

2eje.



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1982-1987

RELACION ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD EN UNA POBLACION DE EJECUTIVOS DE GERENCIA MEDIA

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a:
CRISTINA DEL ROCIO FIGUEROA QUIRINO

ASESOR DE TESIS:

LIC. ANABELL PAGAZA ARROYO

México D.F.

1994

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

	Pag.
Resumen	1
Introducción	2
Justificación	5
I. Liderazgo.	
1.1 Generalidades	7
1.2. Principales teorías acerca de la motivación.	9
1.2.1. Abraham Maslow.	9
1.2.2. Elton Mayo.	10
1.2.3. Douglas Mc. Gregor.	11
1.2.4. Frederick Hersberg.	12
1.3. Naturaleza del liderazgo.	13
1.3.1. Teorías de la personalidad.	13
1.3.2. Teorías del estilo del comportamiento.	16
1.4. El enfoque situacional del liderazgo	25
1.4.1. Antecedentes	25
1.4.2. Liderazgo situacional. Concepto básico.	29
1.4.3. Comportamiento del líder.	33
1.4.4. Porqué se considera eficaz al liderazgo situacional.	37
1.4.5. Principales perfiles de dirección -- propuestos por la teoría del liderazgo situacional.	51
1.4.6. El liderazgo situacional y su similitud con otras teorías.	55
1.5. Referencias bibliográficas	58

	Pag.
II. Sistema Cleaver.	61
2.1. Generalidades.	61
2.2. Fundamentos teóricos.	65
2.2.1. Inteligencia.	65
2.2.2. Comportamiento.	67
2.2.3. Valores.	69
2.3. Cuatro factores de personalidad.	72
2.3.1. Empuje "D".	72
2.3.2. Influencia "I".	73
2.3.3. Constancia "S".	75
2.3.4. Cumplimiento o apego "C".	77
2.3.5. Principales características posi tivas y negativas de cada uno de los puntajes.	78
2.3.6. Posibles limitaciones.	82
2.3.7. Claves para la motivación.	84
2.4. Combinaciones básicas de compor tamiento.	88
2.5. Observaciones importantes.	92
2.6. Segmentos funcionales.	93
2.7. Referencias bibliográficas.	106
III. Metodología.	
3.1. Objetivos de la investigación	107
3.2. Planteamiento del problema .	108

	Pag.
3.3. Hipótesis	109
3.4. Variables.	110
3.4.1. Definición conceptual de las variables dependientes.	111
3.4.2. Definición operacional de las variables dependientes.	113
3.4.3. Definición conceptual de las variables independientes.	114
3.4.4. Definición operacional de las variables independientes.	115
3.5. Muestra de investigación.	115
3.5.1. Criterios de selección de la muestra.	116
3.6. Diseño de investigación.	117
3.7. Análisis estadístico.	117
3.8. Procedimiento.	118
3.9. Instrumentos.	120
3.9.1. Cleaver.	120
3.9.2. Yo-Lead.	121
IV. Resultados.	123
V. Conclusiones y discusión.	136
VI. Limitaciones y sugerencias.	140
Bibliografía.	141
Anexos .	144

RESUMEN

Los resultados de la presente investigación indican que el estilo de liderazgo, según la teoría del Liderazgo Situacional, es factible de ser aprendido, y por ende, independiente de las características de personalidad y sexo de los sujetos. Se utilizaron dos muestras independientes que fueron seleccionadas mediante el método no probabilístico por cuota. Los sujetos fueron elegidos a partir de la población que ocupa puestos de Gerencia Media hacia arriba de una institución de crédito, reuniendo un total de cien participantes, cincuenta hombres y cincuenta mujeres sometidos a iguales condiciones. Fueron evaluados en relación a su estilo de liderazgo mediante el cuestionario Lead (1976) y sus características de personalidad a través de la prueba de Cleaver (1960). Los resultados fueron obtenidos por medio del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson y la prueba t. El primero proporcionó una relación significativa al .001 sólo entre la variable empuje de Cleaver con la variable participar de Lead entre mujeres. Asimismo, la prueba t determinó la ausencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con su estilo de liderazgo; en personalidad, se encontró en las mujeres un cumplimiento más bajo con una diferencia de tipo marginal con respecto a los hombres.

El Liderazgo Situacional viene a ser en la actualidad el resultado de una larga búsqueda sobre el conocimiento de la mejor manera de influir en otros. Sus antecedentes incluyen los postulados de las teorías de la personalidad; los concernientes a las teorías del estilo de comportamiento, entre las que destaca el Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964); y, finalmente, los enfoques situacionales a los que pertenecen los estudios de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1976), creadores del Yo-Lead. Este instrumento propone la existencia de cuatro estilos de liderazgo : ordenar, persuadir, participar y delegar; estando determinada su eficacia por las características propias del ambiente y en especial por el nivel de madurez del grupo de seguidores. La información al respecto se puede obtener en el Centro de Estudios de Liderazgo de la Cdad. de México, en donde existe una amplia recopilación de todos los estudios que hasta la fecha se han realizado en relación al tema y a nivel mundial, así como investigaciones de actualización; sin embargo, sólo se tiene acceso al mismo tomando sus cursos de capacitación como representante de alguna institución.

En lo que respecta al Cleaver, se trata de un instrumento de auto-percepción que, mediante su cuestionario de auto-descripción, proporciona el perfil de personalidad de los sujetos en base a cuatro factores determinantes : empuje, influencia, constancia y cumplimiento. La prueba de Cleaver, fue creada por la Cía. J.P. Cleaver en Nueva Jersey, E.U.A., como respuesta a ciertas dificultades detectadas en el ámbito industrial, específicamente en lo referente al área de Recursos Humanos y la relación tan-

estrecha que ésta guarda con la productividad. Propone -- que, además de conocer su compañía, sus productos, su trabajo y sus empleados, un ejecutivo debe, a su vez, conocerse a sí mismo con el fin de mejorar la calidad de sus relaciones interpersonales y, por ende, su habilidad para involucrar a la gente en su trabajo, motivarla para que actúe de determinada manera y diseñar los procedimientos y planes de acción adecuados para el logro de metas.

Asimismo, cabe señalar que, de entrada, ambos instrumentos tienen características similares en cuanto a su -- disponibilidad y su tipo de mercado al cual están dirigidos, como se menciona a continuación :

- Se basan en la autopercepción de los sujetos.
- Su material no se encuentra al alcance del público en general ni en los establecimientos autorizados para -- distribuir material psicológico, debido a un nulo interés en la comercialización por parte de ambos.
- Tienen centros especializados dedicados al estudio exclusivo de su sistema.
- Tienen como política interna no difundir sus técnicas por medio de las cuales obtuvieron la validez y confiabilidad del instrumento.
- Se dedican a la capacitación de personal a niveles ejecutivos y superiores, siendo sus cursos altamente cotizados en el área de Recursos Humanos.
- Actualmente son utilizados por los profesionales en Sección de Personal.

Tomando en cuenta todos estos antecedentes, nace la idea de correlacionar estadísticamente ambos instrumentos y definir así, la flexibilidad de los estilos de liderazgo propuestos por la teoría elegida, estableciendo si un estilo de liderazgo puede ser aprendido o depende directa

mente de ciertas características personales. De igual forma, y dada la existencia del material, se procedió a la investigación de las diferencias de personalidad y estilos de dirección entre hombres y mujeres .

JUSTIFICACION

En la sociedad contemporánea vemos que vertiginosamente se han suscitado una serie de cambios que han contribuido a la modificación ideológica empresarial y que, al ir de la mano con la siempre existente competencia, resultan en una preocupación y una visión mayor en torno a aquél - aspecto que, sobretodo en empresas de servicio, puede redundar en el éxito o en el fracaso : el factor humano.

Es por esto que, a partir de las teorías ya existentes sobre manejo de personal, se elige aquélla que promete un gran éxito como es el Liderazgo Situacional, y se pretende identificar la existencia de una relación entre el estilo de dirección ejercido por un individuo y sus características de personalidad medibles mediante el instrumento Cleaver, cuyo manejo y conocimiento es, a la fecha, indispensable para cualquier profesional que realice selección de personal. De aquí se parte en la importancia de detectar si la tendencia a ejercer un determinado estilo de liderazgo es inherente a un perfil de personalidad, o si el primero puede ser modificable y adaptable al entorno existente, y ser, por ende, de fácil aprendizaje para cualquier individuo que, en sus relaciones diarias, supervise el trabajo de otros.

Asimismo, se pretende que, tanto la elaboración de los Manuales de Liderazgo y de Autodescripción Cleaver, sean, en un futuro próximo, valiosas herramientas de consulta - para aquéllos cuyo interés sea especializarse dentro del área de Recursos Humanos.

Por otro lado, al erradicar la vieja idea de que el líder empresarial masculino es diferente y obviamente más e

fectivo que el femenino, se pueden sentar las bases para que existan mayores oportunidades para el núcleo de mujeres que esperan subir dentro de la escala organizacional de su empresa .

I. L I D E R A Z G O

I. L I D E R A Z G O

1.1. GENERALIDADES.

Desde tiempos remotos una de las principales preocupaciones de los dirigentes ha sido el mejorar la calidad y productividad de sus empresas. El liderazgo se ha detectado como una de las habilidades más importantes que, utilizadas adecuadamente han marcado la diferencia entre la mediocridad y el éxito empresarial. En la época presente, a diferencia de otras anteriores, el mantener una posición de alta jerarquía resulta más complicado, dado que los grupos humanos actuales ya no responden igual a la imposición autoritaria; la diferencia principal estriba en la falta de apoyo a la que se suelen enfrentar los jefes en ámbitos laborales donde el personal subordinado suele desafiar las políticas y reglas previamente establecidas como resultado de una enorme discrepancia en la percepción del poder que tiende a prevalecer en la actualidad .

Durante la revisión bibliográfica de la presente investigación, se encontró en diferentes ocasiones la cita de uno de los más grandes magnates empresariales; John D. Rockefeller (s.f.) quien decía lo siguiente : " Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol " (1); similar importancia otorgan Kootnz y O' Donnell (1975) a la habilidad directiva al expresar : " Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos sus subalternos para ayudar en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo con celo y confianza, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo. " (2)

Aquí vemos que una gran cantidad de la literatura referente al tema proviene de estudiosos dedicados a la administración o los negocios, no obstante, la investigación y el estudio de las relaciones interpersonales del líder-s subordinado así como todas aquéllas variables que intervienen en su conducta, conciernen directamente a la psicología. En el presente trabajo, se da énfasis a ésta última - pero sin restarle la debida importancia a la primera.

Así tenemos que entre las principales definiciones de liderazgo se encuentran las siguientes :

Rodríguez (1988) lo define como : "cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas". (3) Howell (1979) expresa : "Se dice que una persona ocupa un puesto de liderazgo en la medida en que procura influir sobre otras personas para que actúen o piensen en cierta dirección". (4) Finalmente, Cartwright y Zander (1976) quienes se han dedicado a estudiar los procesos de dinámica de grupos mencionan:

Se considera el liderazgo como la ejecución de aquéllos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos. Hablando - con mayor precisión, el liderazgo consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la -- cohesión de grupo y a facilitarle recursos." (5)

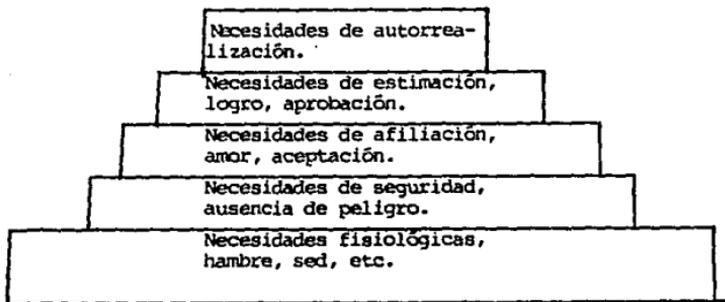
Por lo anterior, podemos afirmar que la importancia de todo líder recae en su habilidad para lograr que los otros desempeñen las funciones específicas que conduzcan a las metas. Esto último nos conduce a pen-

sar que todo líder debe conocer o tener la capacidad de entender las razones por las cuales la gente actúa, es decir, sus motivaciones, y también, cuando las circunstancias así lo requieran, modificar conductas. Es por esto que no se puede pasar por alto la inclusión de las principales teorías acerca de la motivación humana.

1.2. PRINCIPALES TEORIAS ACERCA DE LA MOTIVACION.

1.2.1. ABRAHAM MASLOW.

Para Maslow, el comportamiento se encuentra determinado por la necesidad que impere con mayor intensidad en un momento dado, dejando su lugar a otra al encontrar satisfacción la primera. Así es como se lleva a cabo el proceso de escalar la jerarquía de necesidades propuesta por el autor y que se esquematiza a continuación.



Jerarquía de Necesidades, Maslow.

Aplicada a las organizaciones, ésta teoría tiene dos implicaciones, como menciona Howell (1979). " Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, -- para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores" (6) y añade: "La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización". (7)

Sin embargo, otro factor importante que se debe tomar en cuenta al cuestionar las necesidades de los empleados es la consideración de las necesidades propias del supervisor o líder y capacitar a éste último para que al entender el nivel en el que se encuentra su grupo de trabajo pueda adquirir mayor productividad.

Por otro lado, se debe considerar el aspecto cultural, es decir, cada sociedad por su historia previa y valores intrínsecos puede estar afectada directamente por éstas -- mismas necesidades, sin embargo, el orden en la jerarquía de satisfacción puede variar.

1.2.2. ELTON MAYO.

La investigación de Mayo en la planta de la Compañía Western Electric de Hawthorne Illinois, data de 1927, año en el que se obtuvieron los resultados que sentaron las bases para las teorías X y Y. Mayo y su equipo de colaboradores de Harvard, llegaron a la conclusión de que los empleados mejoraban notablemente su productividad al ver satisfechas sus necesidades de afiliación y competencia básicamente. El estudio consistió en la administración de técnicas orientadas a la formación de grupos de trabajo y socia

les dentro y fuera de la planta que incluían a su vez estrategias que optimizaban las condiciones laborales.

En esencia, la principal aportación de ésta teoría es que desmentía lo anteriormente expuesto por Taylor, ya que Myo aseguraba que a los trabajadores sí les gustaba trabajar y que realizaban su trabajo no solamente por la remuneración económica, sino por otro tipo de factores como eran el sentido de logro, el obtener muestras de reconocimiento, adquirir status, etc.

1.2.3. DOUGLAS Mc. GREGOR.

Douglas Mc. Gregor propone, en 1960 dos teorías referentes a la naturaleza y motivación humana. La teoría X visualiza a las personas como irresponsables, con poco o nulo gusto hacia el trabajo, carentes de creatividad y con necesidad de ser supervisadas y dirigidas estrechamente. Por el contrario, la teoría Y supone que la creatividad y la responsabilidad son resultado de una adecuada motivación, siendo, asimismo, el trabajo, una tarea natural a realizar por las personas cuando se encuentran en ambientes favorables. En base a esto habla de dos tipos de supervisores; los primeros con alto apego a la teoría X, tienden a ser controladores y a ejercer una supervisión muy cercana con sus subalternos; los segundos que se basan en la teoría Y principalmente, tienen como tendencia principal el apoyar y orientar a su equipo de colaboradores, facilitando así oportunidades y promoviendo el aspecto humano como primordial.

De alguna forma, se entienden los postulados de la teoría X como negativos y los de la teoría Y como positivos, sin embargo, no hay que descartar el hecho de que las características de personalidad difieren en gran medida --

entre un individuo y otro, de aquí que las estrategias de intervención deban de aplicarse según el caso.

1.2.4. FREDERICK HERZBERG.

Herzberg enuncia su teoría de la Motivación-Higiene - después de una serie de entrevistas realizadas en once industrias de Pittsburgh donde las preguntas básicas se referían a los aspectos laborales que les producían satisfacción y los que les hacían sentir insatisfacción.

Herzberg (1965) concluyó que los factores que desencadenaban sentimientos de satisfacción o insatisfacción operaban de manera independiente, llamando "factores de higiene" a aquéllos que satisfacen las necesidades básicas y describen el medio ambiente, siendo, por su propia naturaleza, extrínsecos al trabajo, ejemplos de éstos factores son el salario, la supervisión, la seguridad, los procedimientos y políticas, etc. Por otro lado identificó a los "motivadores" o incentivos, siendo éstos todos aquéllos -- factores intrínsecos que ejercían un mayor grado de motivación en las personas para el aumento de productividad. Ejemplos de estos motivadores son : el reconocimiento de lo que se ha hecho, el llevar a cabo un trabajo estimulante, el incremento en la responsabilidad etc.

Según Herzberg, la existencia de los factores de higiene sólo evitaban la disminución del nivel de rendimiento de los trabajadores, por lo que posteriormente se les asignó el nombre de factores de mantenimiento.

Los segundos factores, también llamados incentivos motivadores tendían a aumentar la satisfacción laboral, siendo obvio su impacto sobre la ejecución de las funciones asignadas.

1.3. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

Para explicar la naturaleza del liderazgo e intrínsecamente las características que los líderes tienen o deben tener, se tomará como base la siguiente división teórica - propuesta por Howell en 1979 :

- a) Teorías de la Personalidad.
- b) Teorías del Estilo de Comportamiento.
- c) Teorías de la Situación.

Cabe señalar que la intención de dicho autor era explicar la eficacia de la dirección, sin embargo en el presente estudio se tomará como una aproximación al estudio - de la naturaleza de los líderes .

1.3.1. TEORIAS DE LA PERSONALIDAD.

Las primeras investigaciones realizadas en torno al - estudio de los líderes trataban de encontrar rasgos característicos de personalidad que pudieran proporcionar datos para diferenciar a los líderes de los no líderes. Las teorías de la personalidad enfatizan la importancia que reside en estudiar las características personales atribuidas a los dirigentes y que a su vez los convierten en eficaces o ineficaces. Dichas investigaciones tuvieron su apogeo en - las décadas de los 30's y los 40's proporcionando resultados bastante contradictorios y por ende, desalentadores. - Cartwright y Zander, en su libro Dinámica de Grupos mencionan una serie de estos estudios, sin embargo, no expresan en forma precisa los nombres de los investigadores ni las-

investigaciones propiamente dichas, solamente aclaran algunos resultados obtenidos, pero que desgraciadamente carecen de fundamentos experimentales.

... se ha informado que los líderes tienden a ser mayores (pero no demasiado) y más brillantes (pero no demasiado brillantes) que el resto de los miembros. Se han hallado -- pruebas de que los líderes bien aceptados -- tienden a manifestar mejores adaptaciones -- en las distintas pruebas de personalidad. (8)

Por otra parte, estos autores, Cartwright y Zander, -- ponen de manifiesto los hallazgos de Stogdill quien concluye que de varios estudios realizados en esa época (1948), -- el resultado más acertado fue el que los líderes sobrepasan a los no líderes en los siguientes aspectos: " inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad, participación social y status socioeconómico" (9)

Lo anterior se confirma en 1963 mediante un estudio -- realizado por Ghiselli quien encontró una "correlación significativa entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, seguridad personal e individualismo en la forma de trabajar." -- (10) Esto último citado por Koontz y O'Donnell en 1975 . -- El instrumento de medición utilizado por Ghiselli consistió en un cuestionario sobre las propias características -- personales diseñado explícitamente para medir esos cinco -- rasgos; dicho cuestionario es conocido con el nombre de Inventario Descriptivo de Sí Mismo y consta de 64 pares de -- adjetivos. Este estudio aportó conclusiones significativas a la teoría de los rasgos como son los siguientes : " tuvo éxito en cuanto a la distinción entre diversos niveles de -- dirigentes, así como para diferenciar entre los eficientes

e ineficientes de cada nivel" (11) Sin embargo, dichas -- conclusiones actualmente se ponen en duda debido a que los resultados podrían producir personalidades estereotipadas-- en algunos puestos gerenciales, resultando así en un pre-- juicio de selección.

Podemos concluir que en general no han sido muy satig factorios los intentos de descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de quienes no lo son. En 1976 Zander y Cartwright opinaban lo siguiente :

Una razón principal de tan decepcionantes resultados puede ser que los rasgos de -- personalidad están aún pobremente concebi dos e inválidamente medidos. Según mejore nuestro conocimiento sobre la naturaleza de la personalidad y sean más confiables-- las técnicas de medición, puede resultar-- posible que se descubran rasgos que dis-- tingan regularmente a los líderes de sus-- seguidores. (12)

En base a estos resultados, se considera muy acertada la opinión que emite Howell al respecto :

Existe un aspecto en el que el método de - la teoría de la personalidad sí parece pro meter realmente. Si en lugar de buscar ras gos deseables para una forma universal nos concentramos en los rasgos que se requie-- ren para puestos administrativos concretos en organizaciones específicas, la perspec-- tiva aparece mucho más brillante. (13)

Parece ser que a raíz de éstas conclusiones, los teó-- ricos interesados en el tema abandonan la idea de buscar -

un estereotipo o perfil de personalidad en los líderes y - se continúan las investigaciones, como se explica a continuación, tomando en cuenta otros factores; no obstante, se considera que el conocimiento de los rasgos personales en líderes, es altamente útil si se tienen establecidas las - características concretas requeridas para un puesto específico.

1.3.2. TEORIAS DEL ESTILO DE COMPORTAMIENTO.

Este criterio habla de la manera de actuar de los líderes y principalmente de los roles de comportamiento que tienden a ejercer dentro de su entorno organizacional y -- que da como resultado el que les sean adjudicados diferentes calificativos.

Los primeros trabajos relacionados con el estilo de - comportamiento se deben a los estudios de Dinámica de Grupos. Dichas investigaciones estuvieron encabezadas por --- Kurt Lewin, Lippit y White y fueron realizadas entre 1937- y 1940 en el Iowa Child Welfare Research. (citado por --- Cartwright y Zander 1976) Se utilizaron tres variaciones diferentes de la conducta, mismas que los autores denominaron "autoritario", "democrático" y "laissez faire", cuyas - características se describen a continuación: (14)

Autoritario.

- El líder determina toda política.
- La autoridad dicta, de uno en uno, las técnicas y los - pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros -- serán siempre inciertos en gran medida.
- Por lo general el líder dictaba el trabajo por hacer y designaba el compañero de cada miembro.
- El dominador tendía a "personalizar" sus alabanzas crí-

ticas al trabajo de cada miembro; permanecía separado y no participaba activamente en el grupo, excepto en las demostraciones.

Democrático.

- Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste.
- Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos que pueden escogerse.
- Los miembros eran libres de trabajar con quien desearan, y se dejó al grupo la división de tareas.
- Al alabar o criticar, el líder era objetivo o se basaba en los hechos y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

Laisses Faire.

- Libertad completa para la decisión de grupo o de individuo con mínima participación del líder.
- El líder proporciona varios materiales. El líder aclaró que daría la información cuando se le pidiera. Fuera de esto no participó en la discusión.
- Comentarios espontáneos, poco frecuentes a las actividades de miembro, a menos que se lo pidiera, y no intentaba valorar o regular el curso de los acontecimientos.
- El líder no participó en absoluto.

