

13
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE PSICOLOGIA
División de Universidad Abierta

COMUNICACION, SATISFACCION Y ESTILOS DE
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN SUBSISTEMAS
UNIVERSITARIOS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
P S I C O L O G O
P R E S E N T A I
JOSE CRISTOBAL BAZAN HERNANDEZ

Director de la Facultad
Mtro. Javier Urbina S.

Director de Tesis
Dr. Rodolfo E. Gutiérrez

México, D.F., Cd. Universitaria Septiembre 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

I	Introducción.	1
II	Liderazgo, una revisión de la literatura sobre el tema	4
	2.1 Importancia del liderazgo en las organizaciones.	6
	2.2 Teorías sobre la eficacia del liderazgo.	9
	A) Teoría de los rasgos de personalidad	9
	B) Teoría de la consideración y la estructura	12
	C) Teoría del estilo de comportamiento	14
	D) Teoría contingencial de Fiedler	18
	E) Teoría contingencial de Vroom-Yetton	20
	F) Teoría de los medios y las metas	22
	2.3 Los efectos del liderazgo	24
	2.4 Factores determinantes del liderazgo	25
	2.5 Resumen y conclusión	27
III	Satisfacción y Comunicación	29
	3.1 Satisfacción	29
	A) Teoría del grupo de referencia	30
	B) Teoría de los dos factores	31
	C) Teoría de los sistemas gerenciales de Likert	32
	3.2 Las teorías de la satisfacción y el liderazgo	34
	3.3 Comunicación	38
	A) Modelo de comunicación de Goldhaber	39
	B) Modelo de comunicación de Berlo	41
	C) Modelo de redes de información	43
	3.4 Los modelos de comunicación y el liderazgo	44
	3.5 Resumen y conclusión	46

IV Metodología 47

Planteamiento del problema.

Hipótesis.

Variables.

Población.

Instrumento.

Descripción.

Justificación.

Procedimiento

V Resultados 53

VI Análisis 59

VII Discusión 61

VIII Conclusiones 66

IX Evaluación Crítica 67

X Bibliografía 69

Apendices 71

I INTRODUCCION

La Universidad Nacional Autónoma de México, cuenta con un gran número de subdependencias que la hacen compleja y difícil de analizar. Muchos son los problemas que afronta. Perotambien es grande el número de gentes egresadas de sus aulas que puede contribuir a sanear sus demandas.

Uno de esos problemas es el de dirigir adecuadamente la amplia variedad se subsistemas que en ella existen. Dadas las diferencias de actividades en estos subsistemas, es necesario que se implementen actividades específicas encaminadas a administrar mejor su patrimonio.

Este aspecto, el de la dirección, como en toda organización, encierra cuestionamientos importantes, y es punto neurálgico de muchos conflictos. Sin embargo su importancia requiere una atención detallda.

Las teorías que existen sobre el liderazgo organizacional en relación a aspectos importantes como la comunicación y la satisfacción, son un medio que puede contribuir a comprender este fenómeno en la UNAM. Si se determinan estilos de liderazgo efectivos que ayuden a mejorar la calidad del trabajo universitario, se estará en posición de plantear políticas organizacionales que beneficien a nuestra casa de estudios.

Este trabajo tiene como finalidad determinar patrones de liderazgo en los directores de subsistemas Académicos y Administrativos, y detectar si están correlacionados con variables tales como la Comunicación y Satisfacción organizacional.

Para ello en el capítulo II se hará un análisis de las principales orientaciones que ha tenido el estudio del liderazgo. Desde las investigaciones que han intentado determinar efectos, características y comportamientos, hasta los que indican factores determinantes. Se estudiarán tres estilos de liderazgo básicos: Laissez Faire, Democrático y Autoritario .

En el capítulo III se revisaran las teorías sobre la Satisfacción y la Comunicación organizacional. Se señalarán sus características y se buscara relacionarlas con los estilos de liderazgo. Algunas investigaciones realizadas muestran que existe una relación entre ciertos estilos de liderazgo y la comunicación o la satisfacción.

El capítulo IV estará dedicado a la metodología. La población consta de 33 personas para el grupo académico y 28 del administrativo. El instrumento fue la Escala de Liderazgo (Gutiérrez 1982), esta escala es de tipo Likert de medición de actitudes.

Los datos serán tratados estadísticamente con la prueba de U de Mann-Whitney para determinar semejanzas entre los subsistemas Académico y Administrativo. Finalmente se usará el coeficiente de correlación "r" de Pearson para determinar relaciones entre los estilos de liderazgo con la comunicación y la satisfacción.

En la última parte se presentarán los resultados, el análisis, la interpretación y las sugerencias según lo determine el desarrollo de la investigación.

Por último se presentara un apéndice con el instrumento utilizado y la bibliografía citada.

Hay que mencionar que esta tesis forma parte de un proyecto de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y apoyado por el Centro de Estudios Sobre la Universidad.

CAPITULO II

LIDERAZGO, UNA REVISION DE LA LITERATURA SOBRE EL TEMA.

A mediados de los años 30 y 40, gran parte de la investigación en psicología social estaba centrada en dos temas principales: **actitudes** y **liderazgo**. Respecto a este último, muchos investigadores intentaron describir características invariables del líder con el fin de encontrar un "modelo ideal".

También conocidas como de liderazgo social, estas investigaciones se enfocaron en aspectos del liderazgo espontáneo o de masas. Los resultados no fueron tan productivos como se esperaba, pobres fueron los logros obtenidos y así el tema se decayó en popularidad.

Sin embargo, el tema fue rescatado por la teoría organizacional y la psicología del trabajo. El interés de estas dos disciplinas se centró en ubicar al liderazgo en un contexto **formalmente** organizado donde se buscaban patrones de comportamiento que estimulen y aumenten la efectividad y la productividad de los grupos en el trabajo.

Actualmente la mayoría de los textos de psicología del trabajo, psicología organizacional, administración y sociología incluyen un capítulo sobre liderazgo, en donde el objetivo central es señalar la importancia que éste proceso social tiene sobre el buen funcionamiento en las organizaciones. De acuerdo con la anterior, se puede señalar que tradicionalmente las investigaciones sobre el liderazgo, se han diferenciado en dos líneas principales (House y Baetz, 1979, Gutiérrez, 1989):

- a) Aquellas que estudian a los líderes surgidos **espontáneamente**, en donde no existe una autoridad formalmente nombrada. Estos estudios están más avocados a fenómenos de masas y a características del "carisma " del líder. (Moscovici, 1981, Freud 1931).
- b) Aquellas que se preocupan por enmarcar a los líderes dentro de un sistema social organizado y donde ha sido asignado **formalmente**. (Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1961, Fiedler y Chemers, 1985).

En este trabajo sólo se analizará al liderazgo expuesto en el punto "b": el del líder bajo una estructura formal.

El orden que se ha tomado para el análisis del tema comprende cuatro incisos. El primero señala la **importancia** del liderazgo dentro de contextos formales, este análisis lleva a la segunda cuestión, la **eficacia** del líder. En este problema los investigadores han dedicado la mayor parte de su trabajo al intentar explicar y predecir los **factores**, tercero, que hacen a un líder eficaz, sin embargo las **teorías** ,cuarto, son numerosas y no todas tienen relación directa con las organizaciones, es por ello que solo se han revisado aquellas que tengan mayor relación con marcos organizacionales. Por último, se revisan las conclusiones de algunas de estas teorías respecto de los **factores determinantes** y los **efectos** que tiene el liderazgo en las organizaciones.

2.1 Importancia del liderazgo en las organizaciones.

Se ha observado que las organizaciones más activas se caracterizan por una fuerza laboral motivada y satisfecha. Sin embargo estas condiciones no son producto del destino. En la mayoría de los casos se deben al influjo, dentro de las organizaciones, de ciertos individuos sobre otros. Cualesquiera que sean las razones, hay algunos individuos que dirigen y otros que se someten a dicha dirección.

El papel del liderazgo dentro de las organizaciones está en función de lo que la organización espera del administrador o director. Un líder eficaz puede influir en los demás para que actúen en pro o en contra de las metas corporativas; una organización eficazmente administrada se preocupa de que la mayor parte de la influencia esté operando en la misma dirección.

La forma en que una organización exige a sus administradores resultados satisfactorios, depende del concepto que esta tenga de sí misma. Las organizaciones que se han moldeado según la **Teoría Clásica** esperan que sus dirigentes sean fuertes, directos y autoritarios. Las organizaciones influidas por el movimiento de las **Relaciones Humanas** tienden a alentar un estilo participativo y democrático.

Por otra parte se espera que el rol de liderazgo, que la organización ha depositado en cierta persona, refleje la idiosincracia de la organización en que trabaja. Sin embargo existen semejanzas de roles que trascienden las fronteras de la organización. Hemphill (1959) describió algunas funciones básicas del liderazgo, entre otras: proporcionar servicios, supervisar, planear, investigar,

coordinar, evaluar, etc.

Hemphill encontró que el énfasis relativo que se pone en cada una de estas actitudes varía en distintos climas organizacionales. Así según Hemphill los dirigentes de niveles inferiores consideran como rol básico de la dirección a la supervisión, mientras que los dirigentes de altos niveles piensan que es la planificación. Como dice el citado autor, solamente se necesita advertir que el estilo de liderazgo de una persona, probablemente sea el elemento más importante de la descripción del rol.

Una característica distintiva del liderazgo es la oportunidad extraordinaria de ejercer **Influencia** sobre otras personas. Esta característica también se le conoce como poder. La cantidad de **poder** que una persona tiene en una organización se mide por la cantidad de influencia o control que se ejerce sobre otros.

French y Raven (1959) describen cinco bases de poder, las tres primeras se derivan de la organización formal: poder de **gratificación**, poder **coercitivo**, poder **legítimo**, poder de **referencia** y poder de **pericia**. Se puede decir que estos tipos de poder tomados en conjunto son los que determinan la estima o el respeto en que se tiene al dirigente. Un líder autoritario y despota basado en un poder legítimo estaría en una posición "suprema", a no ser que pudiera ganarse el respeto de sus subordinados.

Finalmente una característica importante en el papel de liderazgo es el **tiempo** que hay entre una orden dada y la ejecución de esta. Los intervalos más largos entre la orden dada, basada en decisiones importantes y de largo alcance,

ayudan a definir el nivel de responsabilidad. De tal modo el tiempo sirve de índice objetivo para conocer el nivel del rol administrativo y el poder legítimo asociado a él.

De este modo la mayoría de las características descritas desembocan al aspecto de la **eficacia** del liderazgo. Después de todo, las organizaciones quisieran tener direcciones exitosas.

El problema de la eficacia del liderazgo lleva, necesariamente al problema del **criterio**. ¿De que manera un individuo es eficaz o no en un rol de dirigente?. No es una pregunta fácil de responder pues existen buen número de criterios distintos.

El criterio más típico es el de las **calificaciones** del supervisor: lo que se juzga acerca de la situación de un individuo como dirigente. Una dificultad con este enfoque es que lo que el jefe ve, no es necesariamente lo que está pasando en el trabajo.

Otro procedimiento es el de calificar al compañero. A cada dirigente lo juzgan los demás a un nivel de comparación mutua. Aquí el problema principal estriba en encontrar compañeros que conozcan suficientemente bien la actuación del dirigente, como para hacer una evaluación. Del mismo modo, si la promoción depende de la evaluación, los compañeros que intenten alcanzar el mismo puesto se sentirán tentados a juzgar a sus rivales con bastante severidad.

