigentes, cuando sobre ellos se realiza un ejercicio desmedido del poder).

Como que las descripciones se refieren a individuos (colaboradores menos preferidos) de sus propios ambientes de trabajo, cabe suponer, que esas características interfieren con el ejercicio del poder (autoridad o control) de los propios directivos.

**2) Los dirigentes y los no dirigentes no difieren de modo significativo en cuanto a las percepciones negativas de su colaborador menos preferido, motivadas por irregularidades en el desempeño de las tareas ni en las relacionadas con un factor de Relaciones; pero en los no dirigentes, (a diferencia de los dirigentes), el significado de los atributos de Relación resulta significativamente más importante que los de Tarea, al realizar la evaluación de aquel con quien no quisiera trabajar.**

De estos resultados se deriva, el hecho de que parece probable, que el tipo de adjetivo seleccionado por las personas para realizar la evaluación de su compañero de trabajo menos preferido, podría también estar relacionada con el rol que estas desempeñan, y que la actividad de dirección, interviene de alguna forma, especialmente en lo relacionado con el ejercicio de la autoridad.

Infortunadamente, el tamaño (lastimosamente pequeño) de la muestra, no permite derivar conclusiones más confiables, empero, los resultados alcanzados pueden servir de base para el planteamiento de hipótesis en estudios ulteriores.

Como se comprenderá, este método indirecto (encubierto), y en cierto sentido "proyectivo" que estamos presentando, deberá ser validado adecuadamente.

#### Pasos para la validación del método.

Un primer paso en la dirección antes señalada, consistió en la búsqueda de validez convergente con algún test reconocido. El test seleccionado fue el "Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo (CMT), elaborado por Toro (1992).

El CMT constituye un instrumento diseñado para identificar 15 factores de motivación. El fundamento teórico en el cual se apoya está conformado por un esquema conceptual, que toma de un lado, los aportes de teorías motivacionales relevantes, y los resultados de investigaciones empíricas, de otro lado toma en consideración un esquema

conceptual desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas.

El CMT consta de tres partes:

- Una diseñada para proveer un perfil de Condiciones Motivacionales Internas (CMI), a través de 5 factores: Logro, Poder, Afiliación, Auto-realización y Reconocimiento.
- La segunda parte se diseñó para conformar un perfil de Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas. Esta parte está representada por los factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y

Expectación.

- La tercera parte proporciona un perfil de Condiciones Motivacionales Externas, representadas por los factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido de Trabajo, Salario y Promoción.

**El CMT es el producto de abundantes estudios y revisiones de la estructura general y de los items. Cinco versiones del cuestionario precedieron la forma utilizada por nosotros. Cada una se modificó a partir del análisis cuantitativo y cualitativo de los items. El estudio de items que antecedió a la versión utilizada por nosotros, se llevó a cabo mediante análisis factorial.**

En lo relativo a la confiabilidad, Uribe (citado por Toro, 1992), realizó un estudio en el que se calcularon coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson. Se calculó el coeficiente de confiabilidad de cada factor, mediante la fórmula de Spearman-Brown para intercorrelaciones. Se obtuvo así una confiabilidad promedio para todo el cuestionario de 0.72, que es considerada como alta, según los criterios propuestos por Guilford.

En cuanto a la validez, Uribe y Uribe y Toro (citados por Toro, 1992), exploraron la validez de construcción del cuestionario, mediante análisis factorial. Para definir el valor significativo aceptable para cada carga factorial, se utilizó la fórmula de Burt-Banks, y se efectuó una rotación ortogonal.

Desde el punto de vista de sus items, la forma actual del cuestionario representa un conjunto de mejoras y ajustes efectuados a partir de abundantes análisis factoriales.

En vista de que de acuerdo con nuestros objetivos, intentamos establecer el grado de validez convergente de nuestro test (Variante de la Técnica del LPC), con la parte del CMT diseñada para proveer un perfil de Condiciones Motivacionales Internas (CMI), conviene definir aquí los factores constitutivos de dichas Condiciones.