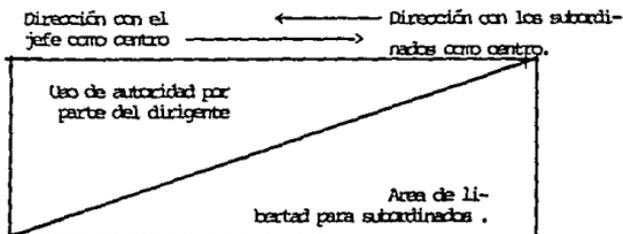
Las conclusiones obtenidas proporcionaron datos que indicaban que los grupos tendían a modificar su forma de respuesta al modificarse la forma de dirigir a los líderes.

Por otro lado, Dorwin Cartwright y Alvin Zander (1976), mediante su trabajo realizado en el Centro de Investigació

nes para Dinámica de Grupos establecieron como objetivos - de grupo, " primero el logro de alguna meta específica del grupo; y segundo, el mantenimiento o fortalecimiento del - grupo mismo". (15)

De alguna manera, sus investigaciones concluyen con - la importancia de que en los grupos se involucren dos tipos de comportamiento, el primero con tendencia a dirigir - a los integrantes hacia la meta mediante el inicio de la - acción y la especificación de los objetivos y los planes a seguir; el segundo, que favorezca el mantenimiento del gru - po. El logro de la meta parece coincidir con los aspectos - de orientación autoritaria; a su vez, el mantenimiento del grupo corresponde al concepto de orientación democrática .

Por su parte, Tannenbaum y Schmidt (1958), citados--- por Howell (1979), consideraron que los patrones de compor - tamiento administrativo se encontraban en un continuo que - iba desde lo democrático en un extremo, hasta lo autorita - rio en el otro. El primero con énfasis en la realización - de la tarea y el segundo con un interés prioritario en las relaciones humanas. Dentro de éste continuo pueden existir una diversidad de estilos que, como se mencionó anterior-- mente, van desde una actitud autócrata hasta la demócrata- incluyendo el ya denominado *laissez faire*. Dicho continuo- se esquematiza a continuación.



Continuo del comportamiento dirigente.
Tannenbaum y Schmidt, 1958

También vale la pena mencionar los estudios efectuados en la Oficina de Investigación de Negocios de la Universidad del Estado de Ohio, Estados Unidos, que tenían como fin la detección e identificación de las dimensiones que conforman en un momento dado el comportamiento de los líderes.

Primeramente tenemos que se dividió el comportamiento del líder a dos aspectos o dimensiones: "estructura inicial" y "consideración". La estructura inicial se refiere al comportamiento en el cual el líder establece patrones de organización y planifica los métodos a utilizar para conseguir los objetivos esperados. "En el grado en que un dirigente asigna tareas, planea para el futuro, y acentúa la producción, en ese mismo grado está exhibiendo la dimensión de estructura". (16) La consideración "incluye un comportamiento que indica mutua confianza, mutuo respeto, y cierto grado de calor y comunicación entre el supervisor y su grupo"; (17) es decir, indica cordialidad en las relaciones del líder con sus subordinados. En base a esto se elaboró el Cuestionario Descriptivo del Comportamiento del Líder (CDCL) mismo que contenía quince frases relacionadas con la estructura inicial y otras quince correspondientes a la consideración. El cuestionario contenía las respuestas de los subordinados en base a la percepción que éstos tenían de sus líderes; y aún cuando estos resultados eran básicamente los más importantes, los investigadores del mismo modo desarrollaron el Cuestionario de la Opinión del Líder con el fin de conocer la forma en que el líder se describía a sí mismo. Las conclusiones a las que llegó la Universidad de Ohio fueron básicamente dos; la primera se refería al hecho de que ambas dimensiones (estructura inicial y consideración) tenían una influencia directa en la satisfacción y por ende, en la actuación de los subalternos.

Por otra parte, se determinó la independencia entre - las dos dimensiones; es decir, un líder puede tener una -- marcada tendencia hacia la consideración sin que esto re-- percuta en su comportamiento orientado por la estructura - inicial. De aquí nace la gráfica de cuatro cuadrantes que-- permite la combinación o combinaciones de la estructura i-- nicial (tarea) con respecto a la consideración (relaciones) dejando a un lado el continuo representado por los ejes se-- parados en los extremos.



Cuadrantes de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio

Finalmente tenemos la *Rejilla Administrativa* o *Grid - Gerencial* expuesta por Robert R. Blake y Jane S. Mouton. - Estos autores popularizaron el cuadrante diseñado por los investigadores de la Universidad de Ohio e identificaron-- sobre éste, cinco estilos de liderazgo basados en las combinaciones resultantes del interés por la producción (ta-- rea) y del interés por la gente (relaciones). La tendencia hacia la producción se esquematiza sobre el eje horizontal, siendo los valores más importantes el número 1 (menos inte-- rés), el 5 (punto intermedio) y el 9 (máximo interés). --- Sobre el eje vertical se encuentra representado el interés por la gente que involucra los mismos valores numéricos;-- es decir, que para un líder que tenga una puntuación 9 en la escala horizontal, tendrá un interés máximo en la pro-- ducción, y por el contrario, un líder que alcance la misma puntuación en el eje vertical, estará mostrando una princi-- pal orientación por las relaciones que establezca con su - grupo de trabajo.

Los cinco estilos que proponen Blake y Mouton (1964)- son los siguientes: (18)

- 1.9 conocido como Club Campestre.
- 9.9 conocido como Equipo.
- 1.1 conocido como Empobrecido.
- 9.1 conocido como Tarea.
- 5.5 conocido como Mitad del Camino.

Las características principales de cada uno de estos- estilos se describen a continuación.

1.9. Club Campestre.

Apoya las decisiones que fomentan buenas relaciones.-

Acepta opiniones, decisiones e ideas de otros antes que -- forzar las suyas. Evita conflictos pero cuando surgen trata de suavizar los sentimientos para mantener a todos en armonía, debido a que las tensiones pueden producir desacuerdos, reacciona afectivamente y amablemente. Prefiere a apoyar a otros a emprender por su cuenta.

9.1. Tarea.

Espera que las decisiones que tome sean las definitivas. Defiende sus ideas, opiniones y actitudes, aunque suponga tener que actuar con prudencia. Cuando surge una oposición trata de interceptarla o imponer su opinión. Cuando las cosas no van bien, defiende, resiste y busca nuevos argumentos para apoyar sus ideas. Su humor es algo mordaz e hiriente.

1.1. Empobrecido.

Acepta con indiferencia las decisiones de otros. Evita tomar partido no revelando sus opiniones, actitudes e ideas. Cuando surge algún conflicto trata de ser neutral. Su humor se considera insustancial, ya que al evitar involucrarse rara vez se irrita. Pone solo lo necesario para salir adelante.

5.5. Mitad del Camino.

Busca soluciones factibles, aunque éstas no sean perfectas. Cuando otros introducen ideas, opiniones o actitudes diferentes a las suyas, las acepta a medias y da onsiones. Cuando surge alguna situación conflictiva trata de encontrar una solución justa que agrade a los demás. Su --

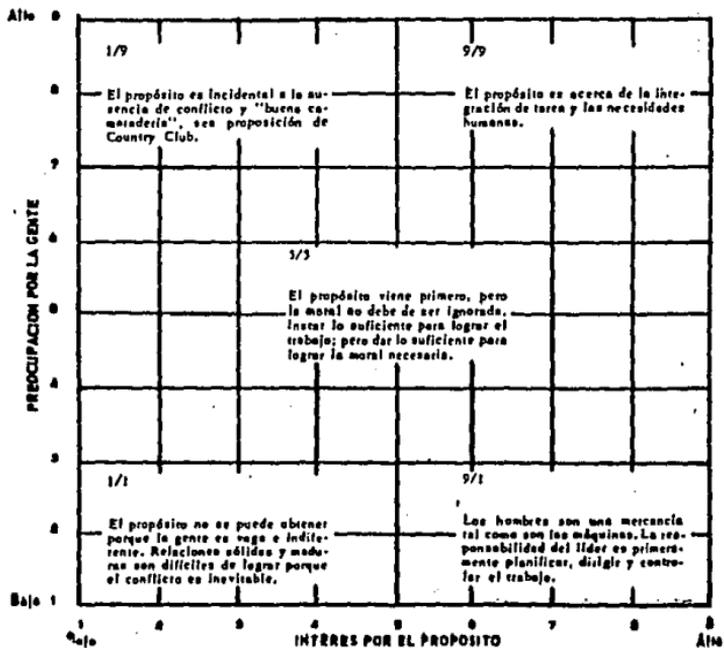
humor le ayuda a vender sus ideas, y, de igual forma, intenta mantener un ritmo uniforme y bueno de trabajo.

9.9 Equipo.

Este estilo de líder valora altamente las decisiones creativas bien fundadas que tengan como resultado la comprensión y el acuerdo. Escucha, e incluso busca ideas, opiniones y actitudes diferentes a las suyas. Tiene firmes convicciones pero acepta ideas mejores que las suyas. Al surgir un problema, trata de encontrar los motivos que lo causan. Su humor responde a la situación y trata siempre de mantenerse alegre aún bajo situaciones de presión. Realiza un vigoroso esfuerzo y los demás participan de él.

La forma en la cual se puede encontrar el estilo de supervisión basado en el Grid Gerencial, es através del Inventario de Estilos de Dirección, el cual consta de doce situaciones y cada una de éstas contiene cinco alternativas de acción a las cuales el sujeto deberá otorgar un valor que va del número 1 al 10 conforme considere completamente característica la situación propuesta a su forma de actuar, o no característica. A su vez, contiene un formulario para la asignación de puntos que proporciona, además del estilo de dirección dominante y secundario, una información adicional acerca de la filosofía del líder, su fijación de objetivos, la orientación de sus actividades de implementación y de sus prácticas de evaluación.

En conclusión, el Grid Gerencial propone el estilo 9.9 como el "ideal", y el 1.1 como el menos recomendable y, en contraparte a lo expuesto por Tannenbaum y Schmidt, el aumento en un tipo de conducta no implica la disminución en otro .



Rejilla Administrativa o Grid Gerencial de Blake y Mouton .

1.4. EL ENFOQUE SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.

1.4.1. ANTECEDENTES.

Al Liderazgo Situacional le preceden los enfoques -- que se crean dada la necesidad de poder determinar y predecir en un momento dado y una situación dada la eficacia de los líderes. El postulado principal que defienden las teorías situacionales es que una supervisión o dirección será eficaz en la medida en que se adapte a los seguidores; dependiendo así del entorno o medio ambiente donde se desea ejercer el liderazgo. "Este punto de vista sobre el liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Sostiene la teoría de quienes dicen que la gente tiende a seguir a aquéllos en quienes perciba (correcta o incorrectamente) una forma de cumplir con sus deseos personales. El líder entonces es la persona que reconoce estos deseos y hace las cosas o emprende los programas diseñados para alcanzarlos." (19)

Lo anterior tiene relación con lo expuesto por Carl Rogers (1988), quien introdujo el concepto de "ego-implicación" para definir el proceso de participación que tiende a crearse entre los miembros de un grupo y el dirigente.-- "Lograr la participación se convierte así en una técnica - del líder para satisfacer los deseos naturales de los miembros de alcanzar logros, status y reconocimientos". (20) Sin embargo, añade que, "no siempre se encuentra que la -- participación también contribuye a la eficacia total del grupo". (21) Esto sucede cuando los líderes no creen que los mejores resultados se obtienen cuando cada uno de los miembros contribuya en la forma más creativa posible. De alguna forma, Carl Rogers denota dentro de su esquema de -

psicoterapia precisamente al hablar del concepto de liderazgo centrado en el grupo, una reciprocidad con el enfoque situacional, de aquí la razón de su inclusión en éste apartado: "el líder centrado en el grupo se siente más cómodo al adoptar un rol que le parece congruente con ellos". (22)

Strauss y Sayles, en 1960, ya hablan de la importancia que radica en que exista una adaptación estrecha entre el supervisor y sus subordinados y el conocimiento que el primero debe tener acerca de las características de éstos últimos: "Todo buen supervisor tiene que comprender la organización social en la que está trabajando, exactamente del mismo modo que ha de conocer a fondo las herramientas, los materiales y los procesos técnicos." (23)

En términos generales, las teorías situacionales aceptan el punto de vista de que situaciones diferentes exigen estilos de dirigentes distintos, de aquí la importancia de identificar y clasificar las primeras.

Debido a lo anterior, se han realizado una serie de investigaciones encaminadas a fundamentar los enfoques situacionales, entre las que se encuentran, la Teoría de la Contingencia de Fiedler (1967) y el Modelo Prescriptivo Explícito de Vroom y Yetton (1975), ambos citados por Howell y que a continuación se describen.

Teoría de la Contingencia de Fiedler.

F.F. Fiedler, profesor de la Universidad de Illinois y de la Universidad de Washington, propone su modelo de contingencia partiendo de la relación entre la actuación organizacional y de las actitudes del líder. De igual manera, propone como tesis fundamental lo siguiente: "el aspecto más importante de una situación desde un punto de vista de dirección es la favorabilidad o el grado en que las condiciones proporcionan al dirigente un poder poten-

tencial para influir en el comportamiento del grupo". (24)

Añ también, considera la combinación de tres factores principales para determinar lo favorable de una situación :

1. El grado de estructura en la tarea asignada al grupo.
2. Poder de puesto o autoridad formal que la posición del líder tiene en sí misma.
3. Relaciones entre dirigente y miembros.

Según Fiedler, se facilita el proceso de dirección -- bajo las siguientes circunstancias: cuando el grupo que -- hay que dirigir se encuentra ante una tarea claramente de terminada y firmemente estructurada, cuando el dirigente -- posee el suficiente poder de gratificación coercitivo y le gal, y cuando prevalecen relaciones positivas entre el dirigente y los miembros del grupo. En base a esto último, -- el autor propone 8 categorías que resultan de la identificación de las situaciones según se encuentren en un punto-alto o bajo en éstas tres dimensiones, de tal forma que el octante 1 representa condiciones más favorables, el octante 8 la menos favorable y los restantes se encuentran en -- puntos intermedios, siendo, asimismo, el factor más importante las relaciones entre dirigente y miembros, en segundo término la estructura de tareas y finalmente el poder -- de puesto. Así también, el autor ha elaborado diversos procedimientos con la finalidad de medir situaciones en cada- una de las tres dimensiones.

Otra idea central de la teoría de Fiedler es que el -- estilo de trabajo no participativo y directivo funciona -- mejor en situaciones favorables o desfavorables en extremo, mientras que el estilo participativo y democrático proporciona mejores resultados tratándose de los octantes intermedios. Para conocer el estilo de liderazgo, Fiedler propone un cuestionario denominado "índice del compañero de -- trabajo menos preferido" (ICMP o LPC) en el que se pide al dirigente que califique en determinado número de rasgos a

la peor persona con la que jamás haya trabajado. Un dirigente democrático proporcionará aún al peor obrero algún grado de estima, mientras que el líder autosuficiente difícilmente calificará en forma positiva a sus subordinados.-. Esto último debía correlacionarse con otro factor denominado "similitud asumida entre opuestos" (ASO), cuyo objetivo consistía en medir el grado en el cual los líderes percibían a sus más o menos favoritos empleados en un mismo nivel de preparación, esto implicaba que a mayor similitud entre los dos que se comparaban, menor era la discriminación del líder con sus menos preferidos. En base a sus investigaciones, Fiedler concluye que una actitud discriminante del líder está asociada a una alta actuación del grupo cuando la situación es altamente favorable o desfavorable. Cuando ésta última es medianamente favorable o desfavorable, se requiere de una actitud considerada o permisiva para garantizar un alto desempeño del grupo. Por otro lado estableció que los líderes que tenían buenas relaciones con los miembros del grupo y una posición alta de poder, debían ser muy permisivos con éste en la ejecución de tareas ambiguas o poco definidas; y por el contrario, los líderes que mantienen relaciones pobres pero moderadas con los miembros del grupo, así como baja posición de poder y tareas altamente estructuradas, requieren permisividad y tolerancia.

Finalmente, se considera importante mencionar que la teoría de F.F. Fiedler se encuentra aún sujeta a controversia y ha recibido diversas críticas sobretodo en lo concerniente a la confiabilidad de sus investigaciones, esto incluye tamaño de muestras, apego a normas científicas, etc., sin embargo, proporciona bases y abre las puertas para la investigación del medio ambiente y los factores situacionales dentro del estudio del liderazgo.

Vroom y Yetton en 1976 consideraron, al igual que -- Fiedler, el hecho de que las diferentes situaciones exigen acciones distintas. Crearon un conjunto de alternativas de comportamiento para cada problema y un procedimiento para la identificación de problemas determinados; todo esto con el propósito de ayudar a los dirigentes a resolver problemas prácticos de vida real. Distinguen siete tipos de comportamiento para la toma de decisiones que, según ellos, -- poseen la capacidad para producir resultados diferentes en condiciones diversas.

Del mismo modo, explican diversos métodos de decisión para problemas de grupo e individuales, y plantean -- lo que ellos denominan el "árbol de decisiones", mediante el cual el dirigente puede pronosticar cualquier problema que se le presente y establecer el comportamiento correspondiente. Dichos autores realizaron sus investigaciones en la ciudad de Pittsburgh, sin embargo, debe tenerse en cuenta que el modelo Vroom-Yetton, es recurso prescriptivo, que si bien puede resultar útil para la toma de decisiones administrativas y resolución de problemas dentro de ambientes laborales, aún no se le ha propocionado la suficiente atención; de aquí que su utilización en entornos de trabajo reales sea mínima y por ende la comprobación de su eficacia sea casi nula. Por otro lado, no se le resta mérito como teoría situacional ya que "describe a la luz de las pruebas disponibles lo que los dirigentes deberán hacer en diversas circunstancias." (25)

1.4.2. LIDERAZGO SITUACIONAL. CONCEPTO BASICO.

La teoría de Liderazgo Situacional desarrollada por-

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, nace con el propósito de "ayudar a aquéllos que emprenden un puesto directivo a -- que tengan más éxito en sus interacciones diarias con --- otras personas y a entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de -- sus seguidores". (26)

Se considera a éstos últimos como aspectos esenciales dentro de la teoría puesto que son ellos, quienes aceptan o rechazan al líder y al mismo tiempo le confieren el grado de poder que finalmente éste último llega a alcanzar. De acuerdo con éstos autores, no existe la mejor manera de influir sobre las personas; un líder debe primero evaluar el nivel de madurez de sus subordinados y posteriormente aplicar el estilo de dirección correspondiente.

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción entre:

1. El comportamiento hacia la tarea que proporciona el líder (dirección y guía).
2. El comportamiento de relación que proporciona el líder (apoyo socioemocional), y
3. El nivel de madurez que poseen los seguidores para el cumplimiento de metas y objetivos.

Se explicará primeramente éste tercer aspecto de la teoría de liderazgo situacional. Al mencionar el término "madurez", éstos autores se refieren a la tendencia y aptitud de los subordinados para la realización de las tareas asignadas y la definen de la siguiente manera : "... habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento", (27) de tal manera que tanto individuos como grupos pueden ser inmaduros en la ejecución de ciertas actividades y maduros en otras, y es en las primeras donde requerirán un ma

yor grado de supervisión y apoyo por parte del líder. Así mismo, afirman que es labor de los dirigentes el comprender la conducta de cada uno de los miembros de un grupo - determinado ya que éste puede diferir del comportamiento observable en conjunto; de aquí que el estilo de liderazgo deba ir en relación con el nivel de madurez alcanzado - hasta el momento e irse modificando conforme el (los) subordinado (s) avanza(n) en el mismo.

Por otro lado, distinguen entre dos tipos de madurez: madurez en el trabajo o habilidad y madurez psicológica o voluntad . La primera se relaciona con los conocimientos, aptitudes y experiencia necesaria para realizar una tarea específica, de tal forma que pueda prescindirse de -- una supervisión continua. La segunda se refiere a la motivación y voluntad de acción, es decir que entre mayor sea la madurez psicológica de un individuo, mayor será su responsabilidad, confianza y compromiso ante el trabajo y -- menor será su necesidad de estimulación al mismo.

En base a lo anterior, Hersey y Blanchard distinguen cuatro niveles de madurez :

M1. Madurez baja.

Personas que no pueden y no quieren realizar sus funciones asignadas o que son inseguras.

M2. Madurez entre baja y moderada.

Personas que no pueden pero quieren realizar sus tareas y/o tienen confianza en sí mismas.

M3. Madurez entre moderada y alta.

Personas capaces pero sin voluntad o inseguras.

M4. Madurez alta.

Personas capaces, competentes y con confianza en sí mismas .

Asimismo, los autores toman como base la investigación de Mc. Clelland, quien enumeró una serie de características comunes existentes en las personas con motiva---

ción al logro, entre las que se encuentran las siguientes: "capacidad para fijar metas difíciles pero alcanzables, -- mayor interés en el logro personal que en las recompensas de éxito y el deseo de tener la retroalimentación pertinente para su trabajo". (28)

De igual forma, para Mc. Clelland (1953), una persona con alta motivación al logro posee una historia de competencia en la cual espera de sí misma hacer las cosas lo mejor posible y alcanzar estándares de excelencia. Para éste investigador y sus colaboradores, todos los motivos aprendidos y la motivación al logro no es la excepción.

En materia laboral, la motivación al logro, afirman Hersey y Blanchard (1976), se observa en el interés por obtener la retroalimentación adecuada en relación con las funciones específicas de cada subordinado y en la orientación y capacidad por fijarse metas difíciles pero que a la vez sean realistas y alcanzables. De igual forma, la podemos percibir en aquellos individuos altamente competitivos que se esfuerzan día con día en adquirir una posición mayor en la escala organizacional de su empresa y en verse retribuidos con incrementos en la percepción de sus ingresos.

La motivación e inclinación por alcanzar el éxito influye directamente sobre la madurez psicológica, ya que, mientras mayor sea la motivación de un individuo hacia la consecución de un determinado objetivo, mayor será su voluntad de hacer, y por ende, hablaremos de un sujeto psicológicamente más maduro que quienes no observan las conductas antes mencionadas. En relación a la madurez en el trabajo, vemos que ésta depende directamente del nivel educacional y de la experiencia adquirida. En resumen, la madurez de los individuos tiende a ser modificable como se espera se modifique también el estilo de liderazgo aplicable a un equipo de trabajo determinado, de aquí la

importancia del término en la teoría situacional del liderazgo.

1.4.3. COMPORTAMIENTO DEL LIDER.

La teoría distingue dos tipos básicos de comportamiento del líder : comportamiento orientado hacia la tarea y comportamiento orientado hacia las relaciones. Las definiciones que proponen los autores son las que se explican a continuación :

Comportamiento hacia la tarea : "El grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores); explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas". (29)

Comportamiento de relación : "El grado en que el líder -- está capacitado para mantener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional,..." (30)

De aquí surgen cuatro combinaciones básicas de comportamiento que conforman a su vez, cada una de ellas, un estilo de liderazgo que derivan de la combinación de la tendencia hacia la tarea y/o hacia la relación. Los cuatro estilos de liderazgo resultantes se mencionan a continuación :

Ordenar .- Conducta de alta tarea y baja relación.
Persuadir.- Conducta de alta tarea y alta relación.
Participar.- Conducta de alta relación y baja tarea.
Delegar.- Conducta de baja tarea y baja relación.