Una última vía de evaluación consiste en **medir** la ejecución del grupo de trabajo, el nivel de la satisfacción o las impresiones reales que tienen al respecto

el grupo de trabajo en relación al dirigente. Este punto de vista implica que si la dirección es una cuestión de influencia, entonces lo apropiado es buscar los efectos del liderazgo en aquellos sobre los cuales se ha ejercido la influencia.

Así pues, no existe un criterio claro para determinar la eficacia administrativa. La mayoría de las teorías sobre la eficacia de la dirección y sus pruebas en favor o en contra, siempre tienen en cuenta un cierto aspecto de efectividad que más interesa. Algunas pueden resultar mejores para lograr buenas calificaciones de la supervisión, otras para valorar la ejecución a nivel grupal, etc.. Por último el mejor modo de abordar la efectividad administrativa, es el preguntarse cuál es o cuál se considera que es el objetivo más importante de la dirección, cuál es la importancia que el líder tiene en el desarrollo de una organización (Howell, 1976).

El problema de la eficacia del liderazgo ha sido una de las interrogantes que más han motivado investigaciones. Las teorías que se han planteado intentan contestar la pregunta de cuando, como y quién puede ser un líder eficaz. A continuación se hará una revisión de las teorías sobre la eficacia del liderazgo que más satisfactoriamente han desarrollado el tema.

2.2 Teorías sobre la eficacia del liderazgo.

A) Teoría de los rasgos de personalidad.

La idea de que los líderes nacen, no se hacen, llevó a las primeras investigaciones sobre el liderazgo a describir y enumerar las más importantes **características de personalidad** de un líder. Fiedler y Chemers (1985)

entienden por característica de personalidad "a un atributo de personalidad o forma de interactuar con otros que es independiente de la situación".

Quizá este enfoque no constituye una teoría delimitada, más bien es el producto de un conglomerado de supuestos de que la eficacia del liderazgo depende del individuo y, por lo tanto, se tiene que estudiar las características de personalidad que hacen al buen líder. La mayoría de las investigaciones sobre este punto intentan predecir el éxito administrativo a base de mediciones de ciertos rasgos de personalidad.

Stogdill (1947) revisó 70 años de investigaciones referentes al estudio de los rasgos. Su revisión abarcó aproximadamente 280 artículos publicados y no publicados. De ellos obtuvo correlaciones de los principales rasgos de personalidad en relación con el liderazgo.

Stogdill concluyó que existen un grupo de rasgos de personalidad que diferencia al líder de los seguidores; de los líderes efectivos de los inefectivos y de los líderes de puestos altos de los de puestos bajos. Algunos de los rasgos que más consistencia presentaron fueron: inteligencia, dominancia, autoconfianza, energía, actividad. Las correlaciones obtenidas entre estos rasgos y el liderazgo se encontraba en el rango de .25 a .35. Frecuentemente se encontraron correlaciones más altas. Por ejemplo, autoconfianza e inteligencia tenían correlaciones de hasta .40 a .50.

Las correlaciones obtenidas por Stogdill presentan niveles poco significativos, e incluso en varios casos, negativos. Además encontró correlaciones distintas entre diferentes tipos de estudios, por ejemplo habilidades físicas en grupos de

muchachos exploradores reportó correlaciones tan dispares como .38, .62 y -.40.

En lo referente al IQ, Stogdill halló resultados insignificantes o negativos en 10 de 33 artículos revisados. En 5 estudios encontró que el IQ del líder tiene poca ventaja sobre sus seguidores.

Stogdill (1974) señaló que:

- a) el liderazgo generalmente se presenta en relación a otras personas con características similares a él. Si un individuo, aún cuando cumpla con todas las características del líder, excede en gran medida a las personas que intenta influenciar, los subordinados difícilmente aceptarán su posición.
- b) El liderazgo requiere de una predisposición para ejercer influencia, por lo tanto, características tales como necesidad de dominación, influencia y poder también están asociadas al liderazgo.
- c) El liderazgo se presenta más frecuentemente en relación con situaciones particulares.

Otra parte de esta teoría ha intentado **identificar líderes efectivos** por medio de variables demográficas como son la edad, el sexo, altura, peso o raza. Sin embargo bajo este enfoque también se han hallado resultados poco significativos.

El problema inherente a esta teoría es que la cantidad abrumadora de pruebas que sugieren que aun cuando las características generales de personalidad tienen cierta relación con la habilidad para dirigir, nunca explican la enorme variación que existe en la efectividad de un líder determinado.

A pesar del poco consenso que existe en los resultados de esta teoría hay, sin embargo, un aspecto que puede arrojar resultados satisfactorios. Si en lugar de buscar rasgos "universales" de personalidad del liderazgo, las investigaciones se ocuparan en identificar rasgos **requeridos** para puestos administrativos **determinados** en organizaciones **específicas**, la perspectiva sería más alentadora.

B) Teorías de la consideración y la estructura.

La segunda teoría que se revisa es la del **estilo de comportamiento**. De acuerdo con esta teoría, los líderes efectivos se pueden diferenciar de los inefectivos en base a **diferencias** en su **comportamiento**. Algunos autores han sostenido que las diferencias en la eficacia esta basada en la manera en que se **comporta** un director. De este modo el problema se centra en la identificación de patrones efectivos de **comportamiento** o de **estilos gerenciales** más que en rasgos de personalidad.

Algunos de los más importantes estudios sobre la conducta del líder fueron realizados durante los años 50 en la Universidad Estatal de Ohio. Las mayores contribuciones de este grupo fueron el arrojar cuestionarios para la medición de la conducta del líder e identificaron dos dimensiones básicas del liderazgo.

Los cuestionarios elaborados por el equipo de Ohio buscaban los roles del líder haciendo énfasis en categorías tales como dominación, evaluación y comunicación, entre otros. Al ser aplicados tanto a líderes como a subordinados, se encontró, bajo análisis factorial, que existían dos factores de liderazgo que ellos nombraron como: **Consideración e Iniciación a la Estructura.**

Según Fleishmann y Harris (1962), **consideración** se describe como el grado en que el supervisor muestra interés, comprensión, simpatía y grado en que toma en cuenta las necesidades y el bienestar de los seguidores.

La **iniciación a la estructura** describe un comportamiento encaminado a la realización de las metas del grupo programando caminos a los trabajadores, estableciendo un procedimiento a seguir.

El primer factor está "centrado en el empleado" y el segundo está "centrado en la producción"

Si bien estas diferencias predominan en un líder, existen varios grados de comportamiento. La combinación de estos dos factores se puede esquematizar según la importancia de cada factor. (Montañés, 1981, Gutiérrez, 1989).

	Bajo	Alto
Alto	Alta consideración y baja estructura	Alta estructura y alta consideración
Bajo	Baja estructura y baja consideración	Baja consideración y alta estructura

En base a estos dos factores, el equipo de Ohio desarrolló dos cuestionarios

para su medición. El LBDQ (Leader Behavior Description Questionary) que se aplica a los subordinados y que describe cómo el líder se comporta en varias situaciones y el LOQ (Leader Opinion Questionary) que es contestado por los supervisores y que describe cual es el método ideal de supervisión.

En base a la aplicación de estos instrumentos, Hemphill (1950) concluyó que cerca del 80% de la conducta del líder puede ser explicada por los dos factores. Tanto la consideración como la iniciación a la estructura tienen efecto sobre la conducta de los subordinados. Por ejemplo, bajo consideración los subordinados tienen bajos niveles de descontento. Los resultados de este tipo de trabajos demuestra que la conducta que el líder tiene realmente influye las actividades de los subordinados. (Muchinsky, 1990)

C) Teoría del estilo de comportamiento.

Algunos autores han sostenido que aunque la eficacia no es cuestión de personalidad, depende sensiblemente de la manera en que el líder se comporta en su rol como director. De tal modo, el problema del control se convierte en uno de identificación de patrones efectivos de comportamiento o de estilos gerenciales

Desde los principios del movimiento de la relaciones humanas, los teóricos de la organización trazaron una distinción muy clara entre los estilos **democrático** y **autoritario**. Básicamente, la distinción está entre el dirigente que comparte con otros la función de toma de decisiones (democrático), y el que no la comparte (autoritario).

Sin embargo hay autores que han identificado tres estilos de liderazgo. Por ejemplo Lewin, Lippitt y White (1939), Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961), Maisonneuve (1968), Vazquez (1978) y Gutiérrez, (1987) distinguen tres tipos de liderazgo:

Autoritario. Es el líder que se apoya únicamente en el poder formal que se le ha otorgado. Utiliza la autoridad que la da su puesto en forma irracional. Este líder considera que su subordinados son incapaces creando un ambiente de desconfianza. (Vazquez, 1978)

Democrático. Es el líder que piensa que es más importante contar con la voluntad de los subordinados y su sumo deseo de hacer las cosas en equipo respetando la integridad y la responsabilidad individual (Vazquez, 1978).

Laissez Faire. Es el líder en que la toma de decisiones, la participación, la asignación de políticas, composición de grupos de trabajo, la división de tareas y la elección de técnicas por parte del líder es mínima o indeterminada. El jefe no ayuda ni tampoco proporciona retroalimentación excepto por demanda expresa de sus subordinados. (Gutiérrez, 1987).

La relación entre estos tres estilos de liderazgo no es completamente lineal, es decir no está dentro de un mismo continuo. La relación entre el estilo autoritario

y el democrático puede tener una relación bidimensional (Tannenbaum, Weschler y Massarik 1961), como más adelante se verá. A continuación se presenta un panorama de la relación que los estilos de liderazgo tiene entre sí según ciertos autores.

El clásico modelo del continuo de estilos autoritario y democrático de Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) presenta una gama de estilos según sea el grado en que el líder o los empleados son los que toman las decisiones. Según se le concibe ordinariamente la participación es cuestión de grado más que una proporción de ser o no ser. Se considera que los los patrones de comportamiento administrativo se encuentran en un continuo que va desde lo **democrático** (o que gira en derredor de los subordinados) en un extremo, hasta lo **autoritario** (o en derredor del jefe) en el otro.

Empleo de la Autoridad por el dirigente				Area de libertad para los subordinados		
1	2	3	4	5	6	7
Autoritario				Democrático		

(Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1961)

Dentro de este continuo Tannenbaum, Weschler y Massarik distinguen **siete niveles** de participación del Administrador:

- 1) toma la decisión y la comunica;
- 2) "vende" su decisión y persuade a los subordinados a aceptarla;
- 3) presenta sus ideas e insta a que se formulen preguntas;
- 4) presenta su decisión tentativa;
- 5) presenta el problema, acepta sugerencias y toma la decisión;
- 6) determina los límites y solicita al grupo a que tome una decisión;

- 7) permite que sea el grupo el que toma las decisiones dentro de límites definidos por el supervisor.

Por su parte Lippitt y White 1952, en base a procedimientos experimentales identificaron ciertas conductas del líder de acuerdo a tres estilos de comportamiento en diferentes periodos de las investigaciones.

(Cfr. Anzieu y Martin, 1968).