Toro ha definido las Condiciones Motivacionales Internas, como los elementos o características personales del individuo de carácter afectivo o cognitivo, que le permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas. En cuanto a sus factores constitutivos, tenemos las siguientes definiciones:

a) Logro:

Es la orientación (interés) por la excelencia y el éxito; aventajar a otros. (Se trata de intenciones que no tienen que traducirse necesariamente en acciones. (El concepto fue tomado por Toro, de Mc Clelland).

b) Poder:

Es la orientación (interés, intención) a ejercer dominio, control e influencia sobre otros (personas o grupos). (El concepto fue tomado de Mc Clelland).

c) Afiliación:

Es la orientación (interés) por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas y afectuosas. (El concepto fue tomado de Mc Clelland).

d) Autorrealización:

Es la orientación (interés) por buscar perfeccionamiento y utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales. (El concepto fue tomado de Maslow).

e) Reconocimiento:

Es la orientación (interés) por obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace o sabe. (El concepto fue tomado de Maslow).

La validación de nuestro método: Un estudio exploratorio.

Para la validación del método nos planteamos un estudio exploratorio preliminar, desarrollado por Delmonte (1997) bajo nuestra dirección. El objetivo fue formulado en los siguientes términos:

**“Determinar el grado de relación existente entre las Condiciones Motivacionales Internas de los seres humanos (medidas a través del Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo de F. Toro), y los Índices de**

**Rechazo de esas personas, hacia las características de su Compañero de Trabajo Menos Preferido, medidos mediante una variante de la Técnica del LPC de Fiedler, elaborada por nosotros” (Casales, 1996b).**

**Muestra:**

La muestra seleccionada para la investigación estuvo integrada por 38 sujetos pertenecientes a un hotel de turismo, de una de las principales cadenas hoteleras del país.

Los sujetos desempeñaban sus funciones en las diferentes áreas de servicios de la organización. La edad promedio era de 32 años; la escolaridad, mayor que 12 grados; la experiencia promedio de trabajo, de 2 años; y, mientras que el 60% era de sexo masculino, el por ciento restante era de sexo femenino.

**Instrumentos:**

Los instrumentos utilizados ya han sido descritos. Aunque, en relación con el CMT, En la siguiente Matriz de correlaciones se expresan dichos resultados:

**MATRIZ DE CORRELACIONES:**

	N Poder	N Logro	N Afilia	N AutoR	N Rec	Adj. T	Adj. P	Adj. R
N Poder	1.00							
N Logro	0.07	1.00						
N Afilia	-0.22	-0.51	1.00					
N AutoR	-0.48	-0.32	-0.09	1.00				
N Rec	-0.25	-0.11	-0.24	-0.27	1.00			
Adj. T	0.34	0.28	-0.11	-0.06	-0.38	1.00		
Adj. P	0.00	-0.00	-0.10	-0.21	0.42	-0.03	1.00	
Adj. R	0.34	0.24	-0.25	-0.24	-0.08	0.17	-0.06	1.00

**LEYENDA:**

N Poder: Necesidad de poder

N Logro: Necesidad de logro

N Afilia: Necesidad de afiliación

N AutoR: Necesidad de autorrealización

N Rec: Necesidad de Reconocimiento

desearía completar su descripción, señalando que consta en general de 15 items, presentados en sentido afirmativo. Cada item posee 5 alternativas de respuesta, de tal forma que el examinado debe organizar las alternativas de cada item, en orden de importancia, asignándoles valores que oscilan entre 5 y 1.

**Procedimiento:**

El procedimiento consistió en aplicarle a la muestra de sujetos una versión del CMT, y otra de la Variante de la Técnica del LPC. Se dio la seguridad de que los resultados serían confidenciales; de hecho, los cuestionarios tenían un carácter anónimo.

**RESULTADOS:**

Se calcularon correlaciones entre los datos del CMT y de la Variante de la Técnica del LPC.