Es de esperarse que cada uno de éstos se aplique según el grado de madurez de los subalternos y que se vaya-

modificando según los seguidores avancen de la inmadurez a la madurez.

ORDENAR.

Dentro de este estilo, prevalece el comportamiento hacia la tarea alto, en donde el supervisor ordena y dirige detalladamente las actividades, manteniendo en nivel bajo su comportamiento de relación. El líder, con el fin de garantizar la productividad laboral, requiere de proporcionar instrucciones en forma directa y permisiva, ya que una actitud de alta relación y apoyo excesivo resultaría en una total ineficacia por parte de los subordinados, -- quienes tienden a presentar un nivel de madurez bajo (M1).

PERSUADIR.

El estilo de persuadir está caracterizado por un comportamiento alto tanto en la tarea como en la relación. -- Está indicado para personas que poseen un adecuado grado de responsabilidad y de autoconfianza, sin embargo, sus habilidades técnicas o conocimientos respecto a sus funciones se encuentran disminuidos correspondiendo así su madurez a un nivel entre bajo y moderado (M2). En este estilo, el dirigente continúa proporcionando las órdenes, -- no obstante, trate por medio de un convencimiento de tipo psicológico de que sus subalternos actúen de la manera esperada aunado al apoyo y dirección necesarios.

PARTICIPAR.

El líder requiere de utilizar este estilo de dirección cuando su equipo de trabajo carece de voluntad para realizar las tareas asignadas, aún cuando posea capacidad,

habilidad y competencia hacia las mismas. Esta actitud podría deberse a una disminución en la seguridad que cada subordinado tiene de sí mismo o a una falta de motivación considerable como resultado de deficiencias dentro del ambiente laboral. Lo anterior indica la existencia de un nivel de madurez entre moderado y alto (M3), siendo el estilo participativo el más idóneo ya que implica que tanto el subordinado como el líder se involucren en actividades de importancia como son la toma de decisiones, implantación de estrategias de trabajo, etc., favoreciendo así, la comunicación entre ambos.

DELEGAR.

El estilo delegar implica un comportamiento de relación y tarea bajos, en el cual la labor del dirigente es únicamente la de indicar metas y objetivos siendo responsabilidad de los seguidores la realización de los mismos; de tal forma, que se convierte en decisión de estos últimos el (los) procedimiento (s) a seguir, y en general, la realización del (los) proyectos (s). Para que este estilo de dirección sea eficaz, los subordinados deberán poseer un nivel de madurez alto, lo cual les permitirá tener la suficiente confianza en sí mismos y capacidad para la aceptación de responsabilidades, siendo innecesario brindar mayor apoyo que el normal e indicando la existencia de una madurez psicológica tal que permita su libertad de acción.

Hersey y Blanchard utilizan las abreviaturas E1 - E2 - E3 - E4 para designar los estilos de ordenar, persuadir, participar y delegar respectivamente cuando se refieren a comportamientos representados por el lado efectivo del Modelo Tridimensional de Eficacia del Líder .

Por otra parte, al indicar estilos no eficientes o - utilizados con grupos cuyo nivel de madurez no es el correspondiente según la teoría, entonces lo denominan mediante el número de su cuadrante, es decir, Q1, Q2, Q3 ó Q4. Un ejemplo de esto sería escoger el estilo de liderazgo "ordenar" a un grupo de subalternos cuyo nivel de madurez sea bajo (M1), entonces se hablaría de estar utilizando El, mientras que si éste mismo se aplicara con un grupo con un nivel de madurez correspondiente a M4 se le llamaría Q1. Cabe señalar que la eficacia del líder es otro aspecto relevante dentro de la teoría y depende directamente de la interrelación del estilo con el medio ambiente.

Los autores utilizan el término "eficacia" refiriéndose a una tercera dimensión, siendo las dos anteriores - el comportamiento orientado hacia la tarea y el comportamiento orientado hacia la relación, ya que, cada organismo empresarial se rige por sus propias políticas y criterios de evaluación del desempeño de sus gerentes o supervisores, sin embargo, cada uno de los estilos de supervisión puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación en que se aplica.

Un estilo de alta tarea y baja relación será eficaz en la medida en que se necesiten procedimientos establecidos y tareas de alto grado de estructuración, mismas que conlleven al logro de objetivos; sin embargo será ineficaz cuando el equipo de trabajo perciba una actitud imperativa e impositiva por parte del líder y con un único interés hacia la realización del trabajo en el menor tiempo posible. Un estilo de alta relación y alta tarea será efectivo en grupos de personas que necesiten apoyo socioemocional constante aunado a un adecuado planteamiento de metas, no obstante, la eficacia de este estilo se verá disminuída al llegar al punto en que el líder reflejara -

una imagen poco sincera al respecto de sus relaciones con los demás adicional a una actuación extrema en la que se proporcionan mayores cantidades de estructuras que las necesarias. El comportamiento de alta relación y baja tarea tiende a ser efectivo cuando el líder emana como principal interés el facilitar las tareas de sus subordinados y les brinda a su vez, un alto grado de confianza, sin embargo, cae en la ineficacia cuando se le llega a considerar como un individuo cuyo principal interés recae en el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales armoniosas, actitud que antepone, incluso, a los objetivos laborales previamente impuestos. Finalmente, tenemos el comportamiento de baja relación y baja orientación a la tarea. Este estilo suele proporcionar resultados positivos cuando delega satisfactoriamente las tareas y decisiones que la realización del trabajo requiere sin brindar apoyo socioemocional a los miembros del grupo, debido a que el nivel de madurez de estos últimos no lo demanda; en caso contrario el estilo sería considerado como ineficaz.

1.4.4. PORQUE SE CONSIDERA EFICAZ AL LIDERAZGO SITUACIONAL.

La teoría situacional considera que una persona ejerce una influencia "eficaz" sobre otra cuando ésta última obedece a los parámetros señalados por la primera, no solamente en un momento dado, sino manifestando una conducta repetitiva de tal forma que sienta un convencimiento total de su (s) acción (es) en favor de su propio beneficio y no en beneficio solamente del líder o de su empresa. Entérminos organizacionales esto se podría ejemplificar de la siguiente manera: supongamos que un empleado necesita realizar un conjunto de tareas específicas para el de-

sarrollo de un proyecto determinado, si ha su término el empleado siente que su actuación favorece no solamente -- las metas de su empresa sino también sus objetivos personales, se dice entonces que el liderazgo ejercido sobre -- él, fué eficaz, de lo contrario, solamente es considerado como exitoso (si es que solamente se limitó a la realización de las labores asignadas). Hersey y Blanchard señalan al respecto : "El éxito depende de la forma en que se comporta el individuo o grupo. Por otra parte, la eficacia describe el estado interno o la predisposición de un individuo o grupo", (31) y posteriormente añaden : "...la diferencia entre el éxito y la eficacia a menudo explica la razón de que muchos supervisores sólo logren un nivel de rendimiento satisfactorio cuando están presentes mirando por encima del hombro del empleado". (32) Podemos suponer entonces que la diferencia que plantean los autores -- entre el éxito y la eficacia presupone una cuestión de -- tiempo: éxito -----> resultados a corto plazo y eficacia-----> resultados a largo plazo .

Si tomamos este último razonamiento como referencia, tendríamos que aceptar que lo más importante en cualquier grupo u organización es la consecución de metas a largo -- plazo siendo que la tendencia normal en los diferentes -- ámbitos organizacionales es prácticamente lo contrario.-- Se cree que el líder efectivo es aquél que dirige a sus -- colaboradores hacia el logro de metas en forma más rápida sin importar, la mayor parte de las veces, las posibles -- consecuencias futuras. Un ejemplo típico de esto (en -- cuanto a prever el futuro) en relación al proceso de selección de personal en las empresas, sería el hecho de -- contratar a un gerente que a su vez contratara a individuos estables laboralmente hablando y con alto potencial de desarrollo, aún cuando su proceso de reclutamiento, selección, evaluación y colocación requiriera de más tiempo; de tal forma que se evitara cubrir puestos rápidamente --

con personas que sólo no dieran los resultados esperados, sino que contribuyeran al aumento de rotación de personal o improductividad general. Respecto a éste punto, cabe señalar el estudio de Fiedler (S.F.) acerca del liderazgo en equipos de basquetball: "La mayoría de la gente tiende a evaluar a los entrenadores según el número de victorias o derrotas" .(33) Así también, Hersey y Blanchard (1976) - al citar a Fiedler expresan : " Si la meta elegida es--- crear un buen equipo para el futuro, el entrenador deberá evaluarse de acuerdo con éstos términos y no de acuerdo - con su record actual de victorias o derrotas." (34)

Por lo anterior se infiere que la eficacia del liderazgo situacional está dada en la medida en que se adapte el estilo de dirección del líder al cumplimiento de metas presentes tomando en cuenta las necesidades futuras y el nivel de madurez de los subordinados y sus posibles cambios a través del tiempo. Retomando asimismo, la importancia de que los subalternos incorporen los objetivos de la empresa a los suyos propios y de que los dirigentes presten una especial atención al desarrollo de los recursos - humanos que conforman su (s) equipo (s) de trabajo.

Por otra parte, la teoría situacional propone los términos de "ciclo efectivo" y "ciclo ineficaz", entendiendo por el primero "el hecho de que la gente responda con un rendimiento alto a las altas expectativas de sus administradores"; (35) y por el segundo, exactamente lo contrario, es decir, cuando el personal se encuentra bajo la dirección de un líder que posee intrínsecamente expectativas bajas.

Los dos ciclos pueden sufrir defectos en espiral; -- esto es, cuando un acontecimiento favorece la aparición - de otro y este a su vez, la del primero u original acompañado de eventos importantes. En el caso del ciclo efectivo, se ve favorecido dicho efecto por el uso de motivadores externos. En el caso del ciclo ineficaz, se dificulta

en extremo el rompimiento del efecto en espiral debido al gran cúmulo de experiencias de tipo negativo ya existentes. Ante esta situación, Hersey y Blanchard proponen sustituir al actual administrador por alguien externo.

Así, la teoría situacional del liderazgo distingue -- dos métodos que tienen como fin la optimización de la productividad laboral mediante la aplicación del estilo de liderazgo apropiado al nivel de madurez del personal.

Ciclo de Desarrollo o de Crecimiento.

Se basa en la premisa de que "los propios administradores son los responsables de convertir a su gente en --- triunfadores" (36), y añaden "los administradores están - involucrados en el ciclo de desarrollo, siempre que traten de incrementar el actual nivel de madurez de un individuo o grupo de individuos en algún aspecto de su trabajo".(37)

Primeramente se requiere definir el área o estructura laboral sobre la que se desea ejercer algún tipo de influencia, enfatizando adecuadamente los lineamientos que determinan una alta productividad y/o adecuado desempeño. Como segundo paso, los autores proponen la determinación del nivel de madurez de cada uno de los subalternos sobre los que se desea influir, determinando simultáneamente -- sus habilidades y motivaciones y así comenzar el incremento del nivel de madurez teniendo presente que cada individuo puede tener diferente escala de madurez en cada una de sus actividades.

Como parte importante de este proceso de crecimiento o ciclo de desarrollo, se menciona la técnica de aproximaciones sucesivas con refuerzo positivo como una alternativa importante de aprendizaje para los empleados y cuyo procedimiento es el siguiente :

1. Se proporciona la dirección necesaria (comportamiento

- de tarea).
2. Se reduce la dirección y supervisión.
 3. En caso de haber obtenido un rendimiento adecuado en los pasos anteriores, se aumenta el apoyo socioemocional (comportamiento de relación).

La técnica de aproximaciones sucesivas se conoce también con el nombre de "moldeamiento", y consiste en la introducción de reforzamientos durante el aprendizaje de -- una secuencia de conductas. Rimm y Masters (1974) explican:

El moldeamiento es un procedimiento general diseñado para introducir la ejecución de nuevas conductas, a través del reforzamiento inicial de conductas del repertorio del individuo, que tienen alguna similitud con la conducta deseada. Luego, gradualmente se retira el reforzamiento de las conductas menos similares y se concentran en las más similares a la conducta deseada, hasta que se convierten en la misma. (38)

Lo complicado de esta técnica adaptada al área empresarial es el comienzo de la delegación de funciones en el momento adecuado ya que de hacerlo en forma prematura no sólo se vería estancado el proceso de crecimiento sino -- que podría observarse una disminución en los niveles de madurez del individuo como resultado del sentido fracaso y la consiguiente evitación por parte del empleado a aceptar futuras responsabilidades. Así también, es importante no proporcionar al empleado apoyo socioemocional hasta no haber observado un correcto nivel de ejecución en sus funciones. Este proceso se instituye con el fin de llevarlo a cabo en cada una de las tareas que un determinado indi-

viduo realiza, de aquí que el desarrollo de la madurez -- sea lento y la preocupación por el comportamiento de relación sea mayor al ser más capaces los subordinados de aceptar mayores cantidades de responsabilidad.

Conforme continúa avanzando el ciclo de desarrollo y por ende también los empleados muestran conductas más maduras, tiende a ocurrir otro fenómeno: al encontrarse un líder con que su personal ha avanzado hasta niveles de madurez de moderado (M3) y alto (M4), puede no sólo reducir el comportamiento de trabajo sino también, en forma gradual, el apoyo socioemocional. Los autores de la teoría situacional del liderazgo proponen el retiro del apoyo psicológico como una forma de recompensa en sujetos con un alto nivel de responsabilidad o madurez, siendo cierto que individuos con éstas características reaccionarán negativamente a una supervisión estrecha y podrán interpretar el exceso de apoyo emocional como "una falta de seguridad y confianza en esa gente madura". (39)

Ciclo Regresivo.

Se entiende por ciclo regresivo cuando alguien del personal deja ver conductas con un nivel de madurez menor que el que había alcanzado hasta el momento. Generalmente dicha situación se presenta cuando intervienen otras variables ajenas a la organización como podrían ser problemas temporales de índole personal. En un caso como éste, si el estilo apropiado para determinado subordinado era el de delegar, y por variables externas vemos que su eficiencia disminuye, entonces los autores proponen regresar al estilo participativo y brindarle el apoyo socioemocional necesario. Cabe señalar que la teoría situacional remarca la importancia de regresar al estilo de dirección anterior evitando saltar alguno, ya que esto es considera

do como uno de los principales errores organizacionales.- Otro punto importante es el hecho de efectuar las intervenciones de manera oportuna y en el momento preciso, de la misma forma que un reforzador positivo se proporciona al momento de ocurrir la conducta esperada. Al respecto Rodríguez, M. (1988), menciona los siguientes puntos como pasos estratégicos que se pueden usar al observarse alguna "regresión" en algún individuo : (40)

1. Intervenir de inmediato antes que la situación empeore.
2. Tratar al seguidor donde se encuentra no donde estaba o debería de estar.
3. Hacerle sentir el interés del jefe por su persona y problema.
4. Retroinformarle sobre su deficiencia con precisión, evitando generalidades y apreciaciones vagas.
5. Comentar el asunto con el interesado en privado, en diálogo amistoso.
6. Orientar la plática al desempeño, manejo de la tarea y rendimiento disminuido, sin "etiquetar" ni atacar a la persona.

En relación al último punto, Hersey y Blanchard (1976) hacen mención a la forma en que el líder debe utilizar su emotividad dentro de la disciplina constructiva. Refieren que la manera que deja ver mejores resultados durante el proceso de intervención disciplinaria es precisamente aquella en la que el dirigente manifiesta un adecuado control de sus emociones, método que favorece, a su vez, el mantenimiento del nivel de seguridad de sus empleados. De igual forma, adaptaron a su teoría situacional, las ocho reglas de castigo efectivo propuestas en 1976 por Miller, L., y sugieren lo siguiente : (41)

1. No perder la paciencia. Enfatiza la importancia de--- mantener un nivel emotivo que atraiga la atención del subordinado pero sin mostrar alteraciones de carácter y en ningún momento perder la calma.
2. No atacar en forma personal. Respetar su valor como ser humano y centrarse únicamente en lo que su comportamiento manifestó como ineficiente o erróneo.
3. Ser concreto. Especificar claramente cuál es el motivo exacto de su reprimenda.
4. Ser oportuno. La intervención disciplinaria debe realizarse inmediatamente después de la mala conducta, - de lo contrario perderá efectividad.
5. Ser consistente. Se refiere al hecho de castigar el mismo tipo de conducta siempre que se presente ya sea en el mismo empleado o en otros. Evitar el favoritismo.
6. No amenazar. Si la acción merece la aplicación de alguna medida correctiva hay que llevarla a cabo en el momento oportuno. Evitar amenazas anticipadas que frecuentemente no se concretizan.
7. Ser justo. Castigar en relación y proporción con la conducta.
8. Evitar reforzar con el castigo una conducta inapropiada. Este último punto se refiere al hecho de que algunos empleados desean llamar la atención y saben que lo conseguirán mediante conductas incorrectas.

De aquí la importancia de saber utilizar adecuadamente los conceptos de castigo y extinción y de detectar la conducta que se desea modificar para evitar obtener resultados contrarios. En relación a estos conceptos, Reynolds (1973) propone las siguientes definiciones: "la presentación de un estímulo aversivo dependiente y contingente a la ocurrencia de una operante recibe el nombre técnico de castigo" (42)

Así también, distingue tres situaciones en las que se --- puede administrar el castigo : (43)

- a) A una operante que nunca ha sido reforzada.
- b) A una operante que está siendo mantenida por el reforzamiento.
- c) A una operante que está siendo extinguida.

También tenemos que el castigo involucra el hecho de quitar o interrumpir un reforzador positivo al ocurrir la respuesta. En cuanto al concepto de extinción, el mismo autor explica: "involucra una reducción en la frecuencia con que ocurre una operante cuando ésta deja de ser reforzada." (44)

En los conceptos anteriores, por operante se entiende a la conducta instrumental en sí, es decir, una operante es una respuesta que ha sido condicionada por algún refuerzo. "Una respuesta operante se define en término de sus efectos sobre el medio. Una operante es una clase de conductas cada una de las cuales cambian al medio de la misma manera". (45) Aquí cabría la pena aclarar que la -- conducta operante es la que involucra el presente apartado y no se hará mención de la conducta de tipo respondiente que representa controles involuntarios por parte de -- los individuos.

Primeramente, tenemos que es extremadamente importante saber seleccionar la conducta que se va a castigar ya que si se castiga una respuesta de escape o evitación, el comportamiento que se castiga tenderá a incrementarse en vez de suprimirse. El procedimiento de escape "comprende aquellas respuestas que dan término a un estímulo aversivo después de que éste se ha presentado". (46) Es decir que en la conducta de escape la respuesta emitida por el individuo termina con el estímulo aversivo posterior a la presentación de éste mismo. En el caso de la evitación sucede lo contrario, la respuesta no permite la aparición o

presentación del estímulo aversivo, incluso sólo puede -- llegar a posponerlo.

El entrenamiento de escape y evitación da lugar al establecimiento de nuevos-comportamientos y sólo afecta a los antiguos al competir con ellos. El castigo se refiere a la supresión de un viejo comportamiento. (47)

Hersey y Blanchard (1976), establecen una diferenciación entre el uso de castigo o extinción en base al tiempo que lleva apareciendo la conducta negativa. Proponen - que si ésta última es de aparición reciente, la extinción sería lo más idóneo; pero si por el contrario, el comportamiento indeseable tiene cierto tiempo de manifestarse, - entonces proponen el uso del castigo, de tal forma que al aplicar reforzadores positivos a una conducta más aceptable, ésta pueda surgir en lugar de la primera.

Otro punto importante es el de brindar refuerzos positivos a los empleados; en ocasiones el trabajo en sí proporciona una satisfacción interna a ciertos individuos, de lo contrario, éstos requerirán motivadores externos.

Así tenemos que la teoría situacional al utilizar las técnicas de modificación del comportamiento aconseja el seguimiento de los tres pasos que a continuación se mencionan como estrategias de intervención -- para individuos que presentan bajos niveles de madurez o que carecen de experiencia: (65)

1. Identificar el comportamiento que se desea modificar en determinado sujeto, así como las cosas o situaciones que éste mismo considera como refuerzo positivo y castigo. Establecer maneras para reforzar la conducta deseada.
2. Averiguar el tiempo que lleva presentándose la conducta no deseada y en base a éste, establecer si la técnica a utilizar será la de castigo o extinción.
3. Encontrar la forma para que el sujeto lleve a cabo la conducta deseada, administrando los reforzadores positivos necesarios hasta que se pueda establecer un programa intermitente de refuerzos -- del nuevo comportamiento; es decir, proporcionar los refuerzos positivos hacia la conducta deseada cada vez con intervalos de tiempo más largos.

Otro aspecto relevante que se considera importante señalar en torno al término de eficacia de la teoría situacional es la denominada " adaptación de estilo " o flexibilidad de estilo; entendiéndose por estilo de liderazgo " el patrón de conducta que utiliza una persona cuando está tratando de influir sobre las actitudes de otros de acuerdo con la percepción de --

éstos otros". (66)

Así también, hablan de la existencia de un estilo preferido o utilizado con mayor frecuencia, mismo que también recibe el nombre de primario, existiendo, de igual forma, un estilo o varios de carácter secundario. La teoría de liderazgo situacional establece que para garantizar la eficacia del estilo de liderazgo éste tiene que modificarse de acuerdo a las circunstancias presentes, siendo importante en extremo, que los dirigentes tengan conocimiento de cómo utilizar cada uno de los estilos y ser, por ende, flexibles al cambio de éstos, a pesar de que, como ya se mencionó antes, cada individuo posea su estilo de liderazgo primario.

Sayles, en 1983, habla de la importancia de la flexibilidad de la conducta aplicada a la supervisión de personal y establece una comparación con el ámbito deportivo:

El trabajo administrativo exige a su manera ciertas características de conducta como en el caso de los atletas profesionales. Es más de hacer que de reflexionar. Requiere la capacidad para cambiar de un estilo y conjunto de movimientos a otro en cuestión de segundos; desde escuchar a un subordinado nervioso, proponer un proyecto nuevo, hasta atender a un cliente importante que exige la renegociación de algunos asuntos. (67)

En la práctica laboral, se considera que las personas seleccionadas por las empresas para ejercer actividades directivas, pueden adquirir la flexibilidad necesaria para modificar su estilo de liderazgo a través del conocimiento preciso de las circunstancias

en las que se requiere la utilización de los diferentes estilos de dirección; y es como lo menciona la cita anterior, equivalente a la adquisición de una habilidad como lo es el deporte, o como lo expresan Hersey y Blanchard : " un problema de voluntad " (68) o --- " el problema no es aprender a utilizar los cuatro estilos básicos sino que se desee hacerlo ". (69)

Ya una vez que el líder conoce los estilos de ordenar, persuadir, participar y delegar, puede adaptar aquél que le proporcione mayores probabilidades de éxito según el nivel de madurez de sus seguidores, dado que la teoría sugiere para cada una de las situaciones previamente mencionadas (M1, M2, M3 y M4) el mejor estilo, el segundo mejor estilo, el tercer mejor estilo y el menos eficaz.