Comportamiento	Características del Grupo		
	Autoritario	Democrático	Laissez Faire
Estilo de Director	Por el Jefe	En común	Indeterminación
Decisiones	Por el Jefe	Objetivos Generales	Ninguna
Actividades	Por el Jefe	División Espontánea	Ninguna
Tareas	Por el Jefe	Libre Elección	Ninguna
Grupos de trabajo	Tipo Personal	Objetivo	Ninguna
Participación	Ninguna	De Todos	Ninguna

A pesar de las diferencias entre estos estilos de liderazgo, cada estilo se ha identificado, tanto con los resultados como con necesidades. Por ejemplo el estilo gerencial participativo no ha resultado un estilo permanentemente superior. Ciertamente, tiende a asociarse con una mayor satisfacción pero no necesariamente implica una mayor productividad. Los estudios de la laboratorio demuestran que en una solución rutinaria de problemas en que eficiencia es la meta principal, el enfoque autoritario es superior.

De este modo el problema del estilo de liderazgo adquiere una mayor dimensión al incluir otras variables que difícilmente pueden ser controlada, como es la situación en que se desarrolla.

D) Teoría de la situación o contingencial de Fiedler.

Otra de las más actuales e importantes corrientes en lo que se refiere a la investigación sobre el liderazgo es la teoría **contingencial** o **situacional** de Fiedler (1951).

La mayor contribución de esta teoría es afirmar que la efectividad del líder **depende de las situaciones** en que opera. Un principio básico en la teoría de Fiedler es considerar que las diferencias del comportamiento de los individuos son relativamente **menores** cuando se **enmarcan** en un contexto social. "El término situación hace referencia, en general, a los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo" Fiedler y Chemers, (1985).

Si se acepta el hecho de que diferentes situaciones exigen diferentes personalidades y estilos de comportamiento, entonces se está obligado a encontrar algún modo de **identificar** y **clasificar** las situaciones. De esta manera se estaría ante una infinita posibilidad de hechos. Se han realizado diversos intentos aislados para vincular los factores situacionales con las teorías de la personalidad o del estilo de comportamiento. Uno de estos intentos más fructíferos es la teoría contingencial de Fiedler (1986).

La tesis fundamental de Fiedler es que el aspecto más importante de una situación desde el punto de vista de la dirección es la **"favorabilidad"**, o el grado en que las condiciones proporcionan al dirigente un poder potencial para influir a sus seguidores. Para determinar cuan favorable es una situación se combinan tres factores principales: **estructura de la tarea**, la **relación** entre el dirigente y sus subordinados y el **poder** del puesto. Si se combinan estos tres factores según sea el nivel bajo o alto, se tendrán ocho categorías posibles.

Relaciones	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo
Tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	1	2	3	4	5	6	7	8

Aspectos Favorables de la Situación

En el nivel 1 existen condiciones muy favorables, mientras que en el 8 son desfavorables.

La segunda parte de la teoría de Fiedler señala **diferencias individuales** entre los líderes. Los líderes pueden ser diferenciados entre sí por algunas dimensiones: inteligencia, personalidad, experiencia, etc. Fiedler **desarrolló** un método para identificar diferencias individuales entre los diversos líderes: la escala Least-Preferred Co-Worker (LPC) o Escala del Compañero de trabajo Menos Preferido (ECMP). La escala consiste en una serie de reactivos bipolares que describen algunos rasgos de personalidad. Las calificaciones de en base a estos cuestionarios muestran rasgos positivos en base a puntajes altos, mientras que los rasgos negativos tienen puntajes bajos. Una calificación alta indica que un líder es aceptado, una calificación baja describe una actitud rechazante.

En la última parte de de su teoría, Fiedler integra las dos primeras partes y se aventura a predecir quién puede ser un líder efectivo. Hay una diferencia en los líderes (reveladas por las calificaciones de la escala LPC) y en las situacionales (señaladas por los aspectos favorables de la situación); estos resultados pueden identificar quién será buen líder en una **situación determinada**. Fiedler propone que los líderes con puntajes altos en la escala LPC son más efectivos en situaciones favorables o desfavorables, en tanto que los que tienen puntajes bajos son efectivos en situaciones moderadamente favorables.

El modelo de contingencia es uno de los más efectivos y mejor validados. Esta teoría, como cualquier otra, es una herramienta y no un fin en la comprensión del liderazgo.

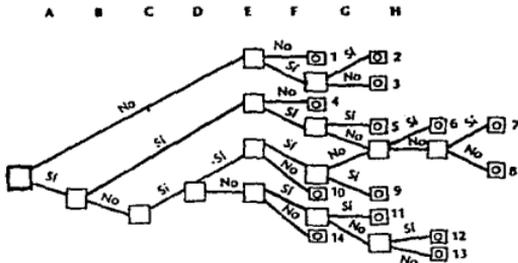
E) Teoría contingencial de Vroom-Yetton.

Esta teoría es principalmente **normativa**, además presenta un gran apoyo a las decisiones organizacionales. La esencia del modelo de Vroom-Yetton estriba en el grado en que el líder permita a sus subordinados participar en los procesos de decisión. Al igual que la teoría de Fiedler, dá por supuesto que las diferentes situaciones exigen acciones diferentes. Este modelo proporciona una **taxonomía** de problemas, un **procedimiento** para identificar un problema determinado dentro de un esquema y un conjunto de **alternativas** de comportamiento para cada problema.

El modelo propone tres tipos de decisión que el líder puede utilizar dependiendo de las consecuencias que espera resulten de su acción: **Autoritaria** en donde la decisión es tomada exclusivamente por el dirigente, **Consultativa** en donde las decisiones son tomadas por el dirigente y un grupo seleccionado de seguidores y **Grupal** en la cual las decisiones son tomadas por un número de participantes de todos los niveles organizacionales. Vroom y Yetton (1973) desarrollaron un modelo de decisión para el líder y los seguidores, dependiendo de ciertos aspectos del problema. Estos autores indican algunos tipos de conducta que el líder puede adoptar para tomar una decisión dependiendo de los atributos básicos del problema:

- a) Si se opta por una decisión ¿importa mucho el curso de acción que se adopta?
- b) ¿Tengo la información suficiente como para tomar decisiones de alta calidad?
- c) ¿Tienen los subordinados suficiente información adicional que propicie una decisión de alta calidad.
- d) ¿Sé con toda exactitud la información que se necesita, quién la posee y como obtenerla?
- e) ¿Es la aceptación de la decisión por los subordinados, crítica para una implantación efectiva?
- f) Si yo tomara la decisión por mi mismo, ¿estoy seguro de que la aceptarían mis subordinados?
- g) ¿Puedo confiar en que los subordinados fundarán sus soluciones teniendo en cuenta a la organización?
- h) ¿Es posible que surjan conflictos entre los subordinados a causa de preferencias en las soluciones?

Apartir de estos "atributos de la situación" Vroom-Yetton derivaron cerca de 14 tipos distintos de problemas que aparecen como ramas terminales en el "árbol de decisiones".



Este árbol de decisiones sirve no solamente como un trazo general de clasificaciones, sino que es un procedimiento mediante el cual el dirigente puede diagnosticar cualquier problema que se le presente. Le dice qué preguntas tiene que plantear y en qué orden, para poder definir el problema y establecer los comportamientos correspondientes.

El modelo de Vroom-Yetton es, ante todo, un recurso prescriptivo. Indica lo que los dirigentes deberán hacer en las diversas circunstancias. No se pone a especular con mucha amplitud acerca de los procesos implícitos mediante los cuales las prescripciones deben lograr los resultados deseados.

F) Teoría de los medios y las metas (Path-Goal Theory)

A diferencia de la mayoría de las teorías sobre el liderazgo que sólo se abocan a la relación líder-subordinado, la teoría de los medios y las metas incluye como variables importantes el efecto que el dirigente tiene sobre la motivación y la satisfacción, así como el efecto en los subordinados. Esta teoría es más o menos de tipo contingencial, sin embargo es más compleja que la de Fiedler o la de Vroom-Yetton pues contiene más variables.

Propuesta inicialmente por House (1971) y House y Mitchell (1974) la teoría hace énfasis en la **conducta** que el líder exhibe en relación a alcanzar las metas propuestas y tiene como postulados básicos:

- a) que la conducta del líder será más **aceptada** y tendrá mayor **efecto** en la satisfacción de sus subordinados en la medida que proporcione los elementos inmediatos para satisfacer las necesidades de sus seguidores.

- b) la conducta del líder es **aceptada** en la medida que **satisface** necesidades importantes.

Estos postulados no son simples, pues involucran una **percepción** de la conducta del líder por parte de sus subordinados. La **conducta** de un líder **afecta** la motivación de sus subordinados y además indica la manera en cómo la **conducta** **facilita** los logros de sus seguidores.

Esta teoría establece **cuatro estilos** de liderazgo básicos en función del modo en que estimula la motivación y la satisfacción. Estos estilos fueron descritos a partir de trabajos experimentales.

- a.- **Liderazgo Directivo.** Es el líder que señala guías específicas a los subordinados en la manera de ejecutar sus tareas.
- b.- **Liderazgo Apoyador.** Es el líder que demuestra concertación y apoyo a sus subordinados.
- c.- **Liderazgo Participativo.** Es el líder que solicita ideas y sugerencias por parte de sus subordinados e invita a participar en las decisiones.
- d.- **Liderazgo orientado al logro.** Es el líder que hace énfasis improvisar nuevas maneras de ejecución y alienta a trabajar hacia metas altas.

El otro lado de esta teoría es el de las **características de los subordinados**. Estas características son descritas por sus **habilidades** y por el "**Locus de Control**". Así un grupo que tiene habilidades desarrolladas aceptan más fácilmente a un líder directivo. Subordinados con un Locus de Control interno están más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo, aquellos que tienen Locus de Control externo están más a favor de un estilo directivo.

De acuerdo con este enfoque, los **efectos** del liderazgo se pueden observar en la medida que el líder puede **Influenciar** a sus subordinados a percibir su satisfacción, remueve obstáculos que impiden alcanzar objetivos y especifica las metas, así como el grado en que ayuda a sus subordinados a que tengan claras las metas y pasos a seguir para obtenerlas.

2.3 Los efectos del liderazgo.

La cuestión básica sobre este punto es saber si el liderazgo es el **causante** de variantes actitudinales en los subordinados. Para ver si esto es cierto, hay que probar que:

- a) el comportamiento del líder **antecede** a un cambio en el resultado
- b) que la relación entre el comportamiento del líder y el resultado no es causa de **terceros factores**. (House y Baetz, 1979).

Ya en 1934 Lewin Lippitt y White demostraron que **distintos** estilos de liderazgo causan variaciones importantes en el nivel de esfuerzos de los subordinados bajo supervisión. Coch y French (1948) encontraron cambios en la adaptabilidad y el rendimiento de los subordinados cuando la conducta del

líder cambia; Lawerence y Smith (1955) en ausentismo, rotación y productividad; Maire (1970) en el grado de aprendizaje de los subordinados como resultado del entrenamiento, la calidad de toma de las decisiones y el grado de aceptación de las decisiones tomadas.

Aunque la mayoría de estos resultados son producto de estudios longitudinales en niveles organizacionales bajos y en laboratorio, demuestran que cambios en el comportamiento del líder antecede a cambios en el de los subordinados. Sin embargo, House y Baetz (1979) señalan que quizá estos resultados se deban al modo de control de variables o a manipulaciones estadísticas de los datos, además de que las conclusiones obtenidas no fueron conducidas en altos niveles organizacionafes.

Mayer(1975) encontró que las estructuras organizacionales cambian como resultado de la selección de nuevos líderes. No obstante que Lieberson y O`Conner (1969) habían observado que estos cambios sucedían hasta 3 años después. De esta manera, el liderazgo por sí sólo era responsable de un tercio de los cambios, descubriéndose, también, múltiples factores. Por otra parte, Greene (1976) y Heroid (1977), en la realización de estudios longitudinales encontraron que no es tanto el líder el que determina una modificación en el comportamiento de los subordinados, sino que son los subordinados los que moldean el del líder (House y Baetz, 1979).