Adj. T: Adjetivos del factor tareas

Adj. P: Adjetivos del factor poder

Adj. R: Adjetivos del factor relaciones

Resultaron significativas al nivel del 0.05, las correlaciones por encima de 0.31. Es decir:

1) Adj. T---N Poder: 0.34

2) Adj. R---N Poder: 0.34

3) Adj. T---N Rec: -0.38

4) Adj. P---N Rec: 0.42

**Otras correlaciones que resultaron de significación no serán analizadas, puesto que rebasan los marcos del presente objetivo.**



### Análisis de los resultados:

#### 1) Adj. T---N Poder: 0.34

Este resultado ha sido interpretado en el sentido siguiente:

Mientras más negativa resulta la imagen del compañero de trabajo menos preferido, en cuestiones relacionadas específicamente con el proceso de Trabajo, mayor resulta la necesidad de poder de las personas (es decir, la necesidad de ejercer el dominio y control sobre los demás).

#### 2) Adj. R---N Poder: 0.34

Este resultado ha sido interpretado en el sentido siguiente:

Mientras más negativa la imagen del compañero menos preferido, en cuestiones relativas a las Relaciones, más fuerte la necesidad de ejercer dominio y control sobre los demás (Poder).

De manera que, los resultados de las dos correlaciones anteriores indican que: descripciones muy negativas del compañero menos preferido, tanto en cuestiones relacionadas con el Trabajo, como con las Relaciones, o con ambas inclusive, son indicativas de fuertes necesidades de poder en el individuo.

Este hallazgo si parece estar en línea con los resultados de Fiedler, algo que no pudo demostrarse en la primera parte de nuestro programa de investigaciones, como consecuencia tal vez de la utilización tradicional de la Técnica del LPC. (Ver Casales 1996a).

#### 3) Adj. T---N Rec: -0.38

Este resultado lo hemos interpretado en el sentido siguiente:

Mientras más negativa la evaluación que se realiza (la percepción que se tiene), del compañero de trabajo menos preferido, en cuestiones relativas al proceso de Trabajo, menos Necesidad de Reconocimiento tiene

la persona. Vale decir, mientras menos necesidad tiene la persona, de obtener aceptación o admiración de otros, más severa es al juzgar a los otros. Por ello, la persona con mucha Necesidad de Reconocimiento, tiende a suavizar su evaluación de los demás, en cuestiones relacionadas con el Trabajo de esos otros. Así que, mientras más negativa la imagen del colaborador menos preferido, en cuestiones relacionadas con el trabajo, mayor la Necesidad de Poder (dominio y control de los otros), y menor la Necesidad de Reconocimiento por parte de otros.

#### 4) Adj. P---N Rec: 0.42

Este resultado ha sido interpretado en el sentido siguiente:

Mientras más negativa y rechazante la imagen del compañero menos preferido por sus tendencias autoritarias, impositivas y dominantes, mayor resulta la necesidad de reconocimiento de la persona. Nótese que tales características en un compañero de trabajo, dañan la autoestima de la persona, y en consecuencia el reconocimiento que se desea.

### **Resumen:**

Estos resultados resultan de mucho interés, aun cuando no se correspondan con los supuestos de partida:

#### 1) Habíamos partido del supuesto, de acuerdo con el cual:

- a) Una imagen negativa del colaborador menos preferido en cuestiones relacionadas con el trabajo, correlacionaría positivamente y de forma significativa con las necesidades de logro (medidas a través del CMT).
- b) Una imagen negativa del compañero menos preferido en cuestiones relativas a las Relaciones, correlacionaría positiva y significativamente con necesidades afiliativas;
- c) Mientras que, una imagen negativa del compañero menos preferido en cuestiones relacionadas con su autoritarismo, correlacionaría positiva y fuertemente con necesidades de poder en quienes percibieran de tal forma (autoritaria), a su colaborador menos deseado.