Otro aspecto importante esclarecido por el Centro de Estudios de Liderazgo, es la alta correlación encontrada entre la eficacia de los líderes dentro de su ambiente organizacional y la disponibilidad del dirigente para "abrirse" y permitir que sus subordinados se abran a él intercambiando información sobre sí mismos de índole personal. A esto último lo denominan Hersey-Blanchard " arena pública de un líder " (70) y la ubican dentro de la conocida ventana de Johari, remarcando la importancia de que las personas pueden comportarse en forma diferente en entornos diferentes. De igual manera, hablan de provocar ésta apertura tanto a nivel individual como dentro de grupos de trabajo .

1.4.5. PRINCIPALES PERFILES DE DIRECCION PROPUESTOS POR LA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

PERFIL : ORDENAR-PARTICIPAR

Características Principales.

Tienden a clasificar a los individuos en base a los supuestos de las teorías X y Y; es decir, consideran que una parte del sector de la población laboral es floja y altamente irresponsable, por ende se debe ejercer sobre ellos una supervisión en extremo cercana y aplicar procedimientos de premio-castigo, dando énfasis a éste último. Por otra parte, reconocen la existencia de individuo responsables, automotivados y en quienes el sólo brindar apoyo socioemocional resulta en un máximo de productividad. Tienden a separar a sus subalternos en dos bandos, uno en el que él se encuentra incluido, con "su gente", y otro obviamente, al que no considera "su equipo". Es precisamente a éste segundo grupo al que controla y castiga, contrario al primero que obtendrá su apoyo constante.

Limitaciones.

Suelen entorpecer el desarrollo de algunos subordinados con quienes no han establecido una relación de confianza mutua, utilizando el E1 por periodos de tiempo tan prolongados que los obliga a permanecer en el nivel bajo de madurez (M1). Asimismo, impide el avance a niveles de madurez altos en individuos con madurez moderada en quienes utiliza el E3 de tal manera que obtiene como resultado un equipo de trabajo con una alta dependencia psicológica .

PERFIL : ORDENAR-PERSUADIR

Características Principales.

Dado que tienden a utilizar los estilos de ordenar y persuadir, éste tipo de líderes suelen ser exitosos al -- trabajar con subordinados que poseen niveles de madurez -- entre bajo y moderado. Los dirigentes que se niegan a per-- der el control de las situaciones que anteriormente ---- habían realizado, se encuentran dentro de ésta categoría, al igual que aquéllos que han obtenido éxito en la direc-- ción de actividades que exigen resultados a corto plazo y de índole precisa y exacta.

Limitaciones.

Al disminuir o desaparecer la presión por la entrega-- de resultados y/o cumplimiento de objetivos, éste tipo de líderes ven afectado su impacto sobre el grupo de subordi-- nados a su cargo; siendo la tendencia más recomendable mo-- dificar el comportamiento a los estilos de participar o -- delegar, según sean las características predominantes del entorno.

PERFIL : PERSUADIR-PARTICIPAR.

Características Principales .

Los líderes que se encuentran en éste rubro, tienen -- un alto grado de probabilidades de obtener éxito con su-- bordinados de madurez moderada. Asimismo, se adaptan con-- mayor frecuencia a los ámbitos laborales donde es indis--

pensable un alto nivel escolar y educacional, debido a -- que, según Hersey y Blanchard (1976), es ahí precisamente donde los individuos tienden a ubicarse en los niveles in^{ter}medios de madurez. Este tipo de líderes difícilmente -- se encontrarán involucrados en situaciones de tipo antagóⁿico si se les ubica en entornos laborales adecuadamente-estructurados; no obstante, se considera recomendable ing^{te}ruirlos para que, cuando la situación así lo amerite, -- puedan ordenar o delegar.

Limitaciones.

Los dirigentes que se ubican dentro de ésta categoría carecen de la habilidad para imponer medidas disciplinarias (a subordinados inmaduros) o, en el otro extremo, para de^legar funciones y no ejercer supervisión (a grupos de tra^{ba}jo con altos niveles de madurez).

PERFIL : PERSUADIR-DELEGAR

Características Principales.

Este tipo de líderes tienden a adaptarse en entornos donde prevalece la comunicación bilateral y el apoyo. Sue^len adoptar éste estilo, los dirigentes que necesitan obtener seguridad en sí mismos a través de la formulación - detallada de tareas a realizar conjuntamente con el desa^rrollo de actividades encaminadas a apoyar las relaciones interpersonales. Generalmente utilizan el estilo persua^{di}dir como primario y el de delegar como secundario.

Limitaciones.

Los líderes con ésta tendencia de comportamiento, di-

fácilmente consiguen que sus subordinados trabajen en forma independiente debido a la marcada costumbre de encontrarse bajo supervisión y/o de obtener apoyo emocional -- constante. Es por esto que éste líder tiende a fracasar en sus intentos por delegar funciones o tareas específicas, siendo precisamente él quien finalmente las realiza.

PERFIL : PARTICIPAR Y DELEGAR.

Características Principales.

Lo ideal para los supervisores con perfiles E3 y E4, es trabajar con personal que ha alcanzado un nivel de madurez de moderado a alto. Su característica principal es que tienden a sentirse incómodos básicamente al presentarse las dos situaciones siguientes: durante circunstancias que demanden una supervisión directa de las funciones o si se requiere que el líder comience la(s) acción(es) y dirija en forma cercana. Asimismo, suelen proporcionar apoyo de manera constante y variada, es decir, tienden a elevar la cantidad de apoyo proporcionado y posteriormente disminuirlo. El Centro de Estudios de Liderazgo (s.f.) refiere haber encontrado dirigentes que utilizan los estilos de participar y delegar en individuos que desempeñan puestos de alta dirección; en aquéllos que han estado involucrados en áreas humanísticas y en mujeres que han recibido algún ascenso para pasar de mandos intermedios a niveles administrativos altos con previa capacitación en la teoría situacional del liderazgo.

Limitaciones.

Por una parte, denotan poca habilidad para la corrección

ta dirección de personas inexpertas, y por otra, suelen-- tener problemas con subalternos que presenten alguna re-- gresión en su nivel de madurez, situación que, como se ex-- plicó anteriormente, demanda una intervención oportuna.

Cabe señalar que la teoría de liderazgo situacional, manifiesta haber encontrado a través de diversos estudios, una marcada diferencia entre los estilos ordenar-persua-- dir y el participar-delegar, en cuanto al nivel jerárqui-- co en que deben utilizarse. Dichas investigaciones (s.f.), revelaron que los perfiles ordenar y persuadir son los -- más adecuados en áreas de niveles organizacionales más ba-- jos que requieren de una supervisión estricta. Por el con-- trario, los perfiles de estilo participar y delegar, sue-- len ser más exitosos al aplicarse en los niveles jerárqui-- cos más altos de las organizaciones. En relación a los ni-- veles correspondientes a gerencia media o mandos interme-- dios, se encontró que lo ideal es saber utilizar los cua-- tro estilos, siendo altamente flexibles para cambiar cons-- tantemente de uno a otro según lo requiera la situación y sobretodo el grado de madurez del subordinado en relación a una tarea específica, ya que se ha encontrado también -- que un mismo individuo suele necesitar mayor grado de apo-- yo en la realización de ciertas actividades y menor aten-- ción en otras.

1.4.6. EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU SIMILITUD CON OTRAS TEORIAS.

Los autores Hersey y Blanchard (1976) señalan algunos aspectos similares entre su teoría y otras de carácter -- psicológico y/o administrativo. Se mencionan las principa-- les en un intento de establecer una integración teórica -

y difundir los conceptos más importantes que, en un momento dado, influyen en forma prioritaria sobre las organizaciones.

Relación con la teoría motivacional de Abraham Maslow.

Ya se ha hablado anteriormente acerca de la escala de necesidades propuesta por Maslow, mismas que se ubican -- dentro de los niveles de madurez del enfoque situacional. La idea principal es inferir que los estilos de comportamiento que suelen caracterizar a los líderes también tienen a satisfacer determinadas necesidades en sus subordinados. Así vemos que un individuo inmaduro está a un nivel de satisfacer las necesidades de primer orden; los estilos de persuadir y participar, por su tendencia a la alta relación se ubican dentro de las necesidades de tipo social, siendo lógico que alguien con un nivel de madurez correspondiente a M2 requiera satisfacer en forma prioritaria sus necesidades de seguridad y que, al pasar al nivel 3 de madurez, su necesidad básica sea la de estima. Finalmente, la persona que se encuentra a un nivel de autorrealización, se ubicará dentro del más alto nivel de madurez.

Relación con la teoría motivacional de Mc. Clelland.

En páginas anteriores, se habló acerca de la teoría de Mc. Clelland y su término de motivación al logro. La teoría situacional asocia a los individuos con una alta motivación al logro con los niveles de madurez M3 y M4. En contraste, las personas con un bajo índice de motivación al logro, proporcionan resultados a su entorno laboral si se les aplican los estilos correspondientes a los niveles de madurez M2 y M1 (persuadir y ordenar).

Relación con las teorías acerca de la naturaleza humana.

Como se recordará, la teoría X establece que el ser humano es irresponsable y flojo por naturaleza, siendo, -asimismo, el aspecto económico su principal motivador. No se pretende dar por válida la generalización de ésta teoría en todos los seres humanos, sino solamente observar - que, en individuos con éstas características, la manera - de obtener los resultados más positivos es adoptando los - estilos de ordenar y persuadir. Por su parte, la teoría Y otorga a las personas las cualidades de creativas, respon - sables y con iniciativa, por lo cual responderán satisfac - toriamente ante un estilo de participar y delegar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Hersey, P. y Blanchard, K. (1976) Estilo Eficaz de Dirigir. Mex. D.F. : IDH Ediciones citan a Rockefeller, J. de Bergen, G. y Haney, W. (1968) Organization Relations and Management Action. New York: Mc. Graw Hill-Book Company. p. 3
2. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1975) Curso de Administración Moderna. Mex. D.F. : Mc. Graw Hill. p. 588
3. Rodríguez, M. (1988) Liderazgo. Desarrollo de Habilidades Directivas. Mex. D.F. : Manual Moderno. p. 22
4. Howell, W. (1979) Psicología Industrial y Organizacional. Mex. D.F. : Manual Moderno. p. 99
5. Cartwright, D. y Zander, A. (1976) Dinámica de Grupos. Mex. D.F. : Trillas. p. 334
6. Howell, W. op. cit. p. 57
7. Idem.
8. Cartwright, D. y Zander, A. op. cit. p. 332
9. Ibid. p. 336
10. Koontz, H. y O'Donnell, C. op. cit. p. 590 citan a ---- Ghiselli, E. "Managerial Talent". American Psychologist. Vol. 18 No. 10 p. 631.
11. Howell, W. op. cit. p. 119
12. Cartwright, D. y Zander, A. op. cit. p. 333
13. Howell, W. op. cit. p. 119
14. Cartwright, D. y Zander, A. op. cit. p. 350
15. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 138 citan a ---- Cartwright y Zander, eds., Group Dynamics : 2a. ed.
16. Howell, W. op. cit. p. 126
17. Howell, W. Loc. cit. p. 123 cita a Fleishman y Harris- Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology. p. 43

18. Blake, R. y Mouton, J. (1964) El Grid Gerencial para la máxima eficiencia en supervisión. Mex. D.F. : --- Diana. s.p.
19. Koontz, H. y O'Donnell, C. op. cit. p. 593.
20. Rogers, C. (1988) Psicoterapia Centrada en el Cliente. Mex. D.F. : Paidós. p. 281
21. Ibid. p. 290
22. Idem.
23. Strauss, G. y Sayles, L. (1960) Personal. Los Problemas Humanos de la Dirección. Mex. D.F. : Herrero-Hnos., sucesores S.A. p.p. 90-91
24. Howell, W. op. cit. p. 132
25. Ibid. p. 142
26. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 233
27. Idem.
28. Ibid. p. 231
29. Ibid. p. 150
30. Idem.
31. Ibid. p. 169
32. Ibid. p. 170
33. Ibid. p. 175
34. Ibid. p. 176
35. Ibid. p. 283
36. Ibid. p. 287
37. Idem.
38. Rimm, D. y Masters, J. (1974) Terapia de la Conducta. Mex. D.F. : Trillas. p. 211
39. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 297
40. Rodríguez, M. op. cit. p. 51
41. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 316
42. Reynolds, G. (1977) Compendio de Condicionamiento Operante. Mex. D.F. : Ciencia de la Conducta, S.A. - p. 56
43. Idem.
44. Ibid. p. 32

45. Ibid. p. 22
46. Ibid. p. 145
47. Kanfer, F. y Phillips, J. (1980) Principios de Aprendizaje en la Terapia del Comportamiento. Mex. D.F. : Trillas. p. 413
48. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 320
49. Ibid. p. 334
50. Sayles, L. (1982) Liderazgo. Estilos y Técnicas. Mex. D.F. : Mc. Graw Hill. p. 17
51. Hersey, P. y Blanchard, K. op. cit. p. 337
52. Idem.
53. Ibid. p. 341

I I. S I S T E M A

C L E A V E R

II. SISTEMA CLEAVER

2.1. GENERALIDADES.

El sistema de autodescripción Cleaver fue diseñado -- por la Cía. J.P. Cleaver de Princeton, Nueva Jersey. Actualmente es una de las técnicas con mayor auge utilizadas dentro del campo de la psicología industrial en----- México, precisamente en el proceso de selección de personal en las empresas. Es, asimismo, un instrumento que proporciona las herramientas necesarias para conocer el comportamiento de un individuo bajo condiciones normales y situaciones de presión, así como sus motivaciones y limitaciones.

El sistema Cleaver se origina en 1960 como una respuesta a la necesidad de mejorar el desarrollo profesional de los ejecutivos en base a un mayor conocimiento de la propia personalidad. Considera primordial el hecho de conocer y apreciar el significado de las relaciones interpersonales y las interacciones de las transacciones humanas, dando énfasis a las situaciones en las que se involucra a la gente, sus circunstancias, éxitos y fracasos. De igual forma, expresa la importancia de llegar a éste punto después de lograr un adecuado conocimiento de la compañía, el producto y el trabajo en sí. Del mismo modo, permite conocer las características principales de puestos específicos para que, en un momento dado, se coloque a la gente adecuada en los puestos adecuados; sin embargo, y pese a lo anterior, no existen investigaciones del sistema con acceso a los profesionales de la materia que pro--

porcionen datos fidedignos respecto a su validez y confiabilidad en la población mexicana, exceptuando el trabajo realizado por Chavarría, C. (1988) para selección de personal en dos instituciones de la Cdad. de México (1). Lo anterior debido a que J.P. Cleaver se ha reservado los derechos de la prueba y ha manifestado no estar interesado en proporcionar mayor información al respecto, a pesar de que dicha organización venda sus cursos de capacitación sobre la aplicación e interpretación del instrumento en esta población. Esto último viene a ser a ser una desventaja para cualquier investigación relacionada con el sistema.

El sistema Cleaver se compone de dos pruebas:

- a) El Job Description o Medición del Trabajo. Representado en la gráfica por HF (Human Factor). Tiene como objetivo la evaluación del puesto, es decir, la descripción de las características de personalidad requeridas por el ocupante del mismo.
- b) El Self Description o Auto-Descripción. En forma gráfica proporciona el perfil de personalidad del sujeto -- (T), su motivación (M), y su tendencia de comportamiento bajo situaciones de presión o limitaciones ante dichas circunstancias (L). Siendo el primero el utilizado en el presente trabajo de investigación.

"La autodescripción provee claves importantes para observar a las personas, reconociéndolas y al mismo tiempo entendiéndose uno mismo". (2)

Aquí sería importante añadir lo que Anastasi (1982) explica en favor de los tests autodescriptivos: "Se tratan, pues, como cualquier otro tipo de respuestas de ---- tests" (3) y añade " pueden corresponder a la percepción que el sujeto tenga de la realidad, pero esto no altera la situación; simplemente proporciona una hipótesis para explicar la validez establecida empíricamente de ciertos-

elementos". (4)

Y aún cuando la predicción del comportamiento humano está relacionada con un gran número de variables, en la forma usada por Cleaver, la conducta se relaciona muy estrechamente al concepto que un individuo tiene de sí mismo, es decir que la autopercepción de una persona nos hablará del tipo de comportamiento que mostrará al buscar cumplir con las funciones de su puesto. Asimismo, remarcan el supuesto de que es básicamente más factible para el ocupante de un puesto el controlar una conducta para realizar un trabajo que el producir un rasgo conductista que no se encuentre dentro del marco en el que se autodescribe la persona. Así, Cleaver, al defender su posición comenta:

... la técnica entre otras cosas se centra en presentar un vocabulario adecuado para hablar con la gente acerca de la gente, para describir la gente, a nosotros mismos o a otros logrando una igualdad entre las personas y las palabras. (5)

Al respecto Chavarría (1988) cita a Marston quien explica:

Los creadores de éste cuestionario establecen que la autodescripción es una opción forzada de chequeo de una lista de adjetivos, es un esfuerzo por proporcionar un instrumento que hará disponibles percepciones interiores que son suplementarias a la información respectiva a la experiencia, entrenamiento y habilidad. Supone que un individuo tiene un estilo de adaptación a su medio y que éste está fuertemente relacionado a la forma en que se ve y se percibe. (6)

La aplicación de ambos cuestionarios se considera en extremo importante en el proceso de evaluación de personal de las empresas, ya que una vez esclarecidos los resultados del Job Description se procede a la selección del candidato cuyo perfil gráfico del Self Description se adapte en forma más cercana a las necesidades del primero, siendo así una labor conjunta que con ayuda de la entrevista profunda de selección redituará a la empresa en productividad mediante la contratación del "mejor" individuo.

Antes de introducir las bases teóricas sobre las que Cleaver ha fundamentado su sistema, se considera relevante mencionar tanto los objetivos como las ventajas que señala y que se encontraron respecto al mismo.

OBJETIVOS :

- Apoyar al personal ejecutivo en el entendimiento de su propio estilo de comportamiento y el de los demás.
- Mejorar las habilidades de selección de personal (interno y externo).
- Mejorar las habilidades de supervisión y motivación de diferentes tipos de gente.
- Mejorar las habilidades de comunicación e interacción con subordinados, colegas y supervisores.
- Generar información válida para apoyar otras decisiones de personal como serían la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y consejo personal.
- Determinar las características de cada puesto.
- Evaluar a los candidatos en relación con los estándares de puesto previamente establecidos.

VENTAJAS :

- Diseñado para el medio ambiente industrial comercial.

- Válidos en poblaciones de negocios.
- Requiere de 15 a 25 minutos aproximadamente, en contraste con otros tests de personalidad y comportamiento que a menudo son complejos y difíciles de administrar.
- La distribución forzada de la autodescripción hace difícil la distorsión.
- Disminuye la resistencia que los tests clínicos desarrollados para el comportamiento anormal ocasionan en los ejecutivos.

2.2. FUNDAMENTOS TEORICOS.

Teóricamente Cleaver realiza una división en tres aspectos que considera fundamentales en el ser humano: la inteligencia, el comportamiento y los valores.

2.2.1. INTELIGENCIA.

La inteligencia nos dice "el qué" puede lograr una persona dentro de su ámbito profesional, basándose por un lado en el supuesto de que con la inteligencia se modifica el comportamiento para tener éxito a través de la educación, entrenamiento, conocimientos, técnicas y habilidades; y por otro menciona que con un adecuado análisis de la experiencia laboral se puede inferir el nivel de inteligencia de un individuo. Anastasi (1982), propone la siguiente definición del término: "designa característicamente la combinación de aptitudes requerida para la super vivencia o el progreso en una cultura o subcultura concreta." (7)

De igual forma, el sistema Cleaver distingue tres niveles dentro de éste rubro tomando como base la teoría de Wechsler :

a) Nivel de inteligencia abstracta o superior.

Estos sujetos presentan un coeficiente intelectual de 110 o más; proyectan su dimensión o marco del tiempo en el futuro y suelen ser hábiles dentro de la realización de actividades que demanden los procesos de planeación, organización y manejo de conceptos abstractos.

b) Nivel de inteligencia funcional o medio.

Sujetos cuyo CI comprende una puntuación entre 100 y 110 de la escala de Wechsler. Muestran habilidad para la ejecución de tareas cuyos patrones hayan sido previamente establecidos y tengan un carácter rutinario. Proyectan su dimensión del tiempo en base al presente.

c) Sujetos que poseen un CI aproximado a 80 dentro de la misma escala. Cleaver afirma que es en ésta categoría donde se encuentra el 88% de las personas, y enfatiza que dichos individuos tienden a comportarse en forma repetitiva y automática, siendo, por ende, candidatos ideales para el trabajo con máquinas cuyo manejo no sea especializado.

Anastasi (1982), al referirse a la naturaleza de la inteligencia hace énfasis en la modificación que sufre la misma a través del tiempo mediante el cúmulo de experiencias adquiridas y de niveles educacionales. Análogamente, habla de la relación que existe entre los resultados de los tests de inteligencia y la práctica laboral de los individuos.

Resulta probable que las personas cuyas ocupaciones son de tipo más académico, con el consiguiente ejercicio de las aptitudes verbales y numéricas, mantengan su nivel de ejecución o muestren mejora

en las puntuaciones de los tests de inteligencia a lo largo de los años, mientras que los empleados en ocupaciones - donde predominan las actividades mecánicas o las relaciones interpersonales pueden poner de manifiesto una pérdida. (8)

Esta última hipótesis, la autora Anne Anastasi la avalla apoyándose en las investigaciones de Williams (1960), Charles y James (1964) y Owens (1960), mismas que describe en su libro titulado "Tests Psicológicos" (1982).

2.2.2. COMPORTAMIENTO.

Al hablar del comportamiento, Cleaver se refiere al - "cómo una persona hace lo que hace" y engloba a su vez el estilo que utiliza un individuo en su medio ambiente laboral y que puede ser decisivo para su éxito o fracaso en - el mismo; es decir, si su forma de comportarse es la correcta o no en relación con las funciones que desempeña.- El término comportamiento siempre se ha entendido como un sinónimo de conducta, de la cual se citan las siguientes definiciones: Cerdá (1978) entiende por conducta "todo lo que un individuo hace o dice". (9) Davidoff (1976) expresa al respecto del término : "cualquier proceso o actividad humana o animal que pueda observarse y medirse objetivamente, libre de juicios de valor, preferencias personales y prejuicios..." (10); o como estableció en 1973 ---- Arias Galicia: "el comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo" (11); por lo

cual y dada la cantidad tan enorme de factores que engloba, hablar acerca del término sería demasiado extenso, de aquí que solamente se mencionen dos tendencias en relación con el sistema y la teoría de liderazgo situacional, mismas que son totalmente adaptables al comportamiento humano dentro de las organizaciones :

- a) Comportamiento orientado hacia la tarea; y
- b) Comportamiento orientado hacia la relación.