2.4 Factores determinantes del liderazgo

Las situaciones en que un líder puede actuar son tan variadas que prácticamente sería imposible enumerarlas. Algunos investigadores, más que hacer un "catálogo" de situaciones, han descrito cuales son los **factores**

determinantes en la adopción de un estilo de liderazgo (Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1961 House y Baetz, 1979, Fiedler y Chemers, 1985).

Fiedler y Chemers en 1985 sugieren que es más fácil cambiar las situaciones que entrenar a un líder. Es más fácil alterar el puesto y la autoridad de alguien o modificar las labores que debe desempeñar, que tratar de modificar su personalidad.

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) distinguen tres factores principales que intervienen en la adopción de un estilo de liderazgo: fuerzas del **líder**, fuerzas del **subordinado** y fuerzas de la **situación**.

En las fuerzas del **líder** se toman en cuenta los factores de la personalidad del propio líder. El líder percibe los problemas desde su punto de vista, su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, su propia autoestima, la confianza ante situaciones difíciles, etc. Si el líder considera a estas como fuerzas que lo influyen, puede comprender mejor qué es lo que le hace preferir actuar de cierta manera.

El líder puede considerar las fuerzas de sus **subordinados** por ejemplo: los intereses, la organización, los empleados, el requerimiento de mantenimiento, etc., ya sea individualmente o en conjunto. Cuanto mejor comprenda estos factores, tanto más podrá determinar qué tipo de conducta de su parte permitirá que sus subordinados actúen mejor.

Fuerzas de la **situación**. Estas fuerzas son: tipo de organización,

valores y tradiciones del grupo, participación, etc. La naturaleza de la situación (conflictiva o permisiva) puede determinar el grado de autoridad que el líder adopte.

Estos autores distinguen una fuerza más como factor determinante: el **tiempo**. El apremio del tiempo puede ser la mayor presión del líder. Cuanto más **necesaria y urgente** es tomar decisiones, más difícil será consultar a otras personas. Cuando las decisiones son a largo plazo la participación de los subordinados será mayor.

Las creencias sobre "qué se necesita para llegar a ser un dirigente", se están quedando atrás. Las teorías actuales del liderazgo, particularmente la de Fiedler, han demostrado que nadie sabe gran cosa acerca de este tema. Una dirección eficaz no es sencillamente cuestión de una personalidad dinámica, de buenos sentimientos o de comportamientos accesibles. Más bien como dicen Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) "el buen líder es aquel que tiene consciencia de las fuerzas que son más pertinentes para su conducta en cualquier momento y situación dadas"

2.5 Resumen y conclusión.

En este capítulo se señaló la importancia que el **liderazgo** tiene como factor que encamina al logro de las metas. Los dirigentes juegan un **papel muy importante** en la modelación de **actitudes y comportamientos** de los empleados, así como en la planeación y organización efectiva del trabajo.

La importancia que el **liderazgo** tiene en las organizaciones lleva a la cuestión de la **eficacia**. La **eficacia** de un jefe debería medirse en función de las metas de la propia organización. Sin embargo la evaluación de un líder eficaz no es cosa sencilla . Como no es fácil obtener medidas válidas, es todavía más difícil especificar cuales variables la controlan.

Han surgido tres grupos de teorías principales que intentan describir la eficacia del liderazgo: las teorías de la **personalidad**, las teorías del **estilo de comportamiento** y la teorías de las **situaciones**. Estas teorías son un intento por describir y ayudar a los dirigentes a lograr metas eficaces.

Aunado al estudio del liderazgo, ha habido otro grupo de investigaciones que relacionan el comportamiento del líder con **variables** de tipo evaluativas, es decir lo han relacionado con la **comunicación**, la **satisfacción**, la **productividad**, entre otras, si bien menos numerosos, han ampliado el campo de la comprensión del liderazgo

CAPITULO III

SATISFACION Y COMUNICACION.

En el capítulo anterior se revidaron varias teorías sobre el liderazgo organizacional. Todas ellas, creadas en contextos formales. Algunas de ellas hacen énfasis en la toma de decisiones, otras en las metas y otras más en las contingencias de la situación. Por otra parte ha habido algunos trabajos que relacionan al liderazgo con ciertas variables organizacionales.

A este respecto, Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961), Tuner y Lawerence (1965) han relacionado al liderazgo con la comunicación y la satisfacción, estos trabajos han mostrado la relación que existe entre estas variables.

En este capítulo se hace una revisión sobre las principales teorías sobre la satisfacción y comunicación organizacional y algunos trabajos en donde se les relaciona con el liderazgo.

3.1 Satisfacción

Dentro de la teoría clásica de las organizaciones, el elemento clave es el hombre, sea cual sea el interés principal de la organización. Es por ello que ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción resulta directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Por otro lado, la productividad depende del grado en que los individuos están motivados por su trabajo y esto se ve reflejado en el grado de satisfacción de los individuos. Es por ello que algunas teorías sobre la

satisfacción organizacional comienzan con un estudio sobre la motivación.

Levy-Leboyer y Sperandio (1987) definen la satisfacción "como aquel estado emocional que resulta de la correspondencia entre la atención de la persona a su trabajo y una respuesta positiva. La satisfacción es el resultado de posibilidades positivas entre el hombre y su comportamiento". También como "un sentimiento de agrado con la actividad que se desempeña.

Tres teorías principales han enriquecido el campo de estudio de la satisfacción laboral. La teoría del Grupo de Referencia (Korman, 1971), la teoría de los Dos Factores de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y la teoría de los sistemas gerenciales de Likert y Likert (1976).

A) Teoría del grupo de referencia.

La teoría del Grupo de Referencia hace énfasis en el individuo dentro de un marco social al que toma como parámetro. Estos grupos de referencia le indican cómo debe comprender al mundo, cómo debe valorar su entorno (Korman, 1971). Según esta teoría, si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos y exigencias del grupo de referencia de una persona, ésta aceptará el puesto y se considerará satisfecha.

Hulin (1966) en un estudio con 300 empleados administrativos, propuso como hipótesis que las condiciones económicas se relacionan negativamente con la satisfacción laboral de los empleados. Tomando como variables el nivel económico, desempleo, tipo de barrio, productividad y la situación de las comunidades, Hulin señaló que personas que viven en un medio urbano económicamente alto tienen menos probabilidades de estar satisfechos con su

trabajo. Por el contrario, si el medio es más bien pobre será más probable que las personas consideren favorables sus condiciones de trabajo. Esto se debe tal vez, dice Hulin, a que los grupo pobres son más cohesivos, sus necesidades primarias son comparativamente menores y su nivel de aspiración no es muy alto. Los grupos acomodados, económicamente hablando, son más competitivos entre sí y su nivel de aspiración es alto; en otras palabras "no se conforman con cualquier cosa". Hulin propuso que los marcos de referencia social de la evaluación son determinados por los grupos y el ambiente social del individuo.

B) Teoría de los dos factores.

Por su parte, la teoría de los dos factores (motivación e higiene) de Herzberg, Mausner y Synderman (1959) ha recibido más atención que cualquier otra teoría en los últimos años. La contribución más importante de esta teoría ha sido su efecto catalizador al estimular muchas investigaciones sobre satisfacción y motivación.

La teoría de los dos factores propone que la gente tiene dos series de necesidades. La primera supone evitar el "dolor"; la segunda implica un crecimiento psicológico. Según esta teoría, los factores extrínsecos (factores de higiene) no se relacionan en forma específica con el trabajo de una persona. Entre ellos se incluye las políticas de la empresa, el salario, la seguridad y las condiciones de trabajo. Estos factores corresponden a la necesidad de evitar el dolor y son los determinantes primarios de la insatisfacción en el trabajo.

Los factores intrínsecos (motivadores), como son el logro, el reconocimiento, la

calidad de vida en el trabajo y la responsabilidad, corresponden a la necesidad de un crecimiento psicológico. Esta teoría implica que sólo la segunda serie de factores, los motivadores, son capaces de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones. Las implicaciones que esta teoría tiene son profundas, dado que según ella, un factor como el dinero no sería efectivo para motivar a los empleados.

C) Teoría de los sistemas gerenciales de Likert.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert y Likert (1976) enmarcan al individuo en un sistema total de interacciones en donde el tipo de organización, ya sea estricta y cerrada (sistema 1) o permisiva y abierta (sistema 4) determina el nivel de participación y satisfacción de los empleados. En la teoría de los sistemas de Likert y Likert el papel del dirigente es básico, pues es él quién, en muchas ocasiones, mantiene contacto entre los subordinados y los objetivos de la organización.

Likert y Likert (1976) exponen cuatro tipos de organizaciones o sistemas ordenados progresivamente según el grado de facilitación de las relaciones de los participantes en su capacidad de solucionar conflictos.

Estos autores definen el conflicto como "el esfuerzo que una persona realiza para lograr su resultado preferido; el cual, si lo logra, impide que otros logren sus resultados, con lo cual se origina la hostilidad". Y "se considera que está resuelto cuando todas las facciones están satisfechas con el resultado". Además, "un conflicto sigue sin resolverse cuando cualquiera de las facciones queda insatisfecha con los resultados".

Quando existe un conflicto dentro de una organización, tanto porque los individuos lo derivan de aspectos emotivos y afectivos de las relaciones interpersonales (conflicto afectivo), como el conflicto inherente a la tarea misma (conflicto sustantivo), la satisfacción se ve disminuida sustancialmente.

Los sistemas de Likert y Likert son expuestos en un continuo del 1 al 4. Según el desarrollo alcanzado para la solución de conflictos será el sistema en que se encuentre una organización. Likert y Likert ven en el sistema 4 la forma de organización que mayores posibilidades da a la expresión de la comunicación y, por lo tanto, de la solución de conflictos y la satisfacción.

En el sistema 1 los motivos se usan a base de amenazas, temores y castigos; las actitudes son por lo general hostiles y contrarias a las metas organizacionales, las actitudes hacia otros miembros superiores son de desprecio y la percepción del grado de cooperación por alcanzar las metas grupales es prácticamente nula. Los supervisores tienen poca confianza en sus subordinados y éstos, a su vez, tienen poca confianza en sus supervisores. La comunicación de las metas se considera poco confiable, los subordinados rara vez participan en la toma de decisiones que los atañe.

En el sistema 2 los motivos se manejan a base de recompensas y algún castigo real o potencial. Las actitudes en ocasiones son hostiles y contrarias a las metas de la organización. La actitud hacia los demás miembros de su equipo de trabajo son de servicio con los superiores, competencia con los iguales y condescendencia a los subordinados. Los superiores tienen alguna confianza en sus subordinados.

En el sistema 3 los motivos se manejan con recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Por lo general las actitudes son favorables y apoyan las metas organizacionales. La cooperación entre los miembros del grupo de trabajo es razonablemente favorable, puede existir cierta competencia. Hay bastante confianza y credibilidad en cuanto a la comunicación, pero puede o no puede ser objetada.

En el sistema 4 los motivos están basados en recompensas económicas, participación del grupo en el establecimiento de metas, la oportunidad para tener un comportamiento libre y responsable. Las actitudes hacia la organización y las metas son definitivamente favorables. Existe una cantidad elevada de cooperación en toda la organización por alcanzar las metas. La confianza y la creatividad es elevada en todos los niveles y la comunicación es aceptada abiertamente con la posibilidad de ser objetada si así se requiere.