#### 2) Sin embargo, aun cuando estos hallazgos no sirven de soporte a tales suposiciones,

esclarecen el sentido de los nexos entre ambas metódicas. En efecto: La Variante de la Técnica del LPC diseñada por nosotros, correlaciona con dos tipos de necesidades de las Condiciones Motivacionales Internas del instrumento de F. Toro: Las Necesidades de Poder y Reconocimiento. (Aunque no con las tres restantes, al menos como son medidas tales construcciones motivacionales por el CMT).

- 3) La imagen negativa del compañero menos preferido, en razón de su baja calidad laboral y/o en razón de su autoritarismo, aparecen muy relacionadas con Necesidades de Reconocimiento, en forma directa e inversa:
  - a) Una imagen muy negativa del compañero menos preferido, por motivo de su autoritarismo, implica mucha necesidad de reconocimiento, por parte de quien percibe.
  - b) Una imagen muy negativa del compañero menos preferido, por motivo de su baja calidad laboral, implica poca necesidad de reconocimiento, por parte de quien percibe, pero mucha necesidad de poder.
- 4) Finalmente, la imagen negativa del compañero menos preferido por motivos de sus cualidades negativas en el área de las Relaciones, aparece muy relacionada con necesidades de poder.

#### IV- CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA TERCERA PARTE DE NUESTRO PROGRAMA.

La tercera parte de nuestros estudios ha puesto de manifiesto una vez más, la importancia que debe concedérsele a la Condición de Líder del jefe, en el análisis del interjuego de variables del subsistema directriz de los grupos que persiguen como meta un desempeño eficaz dentro de la organización.

Aun en presencia de estilos democráticos y participativos, muy orientados al proceso de trabajo, pero preocupados de modo simultáneo por el desarrollo de relaciones satisfactorias con su grupo, se reducen, no obstante, los niveles de rendimiento grupal, si el jefe no constituye un líder real.

#### BIBLIOGRAFIA

- Albornas, H. (1994). "Tendencias en las evaluaciones del estilo de liderazgo y su relación con los niveles de funcionamiento grupal". Tesis de Grado para el Título de Lic. en Psicología, Fac. de Psicología, Univ. Habana.
- Bass, B. (1990). "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership". Free Press, USA.
- Bennis, W. (1989). "On becoming a leader". Ed. Addison-Wesley Publishing, Inc, New York.

Debemos continuar ampliando la base empírica que sustente la validez de nuestro procedimiento de medida de la jerarquía motivacional de la estructura de la personalidad del directivo, con vistas a determinar cómo influyen en la eficacia directiva tales construcciones de la personalidad de los directivos, en dependencia de variables del contexto en que estos actúan.

**Obviamente, no puede considerarse a partir de estos resultados, que las necesidades de logro y de afiliación, no intervienen junto a otros factores en la eficacia directiva. Lo que ha quedado en evidencia es que nuestro test no mide tales necesidades.**

- Bennis, W. and J. Goldsmith (1994). "Learning to Lead: A Workbook, On Becoming a Leader". Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Casales, J.C. y A. Rubí (1986). "Desarrollo de una Metodica para la Descripción del Estilo de Liderazgo en Grupos Pequeños". Rev. Cubana de Psicología. Vol. III, Nº3, pags. 3-32.
- Casales, J.C. (1988). "Actividad de Dirección y Proceso de Comunicación Dirigente-Grupo".

Rev. Cubana de Psicología. Vol. V, Nº1, pags 51-63.

-- Casales, J.C. (1989a). "Psicología Social". Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

-- Casales, J.C. (1989b). "Un Enfoque para el Estudio de Aspectos SocioPsicológicos que Influyen en la Efectividad de la Dirección de Grupos Pequeños. Rev. Cubana de Psicología. Vol. VI, Nº2, pags. 127-142.

-- Casales, J.C. (1996a). "Estilos de Dirección, Liderazgo y Productividad Grupal". Rev. Cubana de Psicología, Vol. 13, Nº2 y 3, pags. 157-177.

-- Casales, J.C. (1996b). "La Jerarquía de Necesidades de la Personalidad del Directivo, y su Relación con la Efectividad de la Dirección". Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15, Nº2, pags.81-98.