Se entiende por el primero la tendencia de un individuo por dirigir, supervisar, definir pautas organizacionales y proporcionar resultados a la brevedad posible y con el mayor índice de calidad. El segundo implica el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales -- entre los miembros de un equipo, así como el proporcionar apoyo socioemocional en forma continua. Así surgen cuatro combinaciones básicas que suelen caracterizar la manera en que los individuos, sobretodo los dirigentes, tienden a adoptar al enfrentarse a una determinada situación de trabajo, y son :

Ordenar o conducta de alta tarea y baja relación.
Persuadir o conducta de alta tarea y alta relación.
Participar o conducta de alta relación y baja tarea.
Delegar o conducta de baja relación y baja tarea.

Lo importante aquí es adoptar el tipo de comportamiento más adecuado a las funciones que se tienen que realizar para garantizar un alto nivel de productividad laboral.

Otra teoría que la técnica Cleaver considera relevante y que menciona en su manual, es la esclarecida por el psicólogo Marston, quien establece que "el comportamiento es la reacción humana dentro de los ambientes favorables o antagónicos" (12); siendo un ambiente de tipo antagónico-aquel que dificulta el cumplimiento de objetivos mediante

el enfrentamiento de problemas, toma de decisiones delicadas que conlleven situaciones de riesgo, incertidumbre -- por determinadas consecuencias, etc. En contraparte, se entiende por ambiente favorable al entorno que no obstaculiza la realización de tareas ya que incluye trabajar con métodos ya existentes y con altos índices de seguridad.

2.2.3. VALORES.

Los valores nos dicen "porqué" hacemos lo que hacemos e inician y motivan el comportamiento. Nos sirven como -- una útil herramienta para el análisis de la experiencia -- laboral de los sujetos: qué han hecho, cuál ha sido su -- práctica profesional y su actuación en ésta última.

Cleaver (1960), describe a los valores como la reacción de las experiencias de la vida; lo que identifica a una persona; lo que es suficientemente importante para -- que luche por ello y por lo que espera ser recompensado . Establece una relación entre las necesidades y los valores, en la forma en que cambian las primeras, cambiarán -- éstos últimos, asimismo, acepta su no exclusión mutua -- afirmando que pueden funcionar simultáneamente más de uno. Finalmente, hace referencia a la matriz de valores de --- Spranger (1928), la cual se divide en la forma en que se expone a continuación :

VALORES	REPRESENTA	BUSCA
Teóricos	Interés dominante en el descubrimiento de la verdad.	Información -- para conocer.
Económicos	Valores útiles y prácticos.	Acumulación -- de dinero.

Estéticos	Coloca el valor más alto en la forma y armonía.	Atractivo
Sociales	Amor a la gente. Altruismo.	Espíritu de servicio.
Políticos	Poder personal. Influencia, renombre.	Control del destino.
Religiosos	Místico. Unidad de la experiencia.	Disciplina, orden.

A éstos, Cleaver añade dos más :

Morales	Virtudes.	Apego a normas.
Hedonísticos	Sentirse bien sin importar las consecuencias.	Sentirse bien.

En relación a esto último, se observó que ciertos adjetivos del cuestionario de auto-descripción caen dentro de las categorías de valores antes mencionadas, de aquí - la importancia de los valores de una persona como aspecto predictivo de su conducta; ejemplo de esto es el adjetivo "esteta" que corresponde a la tercera clasificación o valores estéticos.

Por otro lado, se hace hincapié en las teorías de la motivación psicológica bajo la premisa de que se necesita conocer el estilo de vida de un individuo para ejercer -- sobre él la motivación adecuada. El sistema Cleaver afir-

ma que la motivación nace a través de la autopercepción-- de un individuo. Distingue tres elementos importantes que son : los motivos, los incentivos y las metas. Por motivos se refiere a las condiciones o estados que inician y regulan la actividad, por ejemplo, el hambre. El incentivo es el objeto o condición externa que se encarga de satisfacer directamente el motivo, por ejemplo, la comida.- La meta corresponde al fin último que busca obtener un individuo, ejemplo, la satisfacción.

En términos organizacionales es sumamente importante tener presente que, para la mayoría de las personas, el trabajo es un medio para conseguir un objetivo, por lo cual numerosos teóricos relacionados con el tema han --- hecho énfasis en la importancia de conocer los intereses de los empleados y coordinarlos con los objetivos institucionales, proporcionando así los incentivos que resulten más gratificadores a los trabajadores.

Los estudiosos de la psicología han ofrecido diversas teorías acerca de la motivación humana, Cleaver, por su parte ha dado mayor importancia a la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, misma que se mencionó en el capítulo anterior y que considera que al satisfacer el primer orden de necesidades, la motivación será satisfacer el siguiente hasta alcanzar el nivel de autorrealización. Cabe señalar que diversos estudios realizados en nuestro país han demostrado que la escala de necesidades propuesta por Maslow es diferente para los trabajadores mexicanos y norteamericanos. En 1964 y 1966, Arias Galicia demostró, en una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas, que las necesidades que mayor motivación ejercían en ellos eran las de estima y seguridad. En otro estudio realizado por el mismo autor en 1969 se encontró que la necesidad de seguridad ocupaba el primer lugar en una población de gerentes, teniendo en segundo lugar la necesidad de autonomía y en tercero la de autorrealización.

2.3. CUATRO FACTORES DE PERSONALIDAD.

Las cuatro definiciones que Cleaver tomó del psicólogo Marston y adaptó en términos de lenguaje de negocios:

Dominio o Empuje	"D"
Influencia o persuasión	"I"
Constancia	"S"
Cumplimiento	"C"

2.3.1. DOMINIO O EMPUJE.

Originalmente, Marston habla de la conducta de dominio o empuje refiriéndose al movimiento pasivo-activo del sujeto en un medio ambiente antagónico. De igual forma, --- Cleaver define la conducta de dominio como: "La característica principal en los puestos directivos, en donde se tienen que conseguir resultados administrando gente."(14) Asimismo, la conducta de dominio o empuje involucra toma de riesgos y/o decisiones, así como programación y asignación de actividades. Es decir, el empuje es la fuerza requerida para defender un punto de vista o para encontrar nuevas soluciones a los problemas de trabajo.

Características principales con una puntuación alta en empuje.

Sujetos que siempre se encuentran listos para afrontar las situaciones de competencia y cuando algo está en juego, se desempeñan de la mejor forma posible. Les apasionan los retos y se desempeñan mejor al tener autoridad y responsabilidad. En su trato con la gente, son generalmente personas directas, positivas e incisivas. Tienden a --

ser personas tempestuosas y autosuficientes, con un alto grado de egocentrismo y en general, pertenecerán a organizaciones que buscan el logro de algún objetivo más que -- por el simple hecho de socializar. En cuanto a sus intereses, tienden a presentar un alto grado de curiosidad e inquietud, de aquí que continuamente busquen nuevos horizontes y siempre estén dispuestos a probar actividades distintas. Tratan de subdividirse en muchas partes, sin embargo, pueden perder interés en proyectos una vez que el reto ha desaparecido, prefiriendo que otros terminen el trabajo que ya sólo demanda conclusiones obvias. En general, pueden adaptarse a diversas circunstancias mediante una gran cantidad de recursos.

Características principales con una puntuación baja en empuje.

Son personas apacibles que buscan la paz y la armonía. Tranquilos e indirectos en su enfoque en la mayoría de -- las situaciones, deliberan antes de actuar y calculan cuidadosamente los riesgos para evitarse problemas. En términos generales, prefieren seguir que dirigir, y puesto que son considerados pacientes, calmados y reflexivos, tienden a agradar a los demás. Las sanciones y las direcciones les proporcionan una sensación de seguridad y protección, tendiendo, asimismo, a responder en forma pasiva -- ante las circunstancias antagónicas.

2.3.2. INFLUENCIA O PERSUASION.

La influencia se refiere al movimiento pasivo-activo -- de un individuo dentro de un ambiente favorable. Cleaver (1960) la denomina como una "dimensión que se da en los -- procesos de persuadir a alguien para que haga o compre al

go". (15) En términos generales, la conducta de influencia o persuasión se caracteriza por un amplio interés por la gente y la capacidad para lograr que otros actúen positiva y favorablemente.

Características principales con una puntuación alta en influencia.

Personas abiertas, persuasivas y sociables; se encuentran interesadas principalmente en la gente, sus problemas y actividades y tienden a ser optimistas viendo por regla general algo bueno en cualquier situación que se les presente. Dispuestos a ayudar a otros a promover sus proyectos, así como los suyos propios, sin embargo, pueden perder de vista los objetivos de la compañía en esta actividad, aún cuando la gente tiende a responderles en forma natural. Tienden a ser superficiales y de poco fondo, -- tendiendo a cambiar de bando en una discusión sin darse cuenta de su inconsistencia y asegurando el conocer a una gran variedad de individuos aunque no puedan recordar sus nombres. Pueden saltar a conclusiones y basarse en análisis superficiales de los hechos. Las relaciones públicas y la promoción son, en ellos, áreas naturales de desarrollo, y dado que tratan de evitar alterar una situación favorable, pueden sentir dificultad en disciplinar a sus subordinados. Forman parte de organizaciones por el hecho de socializar.

Características principales con una puntuación baja en influencia.

Lógicas y objetivas en todo lo que hacen, con frecuencia se acusa a éstas personas de no gustar a la gente. Socialmente pasivos, frecuentemente asumen el rol de obser-

vador en lugar de participante. Sienten una natural afinidad por los objetos, la maquinaria y el equipo, debido a que son elementos tangibles, específicos y funcionan de una manera predeterminada. Estas personas analíticas requieren de poca persuasión, pues ellos resuelven por sí mismos sus problemas y una vez que han determinado los hechos, los comunican directamente. La suspicacia es un componente importante de su estilo. Prefieren trabajar solos y tienen capacidad para la soledad. Son dados frecuentemente al autoanálisis y a la introspección; sin embargo carecen de empatía y muestran una alta tendencia hacia la objetividad y actitud crítica tanto hacia ellos mismos -- como hacia los demás. Bajo situaciones de stress se retraen en sí mismas hasta llegar a una solución y tienden a ser más sensibles socialmente que las personas extrovertidas, y dado que no confían en las apariencias, siempre desean saber el porqué y vigilan sigilosamente. Si es de inteligencia conceptual, la persona se enfoca a las ideas, los conceptos y enigmas, dando como resultado el ingenio y la innovación.

2.3.3. CONSTANCIA.

Una adecuada definición de constancia sería la expuesta por Marston (1959) y citada por Chavarría (1988) : "la aceptación pasiva en medio favorable". (16)

Se entiende a la constancia como la tendencia de una persona hacia la estabilidad y permanencia en la realización de sus actividades ya sean de tipo personal o laboral, de tal forma que su estilo de desempeño posea un alto grado de predictibilidad. Cleaver (1960), al referirse a la constancia menciona: "la conducta de estabilidad se caracteriza generalmente por el hábito de actuar solamente en lo que está probado para asegurar el éxito". (17)

Características principales con una puntuación alta en --
constancia.

Son personas amables, tranquilas, poco demostrativas y controladas. Gustan de establecer relaciones amistosas -- cercanas con un grupo relativamente limitado. La pacien-- cia y la predeterminación, caracterizan su comportamien-- to usual. Funcionan bien como miembros de equipo y se --- muestran capaces de coordinar sus esfuerzos con otros de-- sarrollando adecuadamente hábitos de trabajo. Ya que no - gustan del cambio, especialmente si éste inesperado o --- brusco, hacen lo posible por mantener su nivel alcanzado- y una vez que el ritmo de su patrón de actividades labora- les ha sido establecido, pueden continuarlo con paciencia inagotable; de aquí que posean una alta capacidad para -- realizar trabajos de rutina y no necesariamente de bajo - nivel. En términos generales, son personas que pueden sen- tarse a realizar un trabajo.

Características principales con una puntuación baja en --
constancia.

Estas personas se sienten cómodas con un alto ritmo de cambios de actividad y disfrutan el manejar muchas situa- ciones a la vez. Con frecuencia consideran agradables los viajes o los lugares nuevos, aunque tienen la capacidad - para permanecer en un mismo lugar siempre y cuando exis-- tan múltiples actividades a la vez, ya sean problemas (D), personas (I) o procedimientos (C). Se consideran expansi- vos por naturaleza, y constantemente buscan lo nuevo y di- ferente; por su deseo de acción, las actividades más ruti- narias tienden a ser poco atractivas para ellos. Sus lar- gas horas de actividad tanto dentro como fuera del traba- jo, les permite cubrir más campo, y con frecuencia tienen

más cosas que hacer que tiempo para realizarlas, excediéndose en su propia capacidad física. Estas personas son generalistas, no especialistas y con gusto aceptan situaciones no estructuradas.

2.3.4. CUMPLIMIENTO.

La conducta de apego o cumplimiento comprende la obediencia exacta de los estándares o procedimientos establecidos con el fin de evitar cualquier error posible. El sistema Cleaver (1960), menciona lo siguiente al respecto: " El individuo con la característica de apego detiene su acción hasta que está seguro del éxito" .(18)

Características principales con una puntuación alta en cumplimiento.

Son personas generalmente pacíficas y sensibles, de aquí que busquen constantemente la apreciación de los demás y sean fácilmente heridos. Son humildes, leales, dóciles, se adaptan fácilmente a las situaciones con el fin de evitar antagonismos y se esfuerzan constantemente por hacer las cosas lo mejor posible. Al ser básicamente cautelosos y conservadores, tienden a ser lentos en la toma de decisiones, haciéndolo hasta haber checado toda la información posible y disponible. Esto último puede frustrar a las personas que esperan de ellos una solución rápida. Debido a su renuencia para tomar decisiones, pueden esperar a observar hacia donde se inclinan las opiniones de otros antes de actuar. Capaces de moldearse a la imagen que otros esperan de ellos, procuran llevar una vida estable y ordenada, apegándose a procedimientos tanto en su vida personal como de trabajo. Precisos y atentos a los detalles, en general se limitarán a utilizar métodos-

que les dieron resultado en el pasado., tratando de evitar a toda costa las situaciones antagónicas.

Características principales con una puntuación baja en -- cumplimiento.

Estas personas se resisten a las restricciones, reglas y directrices (excepto las propias), y prefieren ser evaluados por los resultados que producen. Asimismo, prefieren delegar controles, detalles y reportes. Su comodidad con lo no convencional les permite generar nuevos y originales enfoques mediante el desafío a lo ya probado o simplemente por prueba y error. Tienen gran capacidad --- para la improvisación y prefieren desenvolverse por cuenta propia, siendo, así también, grandes defensores del individualismo y dispuestos a involucrarse en cualquier tipo de situación, de aquí que sean considerados por quienes les rodean como sujetos independientes, desinhibidos y aventureros. Anhelan la libertad y hacen todo lo posible para obtenerla.

2.3.5. PRINCIPALES CARACTERISTICAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DE CADA UNO DE LOS PUNTAJES.

ALTO EN EMPUJE.

Características positivas.

Alto nivel de energía, competitivo, original, orientado principalmente el logro de objetivos. Toma decisiones rápidamente, es conclusivo y aparta obstáculos.

Características negativas.

Vanaglorioso, puede tornarse impulsivo y tomar sus pro-

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

pias decisiones. Al dirigir gente, se le dificulta motivar adecuadamente, asimismo, puede ser muy exigente y presionar demasiado. Puede tener problemas en relación a la delegación de funciones, tendiendo a desesperarse y sacando el trabajo él mismo. En ocasiones podrá pasar encima de los estándares establecidos.

BAJO EN EMPUJE.

Características positivas.

Conservador y precavido en la realización de sus funciones. Modesto, moderado. Tendencia a la tranquilidad.

Características negativas.

Puede ser demasiado cuidadoso y no responder a retos y desafíos. Tímido, humilde y sumiso.

ALTO EN INFLUENCIA.

Características positivas.

Optimista y sociable, busca constantemente establecer equipos de trabajo. Se le facilita convencer a quienes le rodean. Muestra generalmente una actitud entusiasta y suele ser catalogado como una persona equilibrada.

Características negativas.

Puede llegar a ser demasiado comunicativo, actitud que le quita tiempo del resto de sus actividades. Delega responsabilidades sin proporcionar el seguimiento necesario. Puede pasar por alto los detalles y dificultársele la pla

neación de actividades y establecimiento de prioridades.-

BAJO EN INFLUENCIA.

Características positivas.

Presenta un alto nivel de concentración sobre las tareas asignadas. Lógico, reflexivo y analítico, tiende a indagar hasta el detalle más pequeño e indagar incluso la causa última de las cosas.

Características negativas.

Tendencia al pesimismo. Se le dificulta confiar en los demás incluyendo sus compañeros de trabajo con quienes -- puede incluso mostrarse escéptico y frío.

ALTO EN CONSTANCIA.

Características positivas.

Buen integrante de equipos de trabajo, siempre persistente y consistente en sus actividades. Predecible en sus actos, presta atención y escucha a los demás sin apresurar los acontecimientos. Persona tranquila y paciente.

Características negativas.

Persona pasiva que se resiste a los cambios y busca -- toda clase de razones para evitar involucrarse en situaciones nuevas. Poco imaginativo, sin embargo puede llegar a tener ideas, mismas que vacilará en proponer por el significado de cambio que éstas puedan tener. Retarda su producción personal y aplaza la toma de decisiones. Con sus-

subordinados que le simpaticen será blando y proporcionará concesiones, no así con aquéllos que no sean de su agrado.

BAJO EN CONSTANCIA.

Características positivas.

Generador de actividad constante, tiende a ser una -- persona de reacción rápida y encontrarse siempre en movimiento. Insatisfecho con los logros alcanzados, se encuentra siempre en actitud alerta frente a su entorno.

Características negativas.

Fácilmente se torna un individuo impulsivo y explosivo. Se irrita e impacienta en forma continua y llega a -- ser considerado como una persona impetuosa.

ALTO EN CUMPLIMIENTO.

Características positivas.

Se preocupa por la calidad en sus tareas asignadas y se encuentra siempre atento a los detalles en las mismas. Preciso y cuidadoso, realiza sus actividades en forma ordenada y apeñándose a los sistemas ya existentes.

Características negativas.

Puede resistirse a aceptar una completa responsabilidad, debido a que siente un alto temor al riesgo. Cuando se siente amenazado denota una actitud defensiva y pobre para la toma de decisiones. Generalmente se encuentra atá

do a los precedentes y desperdicia tiempo en los detalles. Se le dificulta la delegación de funciones y al coordinar personal tiene que apegarse en forma constante a las políticas ya existentes.

BAJO EN CUMPLIMIENTO.

Características positivas.

Sujeto con convicciones firmes, se desarrolla y actúa en forma independiente.

Características negativas.

Terco y obstinado, desarrollará sus funciones en base a sus convicciones propias tendiendo a la rigidez y arbitrariedad.

2.3.6. POSIBLES LIMITACIONES.

Al hablar de posibles limitaciones, el sistema de autodescripción Cleaver se refiere a la forma de actuar de las personas al encontrarse bajo situaciones de presión, tomando en cuenta que las mismas características de personalidad que ayudan a un individuo a adaptarse a su entorno o sobresalir en el mismo, pueden limitarlo durante circunstancias difíciles o de stress. Así también, cabe recordar que el comportamiento bajo presión aparece en la gráfica "L" de la prueba.

ALTO EN EMPUJE.

Una persona con un puntaje alto en empuje, al encon--

trarse bajo situaciones de presión, tenderá a excederse - en sus prerrogativas, imponiéndose a la gente e inspirando temor. Se tornará crítico y buscará errores. Mostrará impaciencia y descontento con el trabajo de rutina, descuidando detalles y actuando intrépidamente.

BAJO EN EMPUJE.

Renunciará a su posición para evitar controversias, -- llegando incluso a evitar responsabilidades y retraerse - si es que se le llega a confrontar. Tenderá a mostrar dependencia, evasividad y demasiado conservadurismo.

ALTO EN INFLUENCIA.

Tomará decisiones en análisis superficiales de los acontecimientos y confiará indiscriminadamente en las personas. Se tornará exageradamente persuasivo a tal grado - que le preocupará mayormente su popularidad que los resultados laborales. Tenderá a descuidar detalles y a mostrar errores de planeación y control del tiempo. Sus conclusiones podrán carecer de consistencia y muy fácilmente actuará con impulsividad.

BAJO EN INFLUENCIA.

Podrá preferir los objetos a la gente y carecer de confianza social. Asimismo, su capacidad de empatía disminuirá considerablemente y se tornará en extremo crítico.

ALTO EN CONSTANCIA.

Requerirá de mucho tiempo para ajustarse a cambios dentro de su ambiente, de tal forma que podrá necesitar ayuda para iniciar nuevos proyectos. Esperará órdenes antes-

de actuar y tendrá dificultad para el establecimiento de prioridades.

BAJO EN CONSTANCIA.

Bajo presión, éstos sujetos tenderán a dejar inconclusas las actividades ya comenzadas, siendo inconsistentes y tratando de abarcar demasiado.

ALTO EN CUMPLIMIENTO.

Estas personas tenderán a depender estrictamente de la supervisión bajo circunstancias difíciles, deseando y necesitando explicaciones completas antes de actuar. Se dejarán abrumar por los detalles de su entorno laboral, atándose a métodos y procedimientos y resistiéndose a aceptar responsabilidad plena. Del mismo modo, podrá renunciar a su posición con el fin de evitar controversias y tomar una actitud defensiva al verse amenazado. Por lo anterior, son individuos fácilmente dirigidos durante período de stress.

BAJO EN CUMPLIMIENTO.

Estas personas demostrarán una actitud poco convencional y distraída, descuidando detalles e ignorando instrucciones y direcciones. Tenderán a actuar, bajo presión, desafiando las políticas y sin documentación previa.

2.3.7. CLAVES MOTIVACIONALES.

El sistema Cleaver (1960) propone claves para el éxito en la motivación de los individuos, enfatizando la impor-

tancia de conocer su comportamiento, deseos (motivación interna), y necesidades (motivación externa) con el fin de garantizar el éxito dentro de su ámbito de trabajo; -- sin embargo, también menciona la importancia de tratar a cada caso en forma particular sin descuidar los hechos de cada situación específica. Es así como para cada uno de los puntajes se proponen claves que servirán como fuertes indicadores de lo que desea y necesita una persona.

ALTO EN EMPUJE.

DESEA: Actividades nuevas y variadas, libertad de control, supervisión y detalles. Un amplio margen para operar y que a su vez le proporcione retos, oportunidad de avance, y por ende, posición alta y prestigio.

NECESITA: Identificarse con la compañía desarrollando valores intrínsecos y compromisos negociados de igual a igual. Así también, necesita tareas difíciles y técnicas basadas en experiencias prácticas, conocer los resultados obtenidos y desarrollar un enfoque lógico y objetivo que le permita entender a las personas y adquirir una actitud de empatía con su personal.

BAJO EN EMPUJE.

DESEA: Desenvolverse en un ambiente fácilmente predecible bajo la dirección de un líder que le proporcione protección, métodos y un plan general sobre el cual apoyar sus actividades. Así también, desea un futuro seguro y no involucrarse en conflictos laborales. Si requiera tomar una decisión, desearía tiempo para pensar.

NECESITA: Formar parte de grupos o comités. En situacio--

ciones difíciles requiere de apoyo, técnicas y herramientas, así como métodos alternativos que a su vez le permitan traducir ideas en acciones. Asimismo, necesita que se le proporcionen ideas claras.