En el sistema 4 el papel del dirigente permite mayor expresión de opiniones, estimula la participación en la toma de decisiones incrementando así el nivel de satisfacción de los empleados. La satisfacción en el sistema cuatro está en función de su capacidad para permitir la expresión de opiniones para manejar conflictos.

3.2 Las teorías de la satisfacción y el liderazgo.

Aunado a las teorías sobre la satisfacción laboral, hay otros investigadores que se han preocupado en describir correlatos o determinantes que contribuyen a aumentar o disminuir la satisfacción laboral.

Korman en 1971 describió algunos correlatos, estos son:

Nivel profesional: uno de los datos que más constantemente se obtiene es aquel que cuanto más elevado es el nivel profesional mayor es la satisfacción.

Contenido del puesto de trabajo: cuanto mayor es la variación en el contenido del puesto y menor es la repetitividad de las tareas mayor es la satisfacción.

Liderazgo democrático: el liderazgo democrático produce mayores niveles de satisfacción. Lewin, Lippitt y White (1939), Vroom (1964) y Fiedler y Chemers (1985), señalaron que los grupos que tenían dirigentes democráticos eran los más satisfechos y los que funcionaban en forma más ordenada y positiva.

Vroom en 1964 diseñó un método para evaluar la situación en relación con el tipo de dirección. Este diseño conocido como "concurrente" se caracteriza porque pide a los sujetos que describan en un momento dado la satisfacción que sienten dentro de su trabajo en relación a la conducta de sus superiores. Según Vroom se puede afirmar que la conducta democrática es la causante de niveles altos de satisfacción, pero también se puede afirmar que los altos niveles de satisfacción en los empleados son los causantes de esta conducta. Es decir, puede suceder que los superiores ajustan su comportamiento al de sus subordinados recompensando al personal con una conducta considerada y permisiva.

Una observación hecha por Vroom a su diseño "concurrente" es que es posible

que las descripciones que los subordinados hacen de la conducta de sus supervisores depende de su propio nivel de satisfacción. Así un subordinado insatisfecho con su superior autoritario tenderá a afirmar que la conducta de este es negativa, en tanto que un empleado con un superior también autoritario que esté satisfecho dirá que la conducta de su superior es positiva, aunque objetivamente sea la misma.

- a) Algunos factores, tales como la seguridad, sueldo, supervisión, condiciones de trabajo, nivel ocupacional, etc, han sido descritos como determinantes del trabajo. (Siegel y Lane 1982).

- b) Uno de los aspectos más significativos e importantes del desarrollo organizacional es la relación entre empleados y supervisores. La calidad de esta relación es uno de los factores que más pueden ayudar a crear un favorable clima de trabajo.

- c) Una variable muy frecuente en las investigaciones es aquella que busca relacionar el liderazgo con la orientación de la tarea. Kerr, Schoriesheim, Murphy y Stogdill (1974) encontraron que es difícil relacionar estas dos variables, pues algunos grupos prefieren una supervisión orientada al trabajo, mientras que otros prefieren dirigentes centrados en la relación sin que se pueda determinar la causa de estas diferencia.

La relación funcional refleja diferencias individuales entre el líder y los subordinados, esta diferencia muestra una diferencia objetiva. En este tipo de

relación el líder ayuda a sus subordinados a alcanzar los objetivos de acuerdo a los valores de estos por medio de la tarea.

La relación empática está basada en una atracción mutua entre el líder y los subordinados, reflejada por actitudes y valores similares. En esta relación hay una atmosfera gratificante entre ambos bandos.

Locke (1974), propone que el grado de satisfacción de los subordinados es independiente del tipo de relación establecida. Cualquier relación establecidas puede ser positiva, sólo que en situaciones diferentes.

De acuerdo con los trabajos revisados por Stogdill (1974) y House y Baetz (1979), se han encontrado correlaciones inconstantes entre la satisfacción y los estilos de liderazgo. Stogdill encontró resultados tan dispares como .53, .41, .02, -.25 y -.60 entre el liderazgo democrático y la satisfacción. La interpretación a esta serie de resultados es que no se puede determinar con exactitud cual estilo de liderazgo tendrá mayores índices de satisfacción.

Los estudios de Fiedler (1967) y Fiedler y Chemers (1985) en base a la encuesta Least Preferred Co-Worker (LPC), han arrojado resultados poco constantes. Sujetos con puntuaciones altas en la escala (sujetos carismáticos, agradables, etc), tenían éxito en sus ejecuciones en situaciones muy distintas. Los líderes con puntuaciones altas en situaciones favorables o en situaciones muy desfavorables tenían altos desempeños.

De este modo, la satisfacción es producto no sólo de las aspiraciones personales de los trabajadores, de condiciones ambientales o de estímulos

motivadores, sino también de condiciones permisivas dentro de las organizaciones, que en muchas ocasiones son creadas por los líderes. Estos pueden hacer mucho en favor de la satisfacción de sus subordinados, sin embargo, pocas veces se puede determinar qué estilo de liderazgo produce mayores índices de satisfacción.

3.3 Comunicación.

El énfasis en la comunicación en años recientes ha llevado a este concepto a extenderse al terreno de la psicología organizacional hasta ser considerado uno de los procesos más importantes del liderazgo.

McCormik y Tiffin (1974) definen a la comunicación como "el proceso de transmisión de ideas de una persona a otra" y "el intercambio de información oral y escrita con objeto de cumplir los fines organizacionales. Según, Druker (1954) la importancia de la comunicación en el liderazgo tiene un tarea básica: informar.

Estas observaciones tienen dos objetivos, en primer lugar, la comunicación es usada para dirigir operaciones (informar acerca de las políticas, procesos de toma de decisiones, etc.). En segundo lugar, la comunicación puede tener efectos en las actitudes de la gente en las organizaciones.

La comunicación organizacional tiene varios propósitos. En ella se involucran varios procesos: planeación, control, toma de decisiones, liderazgo, entre otros. Según Muchinsky (1990) la comunicación en las organizaciones tiene tres funciones básicas: controlar, informar y motivar. A continuación se presenta una

revisión de algunos modelos de comunicación organizacional.

A) Modelo de comunicación de Goldhaber.

Han existido varios modelos de comunicación organizacional, uno de ellos es el de Goldhaber (1974), quien define a la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: **mensajes, red, interdependencia y relaciones.**

Mensaje es la información percibida y a la que los receptores le dan un significado, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante la interacción.

Los mensajes de la organización pueden ser encaminados según varias taxonomías: verbales y los no verbales. Según Goldhaber hay dos medios principales por los que los mensajes pueden ser transmitidos, aquellos que utilizan el "hardware", medios eléctricos o mecánicos: teléfono, fax, teletipo, etc. Y aquellos que utilizan "software" o la capacidad y la habilidad individual: pensar, escribir o escuchar.

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe, así como a la función específica que cumple un mensaje dentro de la organización. El propósito de la comunicación organizacional puede tomar una de cuatro formas:

informar, regular, persuadir o intrigar.

Redes. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. Una red de información puede existir con tan sólo dos personas, hasta muchas o toda la organización. Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de una red, por ejemplo el rol, la dirección del flujo de los mensajes, su naturaleza o su contenido.

La dirección de las redes ha sido tradicionalmente dividida en comunicación ascendente, descendente y horizontal dependiendo quién inicia el mensaje y quién lo recibe.

Las redes descendentes son aquellas en que los mensajes fluyen desde los superiores a los subordinados, la mayoría de esta tarea implica mensajes de tareas, ordenes, disciplinas. objetivos.

La comunicación ascendente son los mensajes que van de los subordinados a los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, hacer sugerencias o de retroalimentación.

La comunicación horizontal es el intercambio de información entre los individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, este tipo de información está relacionada con la solución de problemas, la coordinación o la resolución de conflictos.

Interdependencia. La noción de redes de información dentro de las organizaciones implica un sistema abierto donde el contacto de una parte con las otras afecta a todos. Este efecto es lo que se entiende por interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

Relaciones. El último concepto clave de la comunicación organizacional son las relaciones. Si se tiene en cuenta que una organización es un sistema abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente, es decir, las redes por las que fluyen los mensajes están conectadas por personas. Las relaciones humanas dentro de las organizaciones son la base de la comunicación, los efectos que tiene una conducta sobre otra, modifican las actitudes, la moral y las ideas.

Existen cuatro posibles relaciones interpersonales si se considera el número de personas involucradas: diádica, entre dos personas, seriadas en una línea de sujetos en donde cada uno interpreta y transmite el mensaje, la comunicación en pequeños grupos implica la interacción de más de tres o menos de doce personas y, finalmente, la comunicación con grandes cantidades de personas.

B) Modelo de comunicación de Berlo.

Otro modelo de comunicación organizacional es el de Berlo (1960), quien llamó a su modelo S-M-C-R (Source, Message, Channel and Receiver) y que contiene cuatro componentes principales: **emisor, mensajes, canal y receptor**, y dos complementarios: **efecto y retroalimentación**.

El **emisor** es el sujeto que origina el mensaje.

El **mensaje** es el estímulo o idea que el **emisor** transmite al receptor. Estos pueden ser lenguajes simbólicos, no verbales o pictóricos.

El **canal** es el medio por el cual el mensaje es transmitido del emisor al receptor. Los canales pueden ser clasificados en individuales o colectivos. El medio individual más usual es la comunicación cara a cara que involucra directamente al emisor y al receptor.

El **receptor** es el que recibe el mensaje.

Todo proceso de comunicación lleva implícito un objetivo que es el de provocar un **efecto** en el receptor. El cambio o efecto es producto de la transmisión del mensaje. Una comunicación efectiva es aquella que resulta en cambios de actitud, de conducta o de ideas en los receptores. Normalmente el efecto ocurre en secuencia, primero hay un cambio de ideas, luego de actitud y por último de conducta.

La **retroalimentación** es la respuesta del receptor al emisor original. El intercambio de información tiene como consecuencia el constante cambio de mensajes. La retroalimentación es positiva cuando la intensidad del mensaje surge el efecto esperado y el receptor emite la respuesta esperada. La negativa se presenta cuando el mensaje no provoca la respuesta esperada en el receptor.

La siguiente figura es la representación gráfica del modelo de Berlo.



Esquema de Berlo (1960).

El carácter de este proceso de comunicación puede estar determinado por las posiciones de distintos sujetos dentro de una "cadena de comunicación". Leavitt (1951) propuso el modelo de "cadenas" de comunicación para comprender las formas en que la comunicación pasa de una persona a otra dentro de un contexto determinado. Este modelo hace referencia a lo accesible de los canales de comunicación entre las personas.

C) Modelo de redes de información.

Los modelos de redes de información (Leavitt, 1951) proponen que la transmisión de la información tiende a seguir un patrón. Algunos de estos modelos indican quién tiene mayores canales de información. Esta forma selectiva de comunicación prevalece más en redes informales. Algunas de estas redes se pueden ser esquematizadas de la siguiente manera:



Los efectos de estas cadenas han sido estudiados en laboratorios. Leavitt encontró que en grupos con cadenas tipo "Y", generalmente son más eficientes al solucionar problemas, tienen menos errores y necesitan menos mensajes. De modo similar, Vermillion (1964) señaló que los grupos con cadenas centralizadas, a diferencia de los descentralizados, tenían algunas dificultades al solucionar problemas.

Costello y Zalkind (1963), en trabajos donde se relacionaba las cadenas con la satisfacción, encontró que los grupos con cadenas descentralizadas, en donde todos los canales están abiertos con todos los demás, eran los más democráticos.