-- Casales, J.C. (1999). "Cuestionario para la Medición del Estilo de Dirección: Manual de Utilización". Rev. Cubana de Psicología, Vol. 16, # 1, pags. 70-90

-- Champy, J. (1995). "Reengineering management. The mandate for new leadership". Ed. Harper Business. Harper Collins. New York.

-- Cornejo, M. (1995). "Liderazgo de Excelencia". Ed. Grad, S.A. de C.V. México.

-- Covey, S. (1994). "El liderazgo centrado en principios". Ed. Paidós Mexicana, S.A. México.

-- Davis, K. y J. Newstrom (1995). "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". (8ª Edición). Mc Graw Hill Interamericana.

-- Del Monte, L. (1997). "Filosofía Gerencial, Jerarquía de Necesidades del Directivo y sus Relaciones con la Productividad Grupal". Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

-- Fiedler, F. (1995). "Reflections by an Accidental Theorist". Leadership Quarterly, 6(4), pags. 453-461.

-- Fiedler, F. y M. Chemers (1989). "Liderazgo y administración efectiva". (2da edición). Ed. Trillas México.

-- Fiedler, F. (1993). "The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories". In M. Chemers and R. Ayman (Eds). Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. Ed. Academic Press, San Diego, CA, USA.

-- Fiedler, F. y J. García (1987). "New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance". John Wiley and Sons.

-- González, C. y I. Prieto (1988). "Estilo de Dirección, Liderazgo y Comunicación: Su

Influencia en la Efectividad de Grupos Productivos en Empresas Industriales". Tesis de

Grado para la obtención del Título de Licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología, Universidad de la Habana.

-- Hernández, L. (1996). "Estilo de Dirección y Filosofía Gerencial: Su relación e influencia en la efectividad de cuadrillas constructoras". Tesis de Grado para el título de Lic. En Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

-- Lavandeyra, C. (1987). "El Estilo de Dirección, su Relación con el Funcionamiento Grupal y la Percepción de la Condición de Líder de su Dirigente". Tesis de Grado para la obtención del Título de Licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología, Universidad de la Habana.

-- Lindzey, G. y E. Aronson, Eds. (1985). "Handbook of Social Psychology". Reading Mass, Addison-Wesley, New York.

-- PCC (1992). "Documentos del IV Congreso". Editora Política, La Habana.

-- Pérez, S. (1997). "Liderazgo, Bases de Poder y Productividad de Grupos". Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

-- Plasencia, L. (1998). "Liderazgo y Comunicación. Sus Implicaciones para el Rendimiento Productivo". Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

-- Robbins, S. (1994). "Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Prentice Hall. México.

-- Rodríguez, A. (1985). "Grupos y Colectivos". Ed. Científico-Técnica, La Habana.

-- Rodríguez, A. (1990). "Transitando por la Psicología". Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

-- **Rodríguez-Martínez, A. (1999). "Liderazgo, Filosofía Gerencial y su Relación con la Productividad Grupal". Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.**

-- Rodríguez-Rojas, L. (1999). "Liderazgo, Bases de Poder y su Relación con la Productividad Grupal". Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

-- Schein, E. (1985). "La cultura empresarial y el liderazgo". Ed. Plaza y Janés. Barcelona.

-- Silvestre, A. y C. Fundora . (1984). "El estilo de dirección, la comunicación dirigente-grupo y su relación con la productividad." Tesis de Grado para el Título de Licenciatura en

Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.

-- Stoner, J. (1996). "Administración". 5ª Edición, Prentice Hall. England

-- Terry, L. (1995). "The Leadership-Management Distinction: The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories. Leadership Quarterly, Vol. 6, Iss 4, pp. 515-527.

-- Toro, F. (1992). "Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Manual de Instrucciones". Ed. CINCEL, Ltda. Medellín

-- Velázquez, G. (1995). "Liderazgo de calidad total". Ed. SICCO, S.A. de C.V. México