ALTO EN INFLUENCIA.

DESEA: Reconocimiento público que indique su habilidad y que se le proporcione identificación con la compañía, Re-compensas monetarias para mantener su ritmo de vida. Acti-vidades con gente fuera del trabajo, condiciones favora-ables en éste último que incluyan personas con quienes ha-blar y libertad de palabra en base a relaciones de tipo--democrático con sus compañeros. Popularidad.

NECESITA: Un supervisor democrático con quien asociarse y que le brinde control de su desempeño por proyectos de ma-nera estricta. Controlar su tiempo y ayuda en la adminis-tración financiera personal. Así también, necesita énfasi-s en la utilidad de la empresa a la que pertenece, sien-do menos idealista y más objetivo.

BAJO EN INFLUENCIA.

DESEA: Actividades sociales y experiencias emotivas limi-tadas. Objetividad, hechos y respeto. Equipo para operar-y enigmas que resolver. De igual forma, desea conversa---ción directa con compañeros de trabajo y desempeñarse so-lo.

NECESITA: Retroalimentación de los demás, respuestas lógi-cas y oportunidad para hacer preguntas. En gran propor---ción, necesita contactos con la gente e incrementar sus -habilidades sociales.

ALTO EN CONSTANCIA.

DESEA: Largo tiempo para ajustarse a cambios y de preferencia, desenvolverse en un territorio limitado que le proporcione apreciación e identificación constante. Asimismo, desea que se le brinde, sinceridad, referencias, procedimientos, reconocimiento por servicios continuos y que sus actividades laborales no interfieran en su vida hogareña.

NECESITA: Condicionamiento previo a la presentación de cualquier cambio laboral, reafirmación, sentimiento de importancia y asociados capaces. Del mismo modo, necesita manejar productos o servicios de calidad que lo satisfagan y mercados especiales.

BAJO EN CONSTANCIA.

DESEA: Nuevos ambientes para trabajar y divertirse, actividades externas y generalistas. Variedad, evitar la rutina, viajes, enfoques generales y tener más tiempo durante el día. De la misma manera desea tener personas a su alrededor que lo apoyen en la conclusión de sus tareas.

NECESITA: Respetar la propiedad y las prerrogativas personales; organizarse, realizar sus actividades más de una vez en base a la implantación de plazos a cumplir y sistemas a los cuales adaptarse. Asimismo, necesita reconocer que no todas las personas que le rodean pueden trabajar a su ritmo acelerado.

ALTO EN CUMPLIMIENTO.

DESEA: Someterse a cambios poco rápidos o abruptos y desea

roollarse dentro de un ambiente de seguridad laboral con límites en el grado de exposición a otros entornos. Por otra parte, desea trabajar en base a procedimientos estandarizados de operación y con reafirmación de sus acciones.

NECESITA: Soporte en las situaciones difíciles con demasiadas explicaciones de las actividades que tiene que realizar, de tal forma que reciba una descripción exacta de su trabajo; de aquí que requiera, asimismo, ayuda para ser más independiente.

BAJO CUMPLIMIENTO:

DESEA: Esta persona desea libertad e independencia en las actividades asignadas, no tener restricciones ni ser supervisado, proponiendo su evaluación mediante resultados y con la oportunidad de divertirse y tener emociones fuertes.

NECESITA: Autoridad, restricciones, estar bajo la supervisión de un jefe tolerante, mismo que le asigne proyectos independientes y lo evalúe en base a sus resultados. Por otra parte, requiere ayuda con los detalles y oportunidad para realizar tareas nuevas, reconociendo, sin embargo, que existen límites.

2.4.COMBINACIONES BASICAS DE COMPORTAMIENTO.

Cleaver (1960), propone diversos "perfiles" o combinaciones básicas de comportamiento. A continuación se mencionan los más característicos.

D

I Perfil relacionado con la creatividad.

Individuo orientado al análisis y a la originalidad. Busca la obtención de metas mostrándose crítico y lógico, de aquí que tienda a comportarse de la misma manera con quienes le rodean.

D

S Perfil relacionado con el empuje.

Sujeto con iniciativa y rápida respuesta ante los retos y situaciones de competencia. Versátil y flexible en sus enfoques.

D

C Perfil relacionado con la individualidad.

Sujeto con tendencia a actuar de manera firme y directa ante las circunstancias adversas, manteniendo siempre su criterio aún cuando implique el ignorar niveles jerárquicos.

I

D Perfil relacionado con la buena voluntad.

Habilidad para relacionarse y mantener un alto grado de actividad social, siendo cordial. Tiende a establecer relaciones armoniosas con la gente desde el primer contacto.

I

S Perfil relacionado con la habilidad de contactos.

Sujeto extrovertido que trata de persuadir a la --
gente mediante entusiasmo, optimismo y acercamien-
tos de tipo emotivo.

I
C

Perfil relacionado con la confianza en sí mismo.

Persona optimista, generalmente siente que puede -
sobresalir en cualquier circunstancia, de aquí que
despliegue seguridad en sí misma, en su criterio y
en sus decisiones, por lo que difícilmente cambia-
su punto de vista.

IS
D

Perfil relacionado con la paciencia.

Individuo especialista que tiende a rechazar los -
cambios dentro de su ambiente laboral. Prefiere --
ser estable y constante ante su entorno y realizar
de una en una las tareas asignadas. Generalmente -
tiende a mantener la calma y ecuanimidad ante todo
tipo de situaciones.

IS
I

Perfil relacionado con la reflexión.

Individuo con alta capacidad de concentración so--
bre las tareas asignadas y la realización de las -
mismas dentro de un ambiente estructurado. Sus ac-
tos poseen premeditación y cuidado.

IS
C

Perfil relacionado con la persistencia.

Sujeto firme en sus objetivos, con tendencia a ser persistente y apearse a su ritmo de trabajo buscando siempre perseverar y mejorar en su calidad de ejecución. Si se llegara a aplicar fuerza para hacerlo cambiar en su posición, puede reaccionar en forma rígida e independiente.

C
D

Perfil relacionado con la adaptabilidad.

Persona conservadora y cuidadosa. Se apega estrictamente a las normas y políticas de su empresa, -- sin embargo, en ocasiones puede parecer poco flexible y mostrarse arbitrario. En general, es un individuo negociador, siempre dispuesto a aceptar nuevas opciones si esto le ayuda al logro de sus objetivos.

C
I

Perfil relacionado con el perfeccionismo.

Actúa conforme los estándares establecidos. Se apega en forma meticulosa a los sistemas y se caracteriza por su actitud ordenada y toma de decisiones en base a hechos conocidos.

C
S

Perfil relacionado con la sensibilidad.

En su afán por realizar sus tareas con la mejor calidad posible, ésta persona presentará altos niveles de tensión ante la imperiosa obtención de metas o incertidumbre del resultado de sus acciones,

D ALTA Y C ALTA.

Sujeto perfeccionista que busca alcanzar las metas propuestas con rapidez y energía aunado a la calidad máxima en la elaboración de sus tareas. Ante los problemas que le presente su ambiente de trabajo, se esforzará por encontrar la mejor solución, pese a que su habilidad para la toma de decisiones se encuentre disminuida y tienda a manifestar altos niveles de tensión.

D BAJA Y C BAJA.

Individualista. Este sujeto denota una marcada inclinación por realizar sus tareas por sí mismo, sin pedir ayuda a los demás y dificultándosele la integración a equipos de trabajo; sin embargo, carece de la fuerza necesaria para exigir su independencia aunque denote resistencia por participar con su entorno. Asimismo, se niega tanto a proponer soluciones como a aceptar las de los demás.

2.5. OBSERVACIONES IMPORTANTES.

- Cuando los cuatro puntajes (D, I, S, C) caen arriba de la línea media de la gráfica M, Cleaver considera que el sujeto está ejerciendo algún grado de manipulación sobre la prueba, realizando un esfuerzo excesivo debido probablemente al encubrimiento de datos.
- Cuando la situación anterior ocurre dentro de la gráfica L, Cleaver propone la existencia de algún problema-

disfuncional en el sujeto, entendiéndose por éste último, algún problema de tipo psicológico.

- En el caso de que los cuatro puntajes se encuentren -- por debajo de la línea media de la gráfica M, se infiere que el individuo posee rasgos maniaco-depresivos.
- Finalmente, se recomienda no confiar en los resultados obtenidos en la prueba si los cuatro puntajes caen dentro de los puntos extremos de la gráfica.

2.6. SEGMENTOS FUNCIONALES.

Cleaver (1960), clasifica los puestos más característicos del ambiente empresarial y propone ocho tipos de -- puestos básicos a los que ha denominado segmentos funcionales. Por otra parte, y de manera intencional, elabora -- ocho estilos personales que encajan perfectamente con los anteriores y que a continuación se describen.

Segmento Funcional No. 1. Desarrollo.

Característica principal : Desarrollo de ideas prácticas e innovadoras.

Características sobresalientes : Individualista. Esta -- persona posee empuje para la obtención de resultados y capacidad para proponer soluciones originales y mostrarse crítico e incisivo ante los problemas que se le presenten. Posee intereses variados, sin embargo, siempre tiende a --

luchar por sus objetivos y progresar en su área de desarrollo.

Bajo presión : Dada su impaciencia, puede negarse a realizar trabajo de rutina o a participar en equipos de trabajo, esto último debido a que en circunstancias de alta tensión tiende a incrementarse su actitud fría y poco demostrativa con quienes le rodean, de aquí que pueda tener dificultades en sus relaciones interpersonales y con la empresa a la que representa, por falta de identificación con ésta última. En caso de que sus objetivos no se cumplieran conforme a lo previsto, se tornará en exceso crítico y censor.

Motivación interna : Desea un ambiente cambiante que le proporcione autoridad y libertad para trabajar por sí mismo en objetivos importantes.

Motivación externa : Necesita en ocasiones ser sancionado y estimulado para que se identifique con la compañía o empresa a la que representa. Del mismo modo, necesita que le sean asignadas tareas retadoras y nuevas.

Segmento Funcional No. 2. Administración.

Característica principal : Administración del trabajo y de la gente hacia la obtención de un objetivo.

Características sobresalientes : Es una persona con gran capacidad organizativa y con orientación hacia el logro de metas, para lo cual utiliza métodos prácticos y directos pero tomando siempre en cuenta a su personal. Se caracteriza por su versatilidad y facilidad adaptativa aún

dentro de entornos competitivos. Es objetivo y capaz de actuar con iniciativa e independencia frente a la oposición.

Bajo presión : Presenta tendencia por descuidar detalles y pasar por alto niveles jerárquicos, asimismo, puede tener problemas con la delegación de funciones y tornarse irritable cuando no se encuentra en el centro de atención de los demás.

Motivación interna : Desea desarrollarse en forma independiente y realizar funciones retadoras y que a su vez le proporcionen prestigio y autoridad.

Motivación externa : Necesita realizar actividades retadoras y sentir independencia. También requiere ayuda para evitar el involucrarse en demasiadas actividades en forma simultánea.

Segmento Funcional No. 3. Ventas.

Característica principal : Venta de ideas y cosas a la gente.

Características sobresalientes : Persona que integra y coordina con facilidad. Demuestra una actitud entusiasta y estable aunado con su interés por el logro de objetivos que en gran proporción se relacionan con la venta de ideas.

Bajo presión : Puede llegar a sobreestimar sus aptitudes persuasivas y motivacionales, apreciándose sobreactuado y con un optimismo exagerado.

Motivación interna : Desea realizar actividades que le -- permitan viajar y desenvolverse con independencia. Reconocimiento y status.

Motivación externa : Necesita tener intenso trato con la gente e involucrarse en diversas actividades que al mismo tiempo le permitan proporcionar resultados y enfrentarse a retos.

Segmento Funcional No. 4. Promoción.

Característica principal : Promover ideas y productos-- al público.

Características sobresalientes: Persona optimista y social. Su facilidad para el establecimiento de relaciones - interpersonales le permite la consecución de metas asignadas y a su vez le proporciona gran ayuda en la realización de negocios. Generalmente tiende a comportarse en -- forma controlada y ecuánime, siendo, asimismo una persona diplomática y con disposición por ayudar a otros a realizar sus proyectos.

Bajo presión: Se verá afectada su capacidad para planear actividades y controlar su tiempo. Tenderá a anteponer -- sus relaciones sociales a pesar de que se retrase el logro de objetivos.

Motivación interna : Desea actuar independientemente dentro de ambientes favorables, reconocimiento social de sus aptitudes, no realizar tareas de detalle y sentirse aceptado por la compañía a la que representa.

Motivación externa : Tareas que involucren la motivación y el trato con la gente. Supervisarlos en forma cercana -- con el propósito de incrementar su objetividad en los resultados finales.

Segmento Funcional No. 5. Investigación.

Característica principal : Investigación del contexto de trabajo para obtener información.

Características sobresalientes: Individuo objetivo, analítico y muy realista. Se considera exitoso en la mayoría de los proyectos que emprende, y, debido a su constancia, tenacidad y perseverancia, proporciona un adecuado seguimiento a sus resultados. De naturaleza calmada, tiende a ejercer análisis exhaustivos de los problemas que se le presentan, actuando en forma independiente y crítica aún durante situaciones adversas. Resta importancia a la popularidad, y, por ende, a las relaciones con los demás.

Bajo presión : Tenderá a comportarse de manera poco diplomática y obstinada, actitud que puede ocasionarle dificultades con las demás personas, sobretodo si intenta generarles entusiasmo o motivarlas.

Motivación interna : Denota una marcada preferencia por las tareas de tipo técnico, no así por aquellas en las que intervenga el trato con la gente. Desea establecer su propio ritmo de trabajo con la mínima supervisión posible.

Motivación externa : A ésta persona se le motiva mediante la utilización de argumentos lógicos y tareas analíticas que conlleven un alto grado de dificultad.

Segmento Funcional No. 6. Operación y/o servicio.

Característica principal : Operación y/o servicio a -
máquinas o personas consis-
tentemente.

Características sobresalientes : Esta persona tiende a ma-
nifestar paciencia y control en la mayoría de las situa-
ciones a las que se enfrenta. Realiza su trabajo en forma
constante y cuidadosa, evitando involucrarse en situacio-
nes antagónicas y siempre mostrándose complaciente ante -
las demandas de trabajo.

Bajo presión : Tenderá a mostrar dificultad para adaptar-
se rápidamente a los cambios en su entorno, llegando in-
cluso a tener problemas en la entrega de tareas asignadas
en plazos previamente fijados. Carecerá de iniciativa y -
no realizará ninguna labor extra si no se le ha indicado-
con anterioridad.

Motivación interna : Le gratifica el convertirse en espe-
cialista en su área de trabajo y desarrollarse dentro de-
un ambiente predecible y que no involucre viajes o despla-
zamientos físicos.

Motivación externa : Necesita sentirse aceptado totalmen-
te por su equipo de trabajo y que su supervisor le brinde
ayuda y apoyo directo para la realización y culminación -
de nuevos proyectos.

Segmento Funcional No. 7. Precisión.

Característica principal : Desempeño con precisión .

Características sobresalientes : Persona sistemática y metódica. Sus actos generalmente se encuentran predeterminados y sus cosas perfectamente ordenadas. Es capaz de -- concentrarse y atender en gran medida los detalles que se involucren en su trabajo. Tiende a comportarse en forma -- diplomática y se le facilita la adaptación a grupos de -- trabajo.

Bajo presión : Se le dificulta la toma de decisiones y la actuación sin precedentes, siendo por lo mismo, una persona que al encontrarse en circunstancias de tensión depende totalmente de su supervisor.

Motivación interna : Desea trabajar en base a los estándares ya existentes y bajo la garantía de que estará en un ambiente seguro y en el que la responsabilidad de las funciones no sea totalmente de él. Simultáneamente, desea -- sentir la seguridad que brinda el pertenecer a un equipo de trabajo.

Motivación externa : Requiere que le sean asignadas tareas de índole precisa y en caso de que éstas se salieran de lo ya previsto, sería necesario brindarle instrucciones muy específicas. Cabe señalar que, para asegurar un adecuado rendimiento de sus funciones, se necesita proporcionarle mayor confianza y evitar la imposición.

Segmento Funcional No. 8.

Creatividad.

Característica principal :

Creación de ideas abstractas e innovadoras.

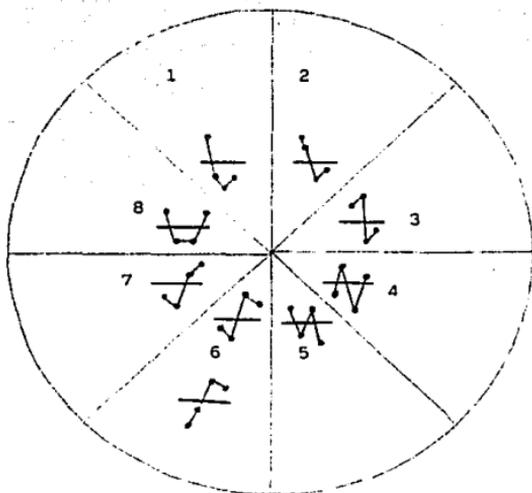
Características sobresalientes : Sujeto sensible y analítico. Busca constantemente en su actividad de solución de problemas estudiar todas las alternativas que se le presenten y así llegar a una conclusión nueva. Se caracteriza por su creatividad, sobretodo si posee una alta inteligencia, y también por su empuje hacia la obtención de resultados. Esto último aunado a su inclinación por encontrar el máximo grado de aciertos posibles, lo convierten en un perfeccionista.

Bajo presión : Cuando ésta persona se encuentra en situaciones de stress, disminuye considerablemente su capacidad para la toma de decisiones y puede tender a la impulsividad. También se acentuará su inclinación por ser poco sociable, actitud que puede ser interpretada por los demás como un acto de no querer involucrarse.

Motivación interna : A éste individuo le gratifica desarrollarse en áreas técnicas que no le exijan trato personal y que a su vez le proporcionen tiempo y libertad para la culminación de sus proyectos y/o tareas.

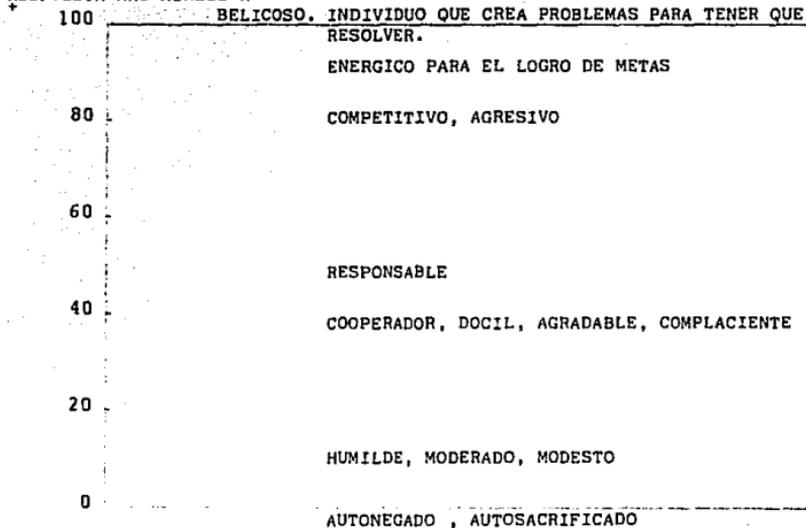
Motivación externa : Necesita trabajar donde su creatividad se utilice con fines de productividad y pueda obtener la ayuda requerida para que se concreten sus proyectos.

ESTILOS PERSONALES



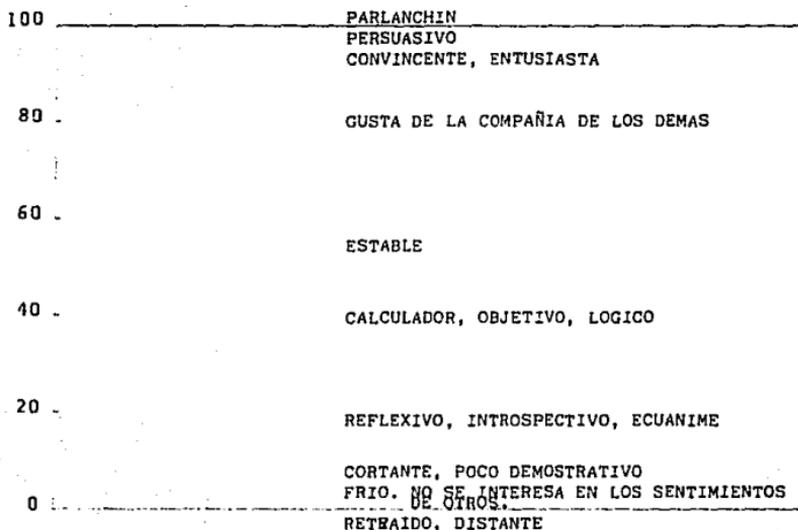
- 1.- INICIADOR . Desarrollando ideas nuevas y útiles.
- 2.- ORGANIZADOR. Administrando : trabajo y personas con un objetivo.
- 3.- COORDINADOR. Vendiendo ideas y cosas a la gente.
- 4.- CULTIVADOR. Promoviendo ideas y productos al público.
- 5.- ANALIZADOR. Investigando el contexto laboral para recabar datos.
- 6.- ESPECIALISTA. Operando y/o sirviendo a máquinas constantemente.
- 7.- DOCUMENTADOR. Financiero. Precisión para trabajar de acuerdo a estándares establecidos.
- 8.- INNOVADOR . Creando ideas abstractas y originales .