Sin embargo Leavitt (1951) se preocupó por identificar qué cadenas son las más adecuadas. Leavitt señaló que en una situación parecida a una conferencia, en donde se hace llegar información a un público, la cadena más adecuada es de tipo bipolar. Una cadena circular es adecuada en pequeños grupos de trabajo. Finalmente el tipo de cadena más efectivo para las organizaciones complejas es de tipo centralizado. Este tipo de cadena en las organizaciones permite un mejor control de la información.

3.4 Los modelos de comunicación y el liderazgo.

Ahora bien, todos estos elementos pueden ser modificados por diversos procesos de interacción que los enriquecen o los empobrecen. Entre otros, está la dimensión de la organización, el número de sujetos dentro de las redes, el número de redes y el liderazgo.

Para Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) el liderazgo atañe a la influencia interpersonal que se ejerce a través de la comunicación. La comunicación es el único proceso por el cual el líder puede funcionar. Los intereses del líder van más allá de la simple transmisión de ideas. Se vale de la comunicación como el medio para afectar la conducta de los subordinados.

Sin embargo una persona puede comunicarse eficazmente y fracasar como líder. Según estos autores un líder para ser eficaz debe escoger de su repertorio las conductas de comunicación que tengan posibilidades de "dar en el clavo" en el conjunto de personalidades de sus subordinados para obtener de estos actitudes y conductas modificadas de acuerdo con los objetivos deseados.

En el modelo del estilo de liderazgo de Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961), se presentan 7 niveles en que el líder permite la comunicación entre él y sus subordinados. En el nivel 1 (autoritario) el líder toma las decisiones y las anuncia. En el nivel 7 (democrático) el dirigente permite a los subordinados que operen en los canales de comunicación y toma de decisiones dentro de límites definidos.

Algunos investigadores han demostrado que el comportamiento del líder facilita el grado de comunicación. Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) bajo su modelo del continuo líder democrático-autoritario encontraron que la participación en la toma de decisiones en el estilo autoritario disminuye la satisfacción y aumenta el ausentismo. Tuner y Lawrence (1965) encontraron que a medida que el comportamiento comprensivo de los líderes aumenta, el grado de comunicación también aumenta. Sin embargo House, Filley y Kerr

(1971) encontraron que esta actitud comprensiva de los líderes no parece tener efecto ni aumenta el grado de comunicación y satisfacción en organizaciones dedicadas a la investigación.

3.5 Resumen y conclusión

En este capítulo se vieron algunas teorías sobre la satisfacción y la comunicación organizacional. Dentro de las teorías de la satisfacción se hizo énfasis en sentido humano de la relación laboral y se vió como la mayoría de las teorías sobre la satisfacción comienzan con un apartado de motivación.

Respecto de las teorías de la comunicación se estudiaron aquellas que mejor explican el flujo de información dentro de las organizaciones. Las teorías de Goldhaber (1974) y de Berlo (1960) presentan un amplio panorama respecto de la comunicación, estas teorías fueron creadas dentro de contextos únicamente organizacionales.

Por último, respecto de la relación de la comunicación y la satisfacción con el liderazgo, se puede decir que la mayoría de las investigaciones identifican tres tipos de liderazgo principales: Autoritario, Democrático y Laissez Faire. Los resultados de estas investigaciones indican que cualesquiera de estos estilos de liderazgo tiene relaciones, tanto positivas como negativas respecto de la comunicación y la satisfacción pero en distintas situaciones.

Es por ello que sea cual sea el estilo de liderazgo adoptado, se puede esperar cualquier cosa, sean negativas o positivas. Si se determina un estilo de liderazgo en una situación determinada, más que intentar modificarlo, habrá que sacar provecho de esa situación.

IV METODOLOGIA

La organización de la Universidad Nacional comprende 125 subdependencias, cada una con una función definida. Sin embargo se pueden agrupar bajo ciertas características, por ejemplo todas aquellas dependencias que se encargan de difundir la cultura pueden estar bajo la misma categoría.

Este trabajo es producto de una investigación mayor que incluye toda la Universidad, aquí solo se han incluido, de las subdependencias académicas, las facultades, y las subdependencias administrativas.

En ellas, al igual que en toda la universidad, la función de director es muy importante. La finalidad de esta tesis es determinar perfiles de dirección en los subsistemas universitarios y el grado en que los perfiles de dirección están asociados con la comunicación y la satisfacción.

Planteamiento del problema.

La satisfacción y la comunicación en los subsistemas académicos y administrativo dentro del ámbito universitario, están determinados por los estilos de liderazgo con que están siendo dirigidos.

Hipótesis.

a) Existe una relación significativa entre la comunicación y la satisfacción organizacional en los subsistemas universitarios respecto de los estilos de liderazgo con que están siendo dirigidos.

b) La relación entre la comunicación y la satisfacción con el liderazgo, es significativamente diferente entre el subsistema académico y el administrativo.

Variables.

Estilos de liderazgo (Académico, Administrativo, Laissez Faire y Autocrático-Democrático) Estas variables fueron manejadas en base a una medición ordinal, medida por la escala actitudinal de Likert.

Comunicación y Satisfacción. Estas variables fueron manejadas del mismo modo que la variables dependiente y medidas bajo una escala de actitudes tipo Likert.

Las definiciones de estas variables se pueden encontrar en las paguinas 15, 30 y 38.

Población.

La población total fue de 61 funcionarios que comprende al personal universitario de las dependencias académicas (facultades) y administrativas de la UNAM. Esta población representa el personal del primer nivel jerarquico de cada subsistema. La población comprende directores, subdirectores, secretarios generales, jefe de división, coordinadores, secretarios académicos, escolares, administrativos, auxiliares, jefes de unidad, jefes de sección, jefes de departamento y jefes de área.

La población quedó distribuida de la siguiente manera: 28 sujetos de la muestra administrativa y 33 para la académica.

Instrumento.

Descripción.

Se utilizó la Escala de Liderazgo (Gutiérrez, 1992). Esta escala es de tipo Likert. Los reactivos fueron elaborados a partir de entrevistas semiestructuradas, posteriormente se sometieron a la técnica de los jueces y validada por la técnica de los Rangos sumados de Likert (1963).

Las escalas de Likert (1932) constan de una oración o frase que hace referencia a un "concepto" o "propiedad" que se desea medir (Gutiérrez, 1966, Edwards, 1976, Briones, 1986). En esta escala son los estilos de liderazgo (autoritario, democrático y laissez faire), la satisfacción y la comunicación.

La medición de actitudes consiste en estimar las respuestas de un individuo hacia un objeto o situación social. Esto es hecho a través de la observación de una muestra de conductas en un universo de actitudes. La situación que evoca las respuestas es un reactivo (Gutiérrez 1966).

Actitud es una predisposición a actuar de una cierta manera a favor o en contra de algún objeto social. Allport (1935) (Cfr. Fishbein 1967 Cap. 1) la define como "un estado mental de disposición al acto organizado por medio de la experiencia y que ejerce una influencia dinámica sobre el individuo en respuesta a todos los objetos y situaciones en que se encuentra".

Cada reactivo tiene una escala con cinco opciones de respuesta que el contestador marca de acuerdo a su actitud.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

en donde:

- (T.A.) Totalmente de Acuerdo
- (A) Acuerdo
- (?) Muy Indeciso
- (D) Desacuerdo
- (T.D.) Totalmente en Desacuerdo

Después de la recalificación de los puntajes obtenidos en la validación, las calificaciones de la escala se obtienen sumando los puntajes de cada grupo de reactivos, por ejemplo todos los reactivos del área de comunicación. Una vez obtenidos puntajes (en escala ordinal) se puede hacer el procesamiento estadístico necesario.

La escala consta de 43 reactivos (Ver Apéndice). Dentro del indicador Estilo de liderazgo autoritario quedaron los reactivos: 5, 6, 15, 16, 20, 21, 23, 24, 25 y 38.

Dentro del indicador democrático quedaron: 2, 3, 7, 9, 11, 12, 17, 27, 35 y 39.

Del laissez faire: 19, 30, 32, 34, 36, 40, 41, 42, 43.

Dentro de satisfacción: 4, 13, 14, 22, 26, 31, 37, 40.

Dentro de comunicación. 1, 8 10, 18, 28, 29, 31 y 33.

Justificación.

El instrumento que se utiliza ha sido producto de varias investigaciones, se conforó en un seminario de liderazgo en el area de posgrado de psicología social y con un alto grado de validez, es por ello que la información recabada por este instrumento es bastante confiable. El instrumento ha sido validado conforme a los procedimiento de Likert y al análisis de escalograma de Goodman y ha arrojado un alto índice de confiabilidad (Gutièrrz 1992).

En la medida en que se determinen constantes actitudinales y comportamentales respecto de la comunicación y la satisfacción en relación con los estilos de liderazgo utilizados para dirijuir los subsistemas universitarios, se estará en condiciones de intervenir en la dinámica líder-subordinado y proponer maneras optimizar dicha relación en beneficio de la universidad.

Procedimiento.

Los cuestionarios fueron enviados en sobres cerrados a cada uno de los funcionarios de los niveles superiores de cada subsistema. Se dirigieron a los responsables de los puestos (director, subdirector, secretario general, jefes de división, etc.). Se aseguró una completa confidencia en sus respuestas pues sólo interesaba el perfil del puesto y no de la persona en concreto. Para tener un control de lo enviado y lo recuperado, cada cuestionario se identificó con un número según el organigrama de la UNAM, este número sólo identificaba al puesto sin hacer referencia a posibles identificaciones personales.

Los cuestionarios obtenidos fueron vaciados en una base de datos (DBASE III plus), posteriormente fueron tratados estadísticamente con el paquete estadístico SYSTAT versión 4.1. Se determinó el grado de semejanza entre el grupo Administrativo y Académico ante las distintas áreas que el instrumento mide con la prueba de U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos. Se obtuvo la correlación de cada estilo de liderazgo en los grupo (Académico y Administrativo) respecto de la satisfacción y la comunicación de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson producto-momento.

RESULTADOS V

A) Para el area del liderazgo Autoritario.

I Hipótesis

Ho El subsistema académico es igual que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Autoritario.

Hi El subsistema académico es diferente que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Autoritario.

ii Prueba Estadística

U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos.

iii Nivel de Significación

alfa = 0.10 para prueba de dos colas

iv Decisión

El valor calculado de U para el liderazgo Autoritario fue:

$$U = 501$$

Con un valor de z de

$$z = 0.56$$

El valor de alfa para 0.56 es de 0.57 (véase apéndice 2).

Si z calculada > alfa 0.10 aceptar Ho

Si z calculada < alfa 0.10 rechazar Ho

Según el diagrama de rechazo

0.57 > 0.10 aceptar Ho

Las distribuciones poblacionales son análogas

Aca Adm.

Resultados descriptivos X 28.42 28.46

B) Para el area del liderazgo Democrático.

I Hipótesis

Ho El subsistema académico es igual que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Democrático.

Hi El subsistema académico es diferente que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Democrático.

II Prueba Estadística

U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos.

III Nivel de Significación

alfa = 0.10 para prueba de dos colas

IV Decisión

El valor calculado de U para el liderazgo Democrático fue:

$$U = 350.5$$

Con un valor de z de

$$z = -1.59$$

El valor de alfa para -1.59 es de 0.10 (véase apéndice 2).