RESPUESTA MAS AGRESIVA



RESPUESTA MENOS ACTIVA

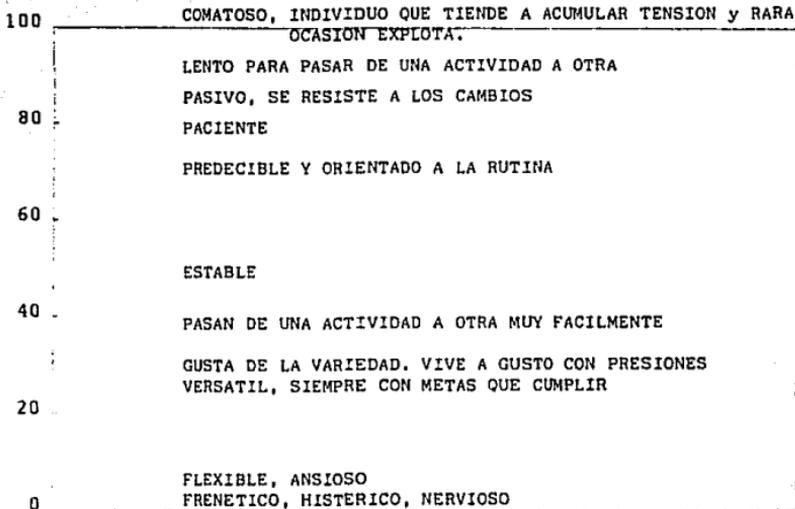
INFLUENCIA I



ESTABILIDAD S

CONSTANCIA

REACCION MENOS ACTIVA



REACCION MAS ACTIVA

100	DEPENDENCIA EXAGERADA A REGLAS
80	INDIVIDUO EXACTO, PRECISO, CONTROLADO, DETALLISTA, CONVENCIONAL.
60	ORIENTADO A REGLAMENTOS, CUIDADOSO, OBEDIENTE DIPLOMATICO, DELICADO
40	ESTABLE INDEPENDIENTE
20	NO DETALLISTA, CON POCO TACTO POCO COLABORADOR , NO ACEPTA REGLAMENTOS
0	DESAFIANTE, REBELDE , IRRESPONSABLE

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Chavarría, C. (1988) Estandarización Mexicana de la prueba de Cleaver para selección de personal en dos-instituciones de la Cdad. de México. Tesis Universidad Intercontinental.
2. J.P. Cleaver Co. Organization and Management (1960) Manual Sistema Cleaver. Princeton N.J. E.U.A. p. 2
3. Anastasi, A. (1982) Tests Psicológicos. Madrid, ---- España : Aguilar. p. 479
4. Idem.
5. J.P. Cleaver Co. Organization and Management. op.cit. p. 2
6. Chavarría, C. op. cit. p. 17
7. Anastasi, A. op. cit. p. 303
8. Idem.
9. Cerdá, E. (1978) Una Psicología de Hoy. Barcelona,-- España : Herder. p. 648
10. Davidoff, I. (1976) Introducción a la Psicología. -- México, D.F. : Trillas. p. 51
11. Arias Galicia, F. (1973) Administración de Recursos-Humanos. México, D.F.: Trillas. p. 51
12. J.P. Cleaver Co. Organization and Management. op.cit. p. 42
13. Idem.
14. J.P. Cleaver Co. Organization and Management. op.cit. p. 43
15. Ibid. p. 44
16. Chavarría, C. op. cit. p. 40 cita a J.P. Cleaver Co. (1960)
17. J.P. Cleaver Co. Organization and Management. op.cit. p. 40
18. Idem.

III. METODOLOGIA

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Aplicar el cuestionario de Análisis de Estilos de Liderazgo Lead, en cada uno de los sujetos-participantes.
2. Aplicar el cuestionario Cleaver en cada uno de los sujetos participantes.

OBJETIVOS GENERALES .

1. Determinar el tipo de relación existente entre los cuatro factores de personalidad que propone Cleaver: empuje, influencia, constancia y cumplimiento, y los cuatro estilos de liderazgo de Lead : delegar, ordenar, participar y persuadir.
2. Determinar la diferencia existente entre hombres y mujeres en cuanto a su estilo de liderazgo.
3. Determinar la diferencia existente entre hombres y mujeres en cuanto a sus características de personalidad.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El cuestionario de autodescripción Cleaver y el Análisis de Estilos de Liderazgo Lead basado en la teoría de Liderazgo Situacional, han tenido una alta difusión dentro de instituciones de tipo privado en la Cdad. de México, según un estudio realizado por Figueroa, C. y López, A. (1989).

Dichos instrumentos han alcanzado una popularidad tal que son aplicados aproximadamente en el 90 % de los organismos empresariales con las características antes mencionadas. Su utilización corresponde tanto para la selección de ejecutivos como para la detección y mejoramiento de las relaciones líder-suj subordinado. En base a esto último se plantean los siguientes problemas :

- ¿ Existe relación entre los estilos de liderazgo : ordenar, persuadir, participar, delegar, con los factores de personalidad de Cleaver : empuje, influencia, constancia y cumplimiento en hombres y mujeres de 28 a 35 años de edad que ocupan un puesto de Gerencia Media en una institución bancaria y que poseen experiencia en el manejo de personal de 2 a 5 años ?

¿ Son distintos los estilos de liderazgo ejercidos por los hombres y las mujeres de 28 a 35 años de edad que ocupan un puesto de Gerencia Media en una institución bancaria y - que poseen experiencia en el manejo de personal de 2 a 5 años ?

¿ Son distintos los factores de personalidad-- propuestos por Cleaver entre hombres y mujeres de 28 a 35 años de edad que ocupan un -- puesto de Gerencia Media en una institución-- bancaria y que poseen experiencia en el manejo de personal de 2 a 5 años ?

3.3. HIPOTESIS.

HIPOTESIS PROPORCIONALES.

- 1) A mayor empuje, mayor será el estilo de liderazgo con un comportamiento hacia la tarea al to y de relación bajo (ordenar).
- 2) A mayor influencia, mayor será el estilo de - liderazgo con un comportamiento de relación - alto y de tarea bajo (participar).

- 3) A menor constancia, mayor será el estilo de liderazgo con un comportamiento alto hacia la tarea y hacia la relación (persuadir).
- 4) A menor cumplimiento, mayor será el estilo de liderazgo con un comportamiento de relación y tarea bajos (delegar).

Ha 1 : Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que ocupan un puesto de Gerencia Media en institución bancaria y su estilo de liderazgo : ordenar, persuadir, participar y delegar.

Ha 2 : Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que ocupan un puesto de Gerencia Media en institución bancaria y los factores de personalidad propuestos - por Cleaver : empuje, influencia, constancia y cumplimiento.

3.4. VARIABLES .

VARIABLES INDEPENDIENTES : SEXO
EDAD

VARIABLES DEPENDIENTES :

Factores de personalidad (Cleaver) : Empuje
Influencia
Constancia
Cumplimiento .

Estilos de Liderazgo (Lead) : Ordenar
Persuadir
Participar
Delegar .

3.4.1. DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES.

Factores de personalidad (J.P. Cleaver, 1960) :

D. EMPUJE.

También se le denomina conducta de dominio y se da - cuando un individuo lucha por conseguir el logro - superando obstáculos; su única alternativa es conseguir su objetivo.

I. INFLUENCIA.

Persuasión, interés por la gente. Habilidad para lograr que la gente actúe positiva y favorablemente .

S. CONSTANCIA.

Es la regularidad con la que una persona desempeña su puesto, de tal manera que hace un estilo predecible de su desempeño. La conducta de estabilidad se caracteriza generalmente por el hábito de actuar solamente en lo que está probado para asegurar el éxito. Estas personas consideran el mantenimiento de la situación actual como un logro.

C. CUMPLIMIENTO.

Obediencia exacta de los estándares o procedimientos de trabajo para evitar el error, los problemas o los peligros. El individuo con alto apego trata de conseguir sus resultados adaptándose a las demandas de un individuo más fuerte y normalmente detiene su acción hasta que ha calculado cuidadosamente los riesgos y ha preparado un camino de salida por si algo sale mal no se vea involucrado.

Estilos de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1976)

ORDENAR.

Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.

PERSUADIR.

Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.

PARTICIPAR.

Comportamiento de relación alto y tarea bajo.

DELEGAR.

Comportamiento de relación y tarea bajos.

3.4.2. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES.

FACTORES DE PERSONALIDAD .

La definición operacional de los factores de personalidad está dada en base a las escalas de la columna T del protocolo de calificación del cuestionario de autodescripción de Cleaver.

Para cada una de las escalas existe un valor mínimo y uno máximo, así como una puntuación media -- que permite establecer el perfil de los sujetos .

Para EMPUJE, se tiene como valor mínimo -21 y --- como máximo +20; siendo la puntuación esperada -- para un mayor empuje entre +1 y +20 .

Para INFLUENCIA, el valor mínimo es de -19 y el - máximo de +17; siendo la puntuación requerida --- para una mayor influencia entre 0 y +17.

En el caso de CONSTANCIA, el valor mínimo es de -19, y el máximo de +19; siendo mayor la constancia al obtenerse puntuaciones entre 0 y +19 .

Finalmente, para CUMPLIMIENTO, el valor mínimo es de -16 y el máximo de +15; siendo un alto cumplimiento al resultar la puntuación entre -2 y +15 .

ESTILOS DE LIDERAZGO.

La definición operacional de los estilos de liderazgo se obtiene a partir del cuadro del protocolo del instrumento Yo-Lead denominado " Determinación de la autopercepción del estilo de liderazgo" en donde cada situación puede ubicarse por discriminación dentro del estilo ordenar, persuadir, -- participar o delegar.

Así tenemos que para cada uno de los estilos, el puntaje obtenido puede ser de 0 a +12, de tal forma que al sumar los totales de los cuatro estilos se tenga como resultado precisamente +12.

Una puntuación alta para cada estilo es aquélla - que sobrepase a las demás .

3.4.3. DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES .

SEXO.

Alude al sentimiento de masculinidad o feminidad de una persona, que depende de sus características sexuales biológicas : cromosomas, genitales - externos, genitales internos, composición hormonal, gónadas y caracteres sexuales secundarios. Las características físicas derivadas del sexo -- biológico de una persona están relacionadas con - un intrincado sistema de estímulos que comprenden

recompensas, castigos y designación del género de los padres para establecer la identidad de género. (Freedman, et. al. 1975)

EDAD.

Tiempo transcurrido entre el nacimiento hasta el momento considerado por una persona y expresado - en años.

3.4.4. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

SEXO.

Su definición operacional comprende al sexo masculino y al sexo femenino.

EDAD.

Comprendida entre 28 y 35 años, siendo su distribución para el análisis estadístico el siguiente:

28 - 29

30 - 31

32 - 33

34 - 35

3.5. MUESTRA DE INVESTIGACION.

La selección de la muestra se hizo en base al mé-

todo no probabilístico por cuota. Se eligió a los sujetos del personal que labora en puestos de Gerencia Media hacia arriba de una institución de crédito y que acudían al Departamento de Personal de la misma para someterse a la evaluación psicológica requerida que les permitiría ascender en la escala organizacional. Se tomó como base para la elección de los candidatos los criterios que se mencionan a continuación y que indican la exigencia de una clasificación en categorías.

3.5.1. CRITERIOS DE SELECCION DE LA MUESTRA.

CRITERIOS DE INCLUSION.

Hombres y mujeres.

Que se encuentren en actividad laboral ocupando algún puesto de Gerencia Media en la institución bancaria designada.

Experiencia en el manejo de personal de 2 a 5 años.

Edad de 28 a 35 años.

Que deseen participar.

CRITERIOS DE ELIMINACION.

Que hayan obtenido algún estilo sobrecargado en la prueba de Cleaver, esto incluye que la gráfica M Ò L , el perfil obtenido se encuentre por encima de la línea media.

Que hayan tomado el curso de Liderazgo Situacional o Cleaver.

Que se haya detectado en el cuestionario Lead, la ausencia de un estilo de dirección definido.

CRITERIOS DE EXCLUSION.

Stress o fatiga como un resultado del exceso de trabajo previo a la aplicación.

Que hayan contestado mal alguna de las pruebas o las dos por no haber entendido adecuadamente las instrucciones (se excluye y se vuelve a incluir).

3.6. DISEÑO DE INVESTIGACION.

El diseño utilizado fue de dos muestras independientes, siendo una de ellas la formada por los 50 sujetos de sexo masculino y la otra por los 50 sujetos de sexo femenino. Ambas muestras pertenecían a la misma población ya que fueron tomadas del grupo de empleados de la misma institución de crédito.

3.7. ANALISIS ESTADISTICO.

Para determinar la relación entre los factores de personalidad y los estilos de liderazgo, se realizó un análisis de correlación producto-momento de Pearson; asimismo, se aplicó la Prueba t de Student para determinar la diferencia entre hombres y mujeres en ambos instrumentos. Se utilizó la χ^2 para establecer diferencias de la muestra en las variables demográficas.

3.8. PROCEDIMIENTO.

Para la aplicación se utilizó el aula de Capacitación de Multibanco ComerMex ubicada en la Col. -- Polanco, donde los sujetos (personal de la institución) debían de asistir a presentar los exámenes psicológicos requeridos para obtener un ascenso en dicha organización, o como política de reestructura de la misma.

Los exámenes se aplicaron bajo las mismas condiciones que fueron las siguientes :

- La misma aula.
- En grupos de diez personas.
- A las 8:30 a.m. los días lunes.

Primero se les proporcionó el Cuestionario de Autodescripción Cleaver. Las instrucciones fueron las siguientes :

"Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie .- Es importante que para cada uno de los grupos de cuatro palabras, exista sólo una X en la columna M y una en la columna L; de lo contrario, no se podrá calificar el examen. Tienen 15 minutos.

Transcurrido ese tiempo, se les recogió el cuestionario y se les proporcionó el protocolo del -- Yo-Lead, indicándoles lo siguiente :

"A continuación se les presentan doce situaciones, léalas cuidadosamente y piense que haría en cada-circunstancia. Examine las cuatro alternativas de acción que se le ofrecen y encierre en un círculo la letra de aquélla alternativa que describa mejor su conducta ante dicha situación. Es importante marcar con el círculo sólo una letra en cada una de las alternativas propuestas. Tienen 30 minutos."

Posteriormente se calificaron los cuestionarios y se seleccionaron tomando en cuenta los criterios de inclusión y de exclusión previamente mencionados. Se realizó una entrevista profunda a todos los sujetos que facilitó la recolección de datos, y que permitió incluir a aquéllos que, además de aceptar participar en el estudio, reunían todos los criterios.

Una vez que se hubieron recolectado los 100 cuestionarios de los 50 sujetos masculinos, y los 100 cuestionarios de los 50 sujetos femeninos, se realizó el vaciado en las hojas de codificación en base a las variables independientes (sexo y edad) para la elaboración del análisis estadístico mediante la fórmula de correlación producto-momento de Pearson y la Prueba t de Student.

Finalmente se obtuvieron los resultados y se procedió a la interpretación de los mismos.

3.9. INSTRUMENTOS.

3.9.1. CLEAVER.

El cuestionario de autodescripción de Cleaver comprende 24 grupos de palabras descriptivas divididos en conjuntos de 4. El sujeto debe escoger entre cada uno de los grupos de cuatro palabras, aquélla con la que más se identifique o lo describa y marcarla con una X en la columna M; de igual forma, y del mismo grupo de palabras, escogerá aquélla que menos lo identifique o lo describa, y la marcará con una X debajo de la columna L.

Para calificar el cuestionario, hay que revisar que cada uno de los grupos de 4 palabras contenga sólo dos marcas, una debajo de la columna M y otra debajo de la columna L; de lo contrario, el sujeto deberá corregirlo. Una vez que el cuestionario se encuentre debidamente constestado, se procede al cotejo de las respuestas mediante una plantilla de calificación que permite señalar e identificar a aquéllas características relacionadas con un empuje alto (D+), un empuje bajo (D-), una influencia alta (I+), una influencia baja (I-), una constancia alta (S+), una constancia baja (S-), un cumplimiento alto (C+), un cumplimiento bajo (C-). Se procede a contar cada una de las palabras correspondientes a los puntajes altos que son las marcadas por el sujeto bajo la columna M y su número obtenido para D, I, S, C y se escribe en el cuadro inferior del protocolo, en el lugar indicado. Se rea-

liza lo mismo con los puntajes bajos, que son los marcados bajo la columna L, y, del mismo modo, el número resultante para cada puntaje se escribe en el cuadro inferior del protocolo, en el lugar indicado. A los puntajes altos o M se les restan -- los puntajes bajos o L y se obtiene una puntuación TOTAL para cada uno de los factores de personalidad, mismo que puede estar expresado en números positivos o negativos.

Los tres resultados M, L y T obtenidos para empuje, influencia, constancia y cumplimiento, se vacían en la hoja que contiene dichas gráficas, de tal forma que se obtienen tres perfiles para cada sujeto. El expresado en la gráfica M que representa a la CONDUCTA MOTIVADA; el obtenido para la -- gráfica L, que describe la tendencia de comportamiento BAJO SITUACIONES DE PRESION; y la conducta aparente o visible al individuo, misma que se puede observar en la gráfica T y que fue la considerada para la presente investigación.

Cabe señalar que existe otra gráfica denominada -- HF ó HUMAN FACTOR, cuyo objetivo consiste en la -- detección de las características requeridas por -- el puesto, sin embargo, tampoco se consideró en la presente investigación .

3.9.2. YO - LEAD.

El Yo-Lead o Análisis de Estilos de Liderazgo ,-- (Hersey y Blanchard, 1976) está formado por un-

cuestionario que incluye doce situaciones relacionadas - con la supervisión o manejo de personal. Propone cuatro alternativas de acción o posibles formas de comportamiento ante cada una de las situaciones, marcadas cada una - con las siguientes letras : A, B, C, D. El sujeto debe - escoger aquélla alternativa que mejor represente su mane- ra de actuar y encerrar en un círculo su letra correspon- diente.

Para calificar el Yo- Lead, se marcan en el cuadro # 1 - las mismas letras escogidas por el sujeto, y, en forma - vertical, se contará para cada una de las cuatro colum- nas (que corresponden a las cuatro opciones : A, B, C - ó D) el total de opciones escogidas. Se debe revisar -- que, al sumar los 4 totales, se tenga como resultado el - número 12.

Finalmente se vacían en orden los resultados a la gráfi- ca que representa el liderazgo situacional ; siendo ---- correspondiente el primer resultado o la primera columna al estilo ORDENAR, el segundo, al estilo PERSUADIR, el-- tercero, al estilo PARTICIPAR, y el cuarto, al estilo -- DELEGAR. Aquél que obtenga la puntuación más alta se con- sidera el estilo de dirección o de liderazgo predominan- te en el sujeto.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través del coeficiente de --- correlación producto-momento de Pearson se mencionan a - continuación.

Las correlaciones encontradas fueron negativas y débiles aunque significativas al .01 y al .001, excepto en ---- aquéllos casos en los que no se menciona su nivel de sig nificancia.

Para Lead, y en población general, los estilos que corre lacionaron entre sí fueron los siguientes : (cuadro # 5)

Persuadir con ordenar $-.5358$ al $.001$

Participar con ordenar $-.3666$ al $.001$

Participar con persuadir $-.5270$ al $.001$

Delegar con persuadir $-.3229$ al $.001$

Esto indica correlaciones inversamente proporcionales; - es decir, que entre mayor es la tendencia a ejercer el - primero, menor será la tendencia a ejercer el segundo.

Para la población femenina , las puntuaciones para las - correlaciones fueron : (cuadro # 6)

$-.4742$ al $.001$ para persuadir con ordenar.

$-.4328$ al $.001$ para participar con ordenar.

$-.5010$ al $.001$ para participar con persuadir.

La correlación entre persuadir y delegar no fue signifi- cativa.

Para la población masculina, las puntuaciones fueron :
(cuadro # 7)

- .6030 al .001 para persuadir con ordenar.
- .5477 al .001 para persuadir con participar.

Persuadir con delegar obtuvo una puntuación de -.3604 , -
con significancia al .01; mientras que entre participar-
y ordenar no se encontró correlación significativa.

Para Cleaver, y en población general, los factores que--
correlacionaron fueron los siguientes : (cuadro # 5)

- Empuje con constancia -.6625 al .001
- Empuje con cumplimiento -.3993 al .001
- Influencia con cumplimiento -.3888 al .001

Siendo las correlaciones negativas e indicando que entre
mayor es la tendencia a ejercer el primero, menor será -
la tendencia a ejercer el segundo.

Para población femenina, las puntuaciones para las corre-
laciones fueron : (cuadro # 6)

- . 7350 al .001 para empuje con constancia.
- . 4760 al .001 para empuje con cumplimiento.
- . 4537 al .001 para influencia con cumplimiento.

Para población masculina, las puntuaciones para las ---
correlaciones fueron : (cuadro # 7)

- .5790 al .001 para empuje con constancia.
- .3284 al .01 para empuje con cumplimiento.
- .3651 al .01 para influencia con cumplimiento.

Entre instrumentos, la única correlación significativa - que se encontró fue al .01 :

Participar (Lead) con Empuje (Cleaver).

En población general su puntuación fue de -.2796 al .01
En población femenina su puntuación fue de -.4762 al .001
En población masculina no se encontró correlación significativa.

Sólo en población femenina se encontró correlación entre Participar (Lead) con Constancia (Cleaver).

Su puntuación fue .3969 al .01 .

Por lo tanto, se rechazan las hipótesis proporcionales, - y se concluye que no existe la relación esperada entre - los estilos de liderazgo : ordenar, persuadir, partici- - par, delegar, con los factores de personalidad de ---- Cleaver : empuje, influencia, constancia, cumplimiento, - en hombres y mujeres de 28 a 35 años de edad que ocupan - un puesto de Gerencia Media en una institución bancaria - y que poseen experiencia en el manejo de personal de 2 a 5 años; excepto en participar con empuje, siendo ésta -- una correlación inversamente proporcional, significativa al .001 y válida para la población femenina únicamente ; para población general, su significancia fue al .01. Rei- - terando nuevamente que éstas correlaciones son débiles .

Por otra parte, los resultados obtenidos a través de la Prueba t de Student se mencionan a continuación :

1. No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que ocupan un puesto de Gerencia Media en institución bancaria y su estilo de liderazgo : ordenar, persuadir, participar y delegar. (cuadro # 8)

Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Alternativa 1.

2. No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que ocupan un puesto de Gerencia Media en institución bancaria y los factores de personalidad propuestos por Cleaver : empuje, influencia, constancia y cumplimiento.

La única diferencia encontrada fue marginal ($p \leq .07$) en relación al factor cumplimiento o apego de la población femenina. (cuadro # 9)

Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Alternativa 2 .