Si z calculada > alfa 0.10 aceptar Ho

Si z calculada < alfa 0.10 rechazar Ho

Según el diagrama de rechazo

$0.10 = < 0.10$ rechazar Ho

Las distribuciones poblacionales son diferentes.

Aca Adm

Resultados descriptivos X 23.93 34.00

C) Para el area del liderazgo Laissez Faire.

I Hipótesis

H_0 El subsistema académico es igual que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Laissez Faire.

H_1 El subsistema académico es diferente que el administrativo respecto a su preferencia por el liderazgo Laissez Faire.

II Prueba Estadística

U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos.

III Nivel de Significación

Alfa = 0.10 para prueba de dos colas

iv Decisión

El valor calculado de U para el liderazgo Laissez Faire fue:

$$U = 390$$

Con un valor de z de

$$z = -1.04$$

El valor de alfa para -1.04 es de 0.29 (véase apéndice 2)

Si z calculada > alfa 0.10 aceptar H_0

Si z calculada < alfa 0.10 rechazar H_0

Según el diagrama de rechazo

$0.29 > 0.10$ aceptar H_0

Las distribuciones poblacionales son análogas

Aca Adm

Resultados descriptivos X 24.15 25.21

D) Para el área de Comunicación.

I Hipótesis

Ho El subsistema académico es igual que el administrativo respecto a su preferencia por la Comunicación.

Hi El subsistema académico es diferente que el administrativo respecto a su preferencia por la Comunicación.

II Prueba Estadística

U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos.

III Nivel de Significación.

alfa = 0.10 para prueba de dos colas

IV Decisión

El valor calculado de U para la Comunicación fue:

$$U = 466.5$$

Con un valor de z de

$$z = 0.065$$

El valor de alfa para 0.065 es de 0.95 (véase apéndice 2).

Si z calculada > alfa 0.10 aceptar Ho

Si z calculada < alfa 0.10 rechazar Ho

Según el diagrama de rechazo

0.95 < 0.10 rechazar Ho

Las distribuciones poblacionales son diferentes.

Aca Adm

Resultados descriptivos X 10.78 10.07

E) Para el area de Satisfacción.

I Hipótesis

Ho El subsistema académico es igual que el administrativo respecto a su preferencia por la Satisfacción.

Hi El subsistema académico es diferente que el administrativo respecto a su preferencia por la Satisfacción.

II Prueba Estadística

U de Mann-Whitney para muestras mayores a 20 sujetos.

III Nivel de Significación

alfa = 0.10 para prueba de dos colas

IV Decisión

El valor calculado de U para la Satisfacción fue:

$$U = 592$$

Con un valor de z de

$$z = 1.88$$

El valor de alfa para 1.88 es de 0.06 (véase apéndice 2).

Si z calculada > alfa 0.10 aceptar Ho

Si z calculada < alfa 0.10 rechazar Ho

Según el diagrama de rechazo

0.06 < 0.10 rechazar Ho

Las distribuciones poblacionales son diferentes.

Resultados descriptivos Aca Adm
X 32.06 24.64

Análisis de la correlación.

A) Para el grupo Académico las correlaciones fueron:

	Autoritario	Democrático	Laissez Faire
Satisfacción	0.15	-0.69	0.15
Comunicación	0.53	0.26	-0.40

A continuación se determinó si las r calculadas eran significativas. De acuerdo con la tabla "4" del libro de Haroldo el valor calculado con 30 grados de libertad (Valor más próximo) es de .29.

Los valores significativos fueron -.69 del estilo de liderazgo Democrático en relación con la satisfacción.

-.40 del liderazgo Laissez Faire y la comunicación.

Y .53 del Autoritario y la comunicación.

B) Para el grupo Administrativo las correlaciones fueron:

	Autoritario	Democrático	Laissez Faire
Satisfacción	0.06	0.10	0.12
Comunicación	-0.13	0.40	-0.40

Se determinó si las r calculadas eran significativas. De acuerdo con la tabla "4" del libro de Haroldo, el valor calculado con 30 grados de libertad (También el valor más próximo) es de .29.

Los valores significativos fueron .40 de la relación entre el liderazgo Democrático y la comunicación.

Y -.40 del liderazgo Laissez Faire respecto de la comunicación.

VI ANALISIS

En la comparación de los resultados con la U de Mann-Whitney, el análisis para el liderazgo Laissez Faire destaca la uniformidad de los valores que componen las dos distribuciones y por lo tanto, se puede establecer que el subsistema académico y el administrativo tienen perfiles poblacionales análogos. Lo mismo sucede al analizar el liderazgo autoritario en donde las poblaciones muestran distribuciones similares.

En el caso del liderazgo Democrático se presenta una diferencia estadística significativa, lo que indica que algún subsistema tiene una preferencia mayor por este estilo de liderazgo. Lo cual indica que el subsistema académico tiene más inclinación a la dirección democrática.

Para el análisis de la Comunicación y la Satisfacción los resultados de la "U" indican que hay una diferencia de las poblaciones. El análisis de la media señala al subsistema académico como el que tiene mejor Comunicación. En cuanto al área de Satisfacción el análisis muestra que el subsistema académico está más satisfecho.

Respecto a los resultados obtenidos en la correlación del subsistema académico, se puede determinar que hay una correlación negativa significativa entre el liderazgo Democrático y la Satisfacción, lo cual quiere decir que mientras mayor sea la preferencia por este estilo de liderazgo menor será la Satisfacción. De modo similar existe una correlación negativa significativa entre el liderazgo Laissez Faire y la Comunicación. En contraste se presenta una correlación positiva entre el liderazgo Autoritario y la Comunicación.

En el subsistema administrativo, muestra que solo en dos casos hay significancia. Entre el liderazgo Laissez Faire y la comunicación hay una correlación negativa significativa y entre el liderazgo Democrático con la comunicación hay una correlación positiva significativa.

VII DISCUSION

En base a los resultados obtenidos se aprecian que en el estilo Democrático existe una diferencia entre los dos subsistemas, siendo el Académico quién tiene mayor inclinación por este tipo de dirección. Además hay preferencias similares hacia el liderazgo Autoritario y el Laissez Faire en los subsistemas Académicos y Administrativos.

La interpretación de estos resultados se puede hacer en función de estudios anteriores, los cuales muestran que la preferencia por un estilo determinado de dirección es muy variada y depende de diversas situaciones tanto organizacionales, grupales como culturales. Así por ejemplo Lewin, Lippitt y White en 1939, revelaron que el estilo de liderazgo presentado en la mayoría de los grupos estudiados era impredecible, más bien estaba en función de la tarea a realizar. Algunas investigaciones (Brown, 1954, Browne, 1963, Anzieu y Martin, 1968, entre otros) han demostrado que las diversas formas de liderazgo están asociadas con los procesos grupales. Además, cabe mencionar que la mayoría de estos resultados fueron producto de investigaciones con jóvenes y en grupos no formales, es decir, sin una estructura organizacional que hubiera podido dirigir un estilo de liderazgo determinado.

En cuanto a las investigaciones hechas en contextos organizacionales formalmente establecidos, los resultados son similares. Se han encontrado preferencias de liderazgo en contextos sociales y culturales determinados. En un estudio realizado en México con el Laeder Adaptability and Style Inventory (LASI) de Hersey (1957), para medir la conducta del liderazgo en términos teóricos de liderazgo situacional, se encontró (Gutiérrez y Montañez, 1982), que el estilo Laissez Faire fué el menos elegido con tan solo un 2% de una muestra

de 145 gerentes de nivel medio. También estos autores encontraron diferencias significativas entre organizaciones públicas y privadas.

Los resultados de esta investigación presentan semejanzas con los presentados por estos investigadores. De este modo se puede decir que las preferencias de liderazgo en la Universidad son producto de situaciones grupales, organizacionales, de las tareas de cada subsistema.

La diferencia en las tareas entre los dos tipos de dependencias quizá es la causa de la elección de distintos estilos de liderazgo. Mientras que en una dependencia académica la función básica es la docencia, la elección de un estilo democrático favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales. En tanto el subsistema administrativo su función es administrar los bienes.

Ahora pasemos a hacer el análisis de la relación entre las variables comunicación y satisfacción respecto a los estilos de liderazgo.

Se observa en el subsistema académico, que hay correlaciones significativas entre el liderazgo tipo Laissez Faire y la Comunicación y entre el liderazgo Democrático con la Satisfacción, siendo en ambos casos negativas. También se encuentra relación positiva entre el liderazgo Autoritario y la Comunicación.

Lo anterior indica que mientras más liderazgo Laissez Faire haya, menores son los niveles de comunicación, también se ve esta relación inversamente proporcional entre el liderazgo Democrático y la Satisfacción.

Ahora bien, ¿a que se debe que el subsistema académico, teniendo mayor preferencia por el estilo democrático, éste se presente con una correlación negativa a la satisfacción?. Un estudio hecho por House, Filley y Kerr en 1971, señaló que una actitud comprensiva y participativa (liderazgo democrático) no parece tener efecto ni aumenta el grado de satisfacción en organizaciones dedicadas a la investigación y la enseñanza. Si tomamos en cuenta lo anterior, se podrá hacer una interpretación de nuestros resultados en base a los presentados por estos autores.

Por otra parte, la relación positiva entre el liderazgo autoritario y la comunicación parece indicar que el subsistema académico necesita de una supervisión y una evaluación constantes por parte de las autoridades.

Lo anterior muestra una divergencia, entre la relación negativa del liderazgo democrático y la satisfacción por un lado, y la relación positiva del liderazgo autoritario con la comunicación, que posiblemente se daba a una ruptura en la relación entre los líderes y sus subordinados.

Estos resultados parecen revelar una confusión de preferencias actitudinales hacia el liderazgo en los distintos niveles jerárquicos dentro del subsistema. En otras palabras, por qué siendo el subsistema académico el que tiene mayor preferencia por el liderazgo democrático, no hay correlaciones positivas con ninguna de las dos variables (comunicación y satisfacción) y en cambio se presenta una correlación positiva entre al liderazgo autoritario y la comunicación. Un análisis de datos cruzados podría aclarar más a fondo este problema. Por ejemplo tenemos el caso de un director que adopta un estilo de liderazgo democrático, mientras que sus seguidores esperan de él una

conducta autoritaria que no existe, además de que serían indicios de una incongruencia que pudiera estar frenando el desarrollo de la organización.

Respecto a los resultados del subsistema administrativo, presentan menos complicaciones. Se puede observar una relación positiva entre el liderazgo democrático y la comunicación. Tannenbaum, Wescher y Masarik (1961) y Tuner y Lawerence (1965) observaron correlaciones positivas entre la comunicación y el estilo de liderazgo democrático en procesos de toma de decisiones en organizaciones dedicadas a control de recursos. Estos resultados no presentan mayores complicaciones.

Tuner y Lawerence (1965) se dieron cuenta de ello al afirmar que la necesidad de una comunicación efectiva dentro de procesos administrativos, facilita la realización de los objetivos establecidos al permitir el intercambio de información, además relacionaron el estilo democrático con la satisfacción. La razón que dan es que una actitud participativa y concertativa aumenta la confianza entre quienes poseen ciertos datos importantes, amén de estimula el intercambio de información.

Un análisis sobre el estilo de liderazgo Laissez Faire revela que en ambos subsistemas están relacionados negativamente con la comunicación y presenta puntajes bajos respecto a la variable satisfacción. Esto parece indicar que en los subsistemas universitarios el estilo de liderazgo Laissez Faire tiene resultados negativos. Las investigaciones de Gutiérrez y Montañez (1982), revelan una muy baja preferencia por este estilo. Los resultados de la presente investigación confirman a los mencionados por estos autores. El liderazgo Laissez Faire no es preferido ni es el más adecuado en el contexto de las

organizaciones mexicanas.

Ahora bien, ¿por qué esta diferencia entre los dos subsistemas analizados?. Como se recordará, las investigaciones hechas por Stogdill en 1948 y 1974 y por House y Baetz en 1979, los cuales encontraron patrones poco constantes en el estilo de liderazgo en una gran cantidad de estudios revisados, por otra parte Fiedler (1951) y Fiedler y Chemers (1985) dicen que no se puede predecir como se comportará un líder en un momento dado, más bien está en función de la situación.

Además, tanto Tuner y Lawrence (1965), como House, Filley y Kerr (1971) y Gutiérrez y Montañez (1982) identificaron diferentes necesidades de dirección en distintas situaciones. Algunas de estas preferencias son, también, de tipo cultural, como el caso de la baja predilección del liderazgo Laissez Faire en las organizaciones Mexicanas.

VIII CONCLUSIONES

Las diferencias de estilo de liderazgo en los subsistemas universitarios (académico y administrativo) obedece a diferentes necesidades de dirección, siendo estas a su vez, determinadas por el tipo de tarea que se realiza en cada subsistema.

En el subsistema académico pueden haber necesidades de liderazgo contrarias dentro de diversos subgrupos.

El estilo de liderazgo Laissez Faire obtuvo correlaciones negativas a la comunicación, lo cual indica que su presencia tiene efectos contraproducentes. Además, como señalaros Gutiérrez y Montañez (1982), este tipo de dirección no es muy aceptado en organizaciones mexicanas.

IX EVALUACION CRITICA

La poca significancia en algunas variables, puede deberse a la presencia de algunas otras no contempladas. Por ejemplo el caso de la correlacion entre la satisfacción y el liderazgo autoritario en los subsistemas administrativos es tan bajo como 0.06. Esto puede deberse a dos razones: a) los subsistemas administrativos no requieren para nada este tipo de liderazgo al grado que no es significativa, ni positiva ni negativamente, o b) ambas variables son producto de otras y no guardan relación estrecha entre sí. Lo mismo se presenta en otras correlaciones.

De este modo se propone incluir otro tipo de variables que permitan relacionar al liderazgo, ya no necesariamente con la satisfacción o la comunicación, sino además con variables tales como productividad, pertenencia, competitividad, calidad del trabajo entre otras.

Algunos de los resultados expuestos pueden deberse, no a variables extrañas, sino al número de sujetos de la muestra. Con una muestra mayor se pudieran tener resultados más sólidos.

Se propone para futuras investigaciones:

- a) Aumentar el número de sujetos de la muestra.
- b) Hacer comparaciones intersistemas, comparar datos de los directores contra todos sus seguidores, o contra grupos determinados de seguidores, por ejemplo secretarios, subdirectores, jefes de áreas, etc.
- c) Incluir otras variables que pudieran ayudar a obtener más claros perfiles de liderazgo en relación con la productividad, pertenencia a la institución, competitividad, etc.

No Hay

Hoja

No. 68

X BIBLIOGRAFIA

- Adair, John. 1978 El liderazgo Basado en la Acción. Graw Hill. México 1978.
- Anzieu et Martin La dynamique des Groupes Restraignes. Presses Universitaires de France, Paris 1968.
- Briones. 1978 Métodos y Técnicas de Investigación Para las Ciencias Sociales. Trillas, México 1978.
- Fiedler y Chemers 1985 Liderazgo y Administración Efectiva. Trillas, México 1985.
- Fishbein 1969 Reading in Attitude theory and Measurement. Wiley & Sons, INS USA 1967.
- Goldhaber. Comunicación Organizacional. Logos, México 1977.
- Gutiérrez, R. 1966 Análisis de la Técnica y problemas Inerentes a la Construcción de una Escala de Actitudes. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM 1966.
- Gutiérrez, R. 1988 La psicología Social en la vida de las Organizaciones. Revista Bibliográfica Trillas, Año VI, No. 29, Dic-Ene 1988, Trillas, México 1988.
- Gutiérrez, R. 1989 En Torno al Liderazgo Organizacional Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología Social. Año 1, Número 1. 1989.
- Haroldo, E. Estadística Aplicada a las Ciencias del Comportamiento. Harla, México, 1986
- House y Baetz 1979 Liderazgo. Algunas Generalizaciones Empíricas y nuevas direcciones de Investigación. Cuadrenillo, Traducción inedita 1978.
- Howell, W. C. Psicología industrial y Organizacional: sus Elementos Esenciales. Manual Moderno, México 1979.
- Leboyer, C. et Sperandio, M. Traite de Psychologie du Travail. Presses Universitaires de France. Paris 1989.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. Patterns of Aggressive Behavior in Experimental Created "Social Climates". Journal os Social Psychogy, 1939

- Likert y Likert 1976 New Ways of Managing Conflict, Mc Graw Hill, USA 1976.
- Litterer, J. 1979 Análisis de las Organizaciones Limusa, Mexico 1981.
- Maisonneuve, J. 1968. La Dynamique des Groupes, Presses Universitaires de France. Paris 1968.
- March y Simons 1958 Les Organisations.Dudon, Paris 1958.
- Montañez, S. 1981 Análisis Organizacional de Liderazgo.Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM 1981.
- Muchynsky, P 1990 Psychology Applied to Work.Cole Publishing Company Pacific Grole, California 1990.
- Siegel & Lane 1982 Personal and Organizationa Psychology Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1982.
- Stogdill, R.M. Handbook of Leadreship: A Survey of Theory and Research. New York 1974.
- Tannenbaum, Masarik y Weschler. 1961 Liderazgo y Organización , Troquel Barcelona 1961.
- Vasquez, R. El Liderazgo en las Empresas Mexicanas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1978.

APENDICE

P R E S E N T A C I O N

El Centro de Estudios Sobre la Universidad y la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. auspician la presente investigación que esté enfocada a determinar perfiles de dirección vigentes en los subsistemas de la UNAM.

La escala bipolar que se anexa, explora estilos de dirección en sistemas organizacionales en la UNAM, y esté siendo extendida al nivel de directores y otros altos funcionarios de diferentes universidades del interior del país.

Una versión de esta escala se ha aplicado también con fines de investigación en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en este último, el proyecto fue patrocinado por CONACYT en colaboración con la ESCA del IPN.

Cabe aclarar que la escala DE NINGUNA MANERA TIENE FUNCION DE PRUEBA PSICOLOGICA por lo que no existen respuestas correctas ni respuestas incorrectas. Por otro lado, TAMPOCO ESTA DISEÑADA PARA OBTENER INFORMACION PERSONALIZADA, puesto que su propósito consiste en determinar PERFILES GRUPALES de estilos de dirección; de ahí lo general de los reactivos.

Más aún, en la eventualidad de que considere que hubiere algún reactivo redactado de una forma ambigua o que piense muy particularmente que no se ajusta a su caso o dependencia, SIMPLEMENTE NO LO MARQUE. El análisis computarizado eliminará estadísticamente los reactivos que no resulten discriminativos.

Finalmente queremos hacer hincapié en la ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD y en el CARACTER ANONIMO de la información racabada, pues las respuestas, CONVERTIDAS A CODIGOS NUMERICOS, serán procesadas por computadora estricta y exclusivamente para fines de investigaciónú

No es necesario escribir su nombre. Solamente nos interesa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a perfiles de puestos de niveles directivos.

Agradecemos de antemano su disposición para contestar estas escalas, pues su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de este proceso social en las Universidades mexicanas.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de seis puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

Si esté usted Totalmente de Acuerdo (T.A.) con este juicio, deberá marcar con una cruz el espacio correspondiente a (T.A.), pero si esté en desacuerdo, pero no muy en desacuerdo, marcará (D), etc... Recuerde que tiene usted seis posibilidades que son :

- TA Totalmente de Acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D En Desacuerdo
TD Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como finalidad obtener datos que serán manejados estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Una vez contestado este documento, le agradeceremos que nos lo haga llegar en el sobre adjunto (cerrado) a:

Facultad de Psicología

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de seis puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

Si esté usted Totalmente de Acuerdo (T.A.) con este juicio, deberá marcar con una cruz el espacio correspondiente a (T.A.), pero si esté en desacuerdo, pero no muy en desacuerdo, marcará (D), etc... Recuerde que tiene usted seis posibilidades que son :

TA Totalmente de Acuerdo

A De Acuerdo

I Indeciso

D En Desacuerdo

TD Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como finalidad obtener datos que serán manejados estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Una vez contestado este documento, le agradeceremos que nos lo haga llegar en el sobre adjunto (cerrado) a:

Facultad de Psicología

1.-Para tomar decisiones importantes, el director debe pedir la opinión de sus funcionarios .

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

2.-El trabajo no tiene que verse afectado en ausencia del director.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

3.- El director es el más capacitado para tomar decisiones.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

4.- Los logros de esta dirección son imprescindibles para la buena marcha de la Universidad.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

5.- El plan de trabajo debe diseñarlo el director de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

6.- Un director debe desconfiar de la correcta ejecución de sus órdenes.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

7.- Es exclusivamente al director a quién concierne la planeación de los objetivos institucionales.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

8.-Las reuniones o juntas del cuerpo directivo deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

9.- Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el director para lograr trabajos de calidad.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

10.- Basta con recibir la información estrictamente necesaria, para que se cumplan cabalmente las instrucciones del director.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

11.- Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

12.- Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias etc.), el trabajar en esta Universidad es cómodo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

13.- Las actividades que se desarrollan al trabajar en esta Universidad no son gratificantes.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

14.- La burocracia universitaria ha demostrado la efectividad de su razón de ser.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

15.- Un director no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados al elaborar su plan de trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

16.- No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al director conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

17.- Los directores pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún funcionario.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

18.- Para realizar con eficiencia el trabajo, el director debe informar a todos los jefes involucrados.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

19.- Un Director eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

20.- Los jefes son insustituibles.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

21.- Una vez dada una orden, las críticas y sugerencias de los subordinados estén fuera de lugar.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

22.- Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en esta Universidad .

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

23.- La función del director es controlar y decidir las diversas formas de trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

24.- El director debe designar como funcionarios y colaboradores cercanos a personas que le garanticen subordinación y sumisión.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

25.- El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las órdenes.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

26.- La burocracia universitaria limita las potencialidades de sus integrantes.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

27.- En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

28.- Las relaciones afectivas espontáneas entre el director y los subordinados son un obstáculo para la buena realización del trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

29.- Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

30.- Los problemas que afrontan los directores se deben en buena medida a la ineficiencia de sus funcionarios .

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

31.- El quehacer cotidiano en la Universidad genera un verdadero afecto a la institución.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

32.- El director no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajen.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

33.- La auscultación de las opiniones de los subordinados es indispensable para la toma de decisiones del director.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

34.- La intervención del director y otros funcionarios debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

35.- El clima organizacional de la Universidad no requiere que las órdenes se den por escrito.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

36.- Sin recurrir al director los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

37.- Los empleados de esta dependencia están satisfechos por la forma en la que son dirigidos.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

38.- Las órdenes de un director se cumplen, no se discuten.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

39.- No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

40.- El director debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones institucionales.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

41.- Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo hacer su trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

42.- Un director debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------

43.- Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A.	A.	?	D.	T.D.
------	----	---	----	------