E D A D	S E X O			
	M A S C U L I N O		F E M E N I N O	
	n	%	n	%
28 - 29	21	42	14	28
30 - 31	8	16	16	32
32 - 33	8	16	6	12
34 - 35	13	26	14	28

$$\chi^2 = 4.38$$

$$gl = 3$$

no significativo

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SEXO Y ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
	n	%	n	%
ECONOMISTA	7	14	1	2
CONTADOR	16	32	5	10
L.A.E.	19	38	17	34
PSICOLOGO	1	2	16	32
OTRO	7	14	11	22

$$\chi^2 = 29.47$$

$$gl = 4$$

$$p \leq .0001$$

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SEXO Y TIEMPO DE EXPERIENCIA

T. EXPERIENCIA	SEXO			
	MASCULINO		FEMENINO	
	n	%	n	%
2 años	16	32	16	32
3 años	12	24	15	30
4 años	13	26	8	16
5 años	9	18	11	22

$$\chi^2 = 1.72$$

$$gl = 3$$

no significativo

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SEXO Y ESTADO CIVIL

E D O. C I V I L	S E X O			
	M A S C U L I N O		F E M E N I N O	
	n	%	n	%
SOLTERO	18	36	23	46
CASADO,				
U. LIBRE	32	64	24	48
DIVORCIADO	0	0	3	6

$$\chi^2 = 1.17$$

$$gl = 1$$

no significativo

MATRIZ DE CORRELACIONES

POBLACION GENERAL

N = 100

	ORDENAR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR	EMPUJE	INFLUENCIA	CONSTANCIA	APEGO
ORDENAR	1.0000	-.5358**	-.3666**	-.0723	.0693	-.0902	-.1062	.0392
PERSUADIR	-.5358**	1.0000	-.5270**	-.3229**	.1832	-.0635	-.0847	-.0462
PARTICIPAR	-.3666**	-.5270**	1.0000	.0948	-.2796*	.1539	.2202	-.0341
DELEGAR	-.0723	-.3229**	.0948	1.0000	-.0522	-.0060	.0215	-.1603
EMPUJE	.0693	.1832	-.2796*	-.0522	1.0000	-.0971	-.6625**	-.3993**
INFLUENCIA	-.0902	-.0635	.1539	-.0060	-.0971	1.0000	-.1717	-.3888**
CONSTANCIA	-.1062	-.0847	.2202	.0215	-.6625**	-.1717	1.0000	.1656
APEGO	.0392	.0462	-.0341	-.1603	-.3993**	-.3888**	.1656	1.0000

* P < .01

** P < .001

MATRIZ DE CORRELACIONES

CUADRO # 6

POBLACION FEMENINA

N = 50

	ORDENAR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR	EMPUJE	INFLUENCIA	CONSTANCIA	APEGO
ORDENAR	1.0000	-.4742**	-.4328**	-.1084	.1326	-.2301	-.1603	.1805
PERSUADIR	-.4742**	1.0000	-.5010**	-.2859	.3164	-.0385	-.2114	-.1563
PARTICIPAR	-.4328**	-.5010**	1.0000	.0165	-.4762**	.2496	.3969*	.0389
DELEGAR	-.1084	-.2859	.0165	1.0000	-.0402	.0195	.0078	-.0598
EMPUJE	.1326	.3164	-.4762**	-.0402	1.0000	-.0462	-.7350**	-.4760**
INFLUENCIA	-.2301	-.0385	.2496	.0195	-.0462	1.0000	-.1651	-.4537**
CONSTANCIA	-.1603	-.2114	.3969*	.0078	-.7350**	-.1651	1.0000	.2334
APEGO	.1805	-.1563	.0389	-.0598	-.4760**	-.4537**	.2334	1.0000

* $p \leq .01$

** $p \leq .001$

MATRIZ DE CORRELACIONES

CUADRO # 7

POBLACION MASCULINA

N = 50

	ORDENAR	PERSUADIR	PARTICIPAR	DELEGAR	EMPUJE	INFLUENCIA	CONSTANCIA	APEGO
ORDENAR	1.0000	-.6030**	-.2912	-.0219	-.0064	.0279	-.0436	-.1162
PERSUADIR	-.6030**	1.0000	-.5477**	-.3604*	.0434	-.0944	.0439	.1981
PARTICIPAR	-.2912	-.5477**	1.0000	.1733	-.0206	.0807	.0013	-.0625
DELEGAR	-.0219	-.3604*	.1733	1.0000	-.0678	-.0231	.0220	-.2570
EMPUJE	-.0064	.0434	-.0206	-.0678	1.0000	-.1593	-.5790**	-.3284*
INFLUENCIA	.0279	-.0944	.0807	-.0231	-.1593	1.0000	-.1695	-.3651*
CONSTANCIA	-.0436	.0439	.0013	.0220	-.5790**	-.5790**	1.0000	.1346
APEGO	-.1162	.1981	-.0625	-.2570	-.3284*	-.3651*	.1346	1.0000

* $p \leq .01$

** $p \leq .001$

ESTILOS DE LIDERAZGO / SEXO

CUADRO # 8

	POBLACION MASCULINA N=50	POBLACION FEMENINA N=50	PRUEBA T	gl	
ORDENAR	$\bar{X} = 3.1000$	$\bar{X} = 2.9200$.52	97.91	ns
PERSUADIR	$\bar{X} = 5.8000$	$\bar{X} = 5.4600$.85	96.44	ns
PARTICIPAR	$\bar{X} = 2.8800$	$\bar{X} = 3.3400$	-1.39	97.35	ns
DELEGAR	$\bar{X} = .2000$	$\bar{X} = .3000$	-.84	96.64	ns

FACTORES DE PERSONALIDAD / SEXO

	POBLACION MASCULINA N=50	POBLACION FEMENINA N=50	PRUEBA t	gl	
EMPUJE	$\bar{X} = 16.7200$	$\bar{X} = 16.6400$.12	94.03	ns
INFLUENCIA	$\bar{X} = 11.7800$	$\bar{X} = 11.4200$.63	97.38	ns
CONSTANCIA	$\bar{X} = 10.7200$	$\bar{X} = 11.2800$	-.88	97.87	ns
APEGO	$\bar{X} = 12.5000$	$\bar{X} = 11.5400$	1.79	98.00	$p \leq .07$

m

m = marginal

V. CONCLUSIONES

Y

DISCUSION

V CONCLUSIONES Y DISCUSION

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson indican -- que no existe relación significativa entre los dos -- instrumentos que conforman la presente investigación- (Lead y Cleaver) y que, contrario a lo señalado en las hipótesis proporcionales, el hecho de ejercer un estilo de liderazgo específico (ordenar, persuadir, -participar o delegar) no está determinado por ningún factor de personalidad mencionado por Cleaver (empuje, influencia, constancia y cumplimiento). Así también , la relación inversamente proporcional encontrada entre el estilo participar y el factor empuje en -mujeres, comprende solamente al 50 % de la muestra de investigación (siendo el otro 50 % la población masculina), careciendo así de la fuerza necesaria para su generalización; no obstante se toma en consideración que, en mujeres (con las características de la muestra ya mencionadas), al aumentar el empuje, tiende a disminuir su tendencia a manifestar el estilo de liderazgo participar y viceversa.

Por lo anterior, no se considera factible el inferir resultados de un instrumento a partir del otro, siendo necesario el aplicar tanto Lead como Cleaver, -en el proceso de selección y evaluación de ejecutivos con el fin de complementar el conocimiento de las características de personalidad con el estilo predominante de dirigir o de entablar relaciones líder-subordinado. Sin embargo, existe otro aspecto de gran utilidad para las personas interesadas en la Psicología del Trabajo, y es precisamente el hecho de que, al no

existir interdependencia entre los cuatro estilos de dirección y los cuatro factores de personalidad, los primeros, tal y como lo menciona la teoría de Liderazgo Situacional, pueden ser aprendidos y adaptados al entorno existente, promoviendo así, el crecimiento de los subordinados y sus relaciones interpersonales con el "jefe" o "líder" .

Dicho proceso de aprendizaje de la Teoría Situacional del Liderazgo, se menciona en el apartado titulado " Porqué se considera eficaz al liderazgo situacional " (1.4.4.) que bien puede ser otra aportación importante al área de Recursos Humanos pero en éste caso a la que comprende Capacitación de Personal.

Por otro lado, y tomando en cuenta los resultados obtenidos a partir de la Prueba t; se encontró -- que los hombres y las mujeres no difieren en cuanto a su estilo de liderazgo. Si bien, éste no depende del perfil de personalidad, se concluye que ningún estilo es exclusivo de alguno de los sexos.

Finalmente, tampoco se encontraron diferencias significativas entre los Gerentes de sexo masculino y los de sexo femenino en cuanto a sus características de personalidad; excepto la diferencia marginal entre las mujeres que indica una disminución en su factor--cumplimiento que, por el tipo de puesto manejado, se traduce en una rápida toma de decisiones así como preferencia por la delegación de funciones en circunstancias normales, características que tienden a acentuarse bajo situaciones de presión y que, como cualquier otro factor propuesto por Cleaver, comprende pros y contras . Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la diferencia es sólo marginal, de aquí que se --

consideren similares las tendencias de comportamiento-masculinas y femeninas en los puestos de Gerencia Media que conformaron la muestra estudiada.

Sin embargo, la interpretación de las correlaciones intra-instrumentos proporciona datos para la inferencia tanto de perfiles de personalidad como de tendencias hacia el ejercicio de un determinado estilo de liderazgo en los sujetos que integraron el estudio. De aquí se concluye que al encontrar correlaciones inversamente proporcionales y significativas al .001 en los factores de Cleaver, se obtienen tres perfiles de personalidad que bien podrían ser una aproximación al perfil de Gerente de Mandos Intermedios, de 28 a 35 años de edad, cuya experiencia en supervisión fluctúa entre 2 y 5 años y que comprende tanto hombres como mujeres. Los perfiles de personalidad son los siguientes :

D Perfil relacionado con el empuje.
S

D Perfil relacionado con la individualidad.
C

I Perfil relacionado con la confianza en sí
C mismo.

En lo que respecta al estilo de liderazgo, se encontró que tanto la población femenina como la masculina, entre mayor es su tendencia por adoptar el estilo de persuadir (comportamiento alto en la tarea y alto en la relación), menos tienden a ordenar (comportamiento alto en la tarea y bajo en la relación). Así -

también, entre menos se ejerza el estilo de participar, (comportamiento alto en la relación y bajo en la tarea), tenderá a incrementarse el estilo de persuadir. Sin embargo, sólo en la población femenina se manifestó una correlación inversamente proporcional y significativa al .001 entre los estilos de participar y ordenar. Es decir que, en mujeres, al disminuir el comportamiento bajo en la tarea y alto en la relación, aumenta el comportamiento bajo en la relación y alto en la tarea. Por su parte, en la población masculina, se obtuvo una correlación inversamente proporcional con significancia al .01 entre los estilos de persuadir con delegar (baja tarea y baja relación) .

No obstante, se observa que, tanto hombres como mujeres, poseen dos estilos de liderazgo similares y difieren en los otros dos; siendo, por otra parte, los perfiles de personalidad encontrados, válidos para ambos sexos. Esto último comprueba una vez más la flexibilidad para adoptar un estilo de liderazgo específico, tomando en cuenta las características del entorno laboral (mismas que no fueron medidas en la investigación) ; y que, como se comprobó en los resultados estadísticos, es independiente de la personalidad del dirigente .

VI . L I M I T A C I O N E S

Y

S U G E R E N C I A S

VI. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Entre los aspectos que se considera limitaron en -- gran medida la investigación, fue, por una parte, la poca información a la que se tiene acceso sobre las bases metodológicas de los instrumentos (de aquí el carácter exploratorio del estudio), y el tiempo que llevó la aplicación de los mismos. Dentro de este rubro se considera importante mencionar que aún cuando es alto el número de ejecutivos o gerentes que conforman la institución de crédito sobre la cual se realizó la investigación, pocos eran los que reunían las características necesarias, sobretodo en relación a la variable escolaridad. Esto último debido a la existencia de un gran número de empleados cuyo nivel de estudios es menor al grado de Licenciatura, por una supuesta imagen de realizar dentro de la institución la denominada --- "carrera bancaria"; sobra decir que el tiempo se duplicó al momento de encontrar a los sujetos del sexo femenino, dada la imperante creencia de que el hombre es más eficaz en puestos donde se requiera coordinar personal, lo cual, como prueba del presente análisis estadístico, es falso. Sin embargo, una sugerencia importante, sería precisamente la ampliación de éste aspecto mediante otra investigación que incluyera un número mayor de sujetos, ya que, en el presente trabajo, no se incluyeron más debido a que el interés original comprendía únicamente la aceptación o el rechazo de las hipótesis proporcionales. De igual forma, se considera recomendable la difusión de los criterios señalados -- por la Teoría de Liderazgo Situacional y difundir así la mejor manera de influir en otros bajo la mejor consideración del factor humano .

BIBLIOGRAFIA

1. Anastasi, A. (1982) Tests Psicológicos. Madrid, España: Aguilar.
2. Arias, F. (1973) Administración de Recursos Humanos. México, D.F. : Trillas.
3. Arias, F. (1987) Introducción a la técnica de - investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México, D.F. : Trillas.
4. Blake, R. y Mouton, J. (1964) El Grid Gerencial para la máxima eficiencia en supervisión. ---- México, D.F. : Diana.
5. Cartwright, D. y Zander, A. (1976) Dinámica de Grupos. México, D.F. : Trillas.
6. Cerdá, E. (1978) Una Psicología de Hoy. Barcelona, España : Herder.
7. Cofer, C. y Appley, M. (1971) Psicología de la - Motivación. México, D.F. : Trillas.
8. Chavarría, C. (1988) Estandarización Mexicana de la prueba de Cleaver para selección de personal en dos instituciones de la Cdad. de México .--- México, D.F. : Tesis, Universidad Intercontinental.
9. Davidoff, L. (1976) Introducción a la Psicología. México, D.F. : Trillas.
10. De Ville, J. (1989) La Psicología del Liderazgo . México, D.F. : Grijalbo.
11. Figueroa, C. y López, A. (1989) Investigación teórica acerca de los procesos de selección en 40 -- empresas privadas y 10 instituciones de crédito - del D.F. México, D.F. : Inédito.

12. Freedman, A. (1982) Compendio de Psiquiatría. - Barcelona, España : Salvat.
13. Hersey, P. y Blanchard, K. (1976) Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. México, --- D.F. : IDH Ediciones.
14. Howell, W. (1979) Psicología Industrial y Organizacional. México, D.F. : Manual Moderno.
15. J.P. Cleaver Co. Organization and Management --- (1960) Manual Sistema Cleaver . Princeton, - N.J. E.U.A.
16. Kanfer, F. y Phillips, J. (1980) Principios de Aprendizaje en la Terapia del Comportamiento. México, D.F.: Trillas.
17. Kerlinger, F. (1988) Investigación del Comportamiento. México, D.F. : Mc. Graw Hill.
18. Kootz, H. y O' Donell, C. (1975) Curso de Administración Moderna. México, D.F. : Mc. Graw -- Hill.
19. Pagaza, A. (1985) Liderazgo : Un estudio realizado en dos empresas privadas. México, D.F. : Tesis Universidad Intercontinental.
20. Pick, S. y López, A. (1988) Cómo investigar en Ciencias Sociales. México, D.F. : Trillas.
21. Reynolds, G. (1977) Compendio de Condicionamiento Operante. México, D.F. : Ciencia de la Conducta, S.A.
22. Rimm, D. y Masters, J. (1974) Terapia de la --- Conducta. México, D.F. : Trillas.
23. Rodríguez, C. y García, M. (1988) Jefe hoy, mañana dirigente. Desarrollo del liderazgo dinámico. México, D.F. : Diana.
24. Rodríguez, M. (1988) Liderazgo. Desarrollo de - habilidades directivas . México, D.F. : Manual Moderno.

25. Rogers, C. (1988) Psicoterapia Centrada en el -
Cliente. México, D.F. : Paidós.
26. Sayles, L. (1982) Liderazgo, Estilos y Técnicas.
México, D.F. : Mc. Graw Hill.
27. Strauss, G. y Sayles, L. (1960) Personal. Los -
Problemas Humanos de la Dirección. México, D.F. :
Herrero Hnos. Sucesores S.A.

A N E X O S

ANALISIS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES

Imaginate que tú estás involucrado en cada una de las doce situaciones que encontrarás en las siguientes páginas.

Leelas cuidadosamente y piensa que harías en cada circunstancia.

Examina las cuatro alternativas de acción que se te ofrecen y encierra en un círculo la letra de aquella alternativa que describa mejor lo que tú harías, ante esa situación.

Es muy importante que circules sólo una letra en cada una de las alternativas propuestas.

SITUACION

Tus empleados no responden últimamente a la preocupación que muestras por su bienestar. Además la productividad del grupo va en un pronunciado decrecimiento".

ALTERNATIVAS

- A. Es preciso que enfatices el uso de los procedimientos estándar de trabajo y la necesidad de lograr los objetivos.
- B. Sería bueno que te pusieras a la disposición de tus empleados, para analizar la situación pero sin forzarlos a hacerlo.
- C. Hablarás con ellos y luego procederás a fijar los objetivos.
- D. Conscientemente te abstendrás de intervenir.

SITUACION

El desempeño de tu grupo está mejorando. Tú te has asegurado de que todos tus empleados conozcan sus responsabilidades y los niveles de desempeño que se esperan de ellos.

ALTERNATIVAS

- A. Te involucrarás con tu grupo amistosamente, y asegurándote que todos los empleados estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se esperan de ellos.
- B. Decides no tomar ninguna acción definida.
- C. Harás todo lo posible para que tu grupo se sienta importante e involucrado.
- D. Harás énfasis en la importancia de las tareas a realizar y las fechas límite para entregarlas.

SITUACION

Los empleados de tu grupo no han sido capaces de resolver una situación específica que se les ha presentado. Tú, normalmente los has dejado que resuelvan solos las situaciones que llegan a surgir. La actuación del grupo y las relaciones entre ellos han sido buenas.

ALTERNATIVAS

- A. Te involucrarás con tu grupo para resolver la situación junto con ellos.
- B. Dejarás que salgan de la situación como puedan.
- C. Actuarás con firmeza y rapidez para corregir al grupo y volverlo a encauzar.
- D. Animarás al grupo para que trabaje en la resolución de la situación poniéndote a su disposición para comentarios y consultas.

SITUACION

Tú estas considerando algunos cambios en tu área de responsabilidad. Tus empleados tienen un magnífico historial en cuanto a logros obtenidos por ellos. También, comprenden y respetan la necesidad de los cambios que estás planeando.

ALTERNATIVAS

- A. Permitirás que el grupo se involucre en el proceso del cambio, aunque sin obligar a nadie.
- B. Anunciarás los cambios y luego procederás a implantarlos, supervisando muy de cerca a los responsables.
- C. Permitirás que tu grupo decida por sí mismo, el curso de acción que tomará.
- D. Tomarás en cuenta las recomendaciones provenientes de tu grupo y tú mismo, dirigirás el cambio que has planeado.

SITUACION

Los resultados de tu grupo han estado deteriorándose durante los últimos meses. Tus empleados parecen no estar interesados en el logro de sus objetivos y han necesitado que les recuerdes constantemente las fechas de conclusión de los objetivos. En el pasado te ha ayudado mucho reunirte con ellos y redefinir sus responsabilidades.

ALTERNATIVAS

- Permitirás que el grupo decida su propio curso de acción (su propia dirección).
- Tomarás en cuenta las recomendaciones de tus empleados, asegurándote que los objetivos de trabajo se cumplan.
- Redefinirás los objetivos de tus empleados y los supervisarás con mucho cuidado.
- Vas a permitir que el grupo se involucre en la fijación de los objetivos, pero sin obligar a nadie.

SITUACION

Tú has sido nombrado gerente de un departamento cuyos miembros han demostrado ser eficaces; es decir, han sido productivos. El antiguo gerente lograba resultados y era muy rígido al tratar a los empleados. Tú, en realidad deseas que la situación siga siendo productiva y también te gustaría que el ambiente de tu departamento se vuelva más humano.

ALTERNATIVAS

- Harás lo que esté en tus manos para que el grupo se sienta importante e involucrado en los objetivos a conseguir.
- Vas a recordarles a todos que realicen sus tareas teniendo muy presente fechas límite para terminarla.
- Tu decisión es: no hacer absolutamente nada.
- Vas a involucrar al grupo en el proceso de toma de decisiones asegurándote siempre que se logren los objetivos.

SITUACION

Estás considerando cambios importantes en la estructura de la organización de tu departamento. Tus empleados han hecho sugerencias, acerca de los cambios que ellos creen necesarios. Por otra parte, tus empleados dan muestras de ser flexibles y productivos.

ALTERNATIVAS

- Definirás cuales serán los cambios supervisándolos cuidadosamente.
- Conseguirás el consenso del grupo respecto al cambio que planeas y permitirás que los mismos empleados se encarguen de implementarlo.
- Estás dispuesto a efectuar los cambios que fueron recomendados por tu grupo y vas a mantener el control de los procedimientos para llevarlos a cabo.
- Como quieres evitar cualquier problema, vas a dejar las cosas como están.

SITUACION

Tu grupo tiene buenos resultados y las relaciones entre los empleados son muy buenas y tú te sientes inseguro porque no les estás dando la dirección suficiente.

ALTERNATIVAS

- Vas a continuar con tu estilo permitiendo al grupo moverse con entera libertad.
- Mantearás la situación al grupo e iniciarás los cambios que hagan falta.
- Aportarás algunas medidas, necesarias para dirigir a tus empleados hacia los límites de sus responsabilidades y libertad.
- Darás un buen soporte a tus empleados para hacer su trabajo sin "Decir" exactamente cómo lo deben hacer.

9

SITUACION

Tu gerente inmediato te ha designado para que encabeces un grupo de trabajo temporal (task force) para que lleve a cabo una tarea que hace mucho que debió ser finalizada. Al concluir tu intervención, entregarás recomendaciones respecto al modo de implantar ciertos cambios que son necesarios. El grupo, ahora a tu cargo no tiene claros sus objetivos y la asistencia a las sesiones de trabajo ha sido muy baja y además, las sesiones se han convertido en reuniones sociales. Por otro lado, tú estás convencido que los empleados tienen los recursos necesarios para terminar con éxito sus objetivos.

ALTERNATIVAS

- A. Dejas que el grupo camine solo.
- B. Vas a tomar en cuenta sus recomendaciones, y te aseguras que cumplan los objetivos.
- C. Redefinirás los objetivos a cumplir y supervisarás con cuidado el proceso.
- D. Permitirás la intervención al grupo en la fijación de las metas, sin forzarlos nada.

10

SITUACION

Tus empleados que generalmente toman sus responsabilidades, no están respondiendo a los nuevos estándares que has establecido.

ALTERNATIVAS

- A. Permitirás a tu grupo que tome sus responsabilidades sin tu control.
- B. Vas a redefinir nuevamente las responsabilidades, supervisando que se cumplan los objetivos.
- C. Como no deseas ningún problema no aplicarás presión alguna a tus empleados.
- D. Vas a tomar en cuenta las recomendaciones de tu grupo y te aseguras que se cumplan los nuevos objetivos.

11

SITUACION

Has sido promovido a un nuevo puesto. El gerente anterior no se involucraba en el trabajo de este grupo. Tus nuevos empleados parecen manejar bien sus recursos, alcanzar sus objetivos y mantener adecuadas relaciones entre ellos.

ALTERNATIVAS

- A. Adoptarás las medidas necesarias para que tus empleados trabajen en forma bien definida.
- B. Involucrarás a tus empleados en la toma de decisiones y reconocerás claramente sus aportaciones útiles.
- C. Analizarás con tus empleados su actuación anterior y luego examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas o métodos de trabajo.
- D. Dejarás que el grupo trabaje solo y tranquilo.

12

SITUACION

Has observado últimamente que existen algunas dificultades entre tus empleados. Ellos tienen un magnífico historial de objetivos cumplidos a tiempo y con los requisitos solicitados. Sus objetivos a largo plazo han sido superados. Todo el año anterior han trabajado en armonía y es evidente que todos están preparados para realizar sus propios trabajos.

ALTERNATIVAS

- A. Tú tienes una solución que propondrás a tus empleados y examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas de trabajo.
- B. Dejarás que el grupo trabaje por sí mismo.
- C. Actuarás rápidamente y con decisión a fin de corregir los errores y reorientar las acciones de tus empleados hacia la productividad.
- D. Participarás en el análisis de las situaciones dándoles ayuda cuando la necesitan.

Encierra de nuevo en un círculo la letra correspondiente a la alternativa de acción que escogiste para cada situación.

Suma verticalmente el número de letras que hayas circulado en cada columna.

Multiplica el total de cada columna por el valor debajo de ella.

Suma algebraicamente sus resultados, con el signo que hay en cada casillero.

Traslada el resultado al apéndice J con su signo correspondiente (+ o -) poniendo una cruz en el segmento de recta que le corresponda.

CUADRO 1

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
SUB-TOTALES		(1)	(2)	(3)	(4)

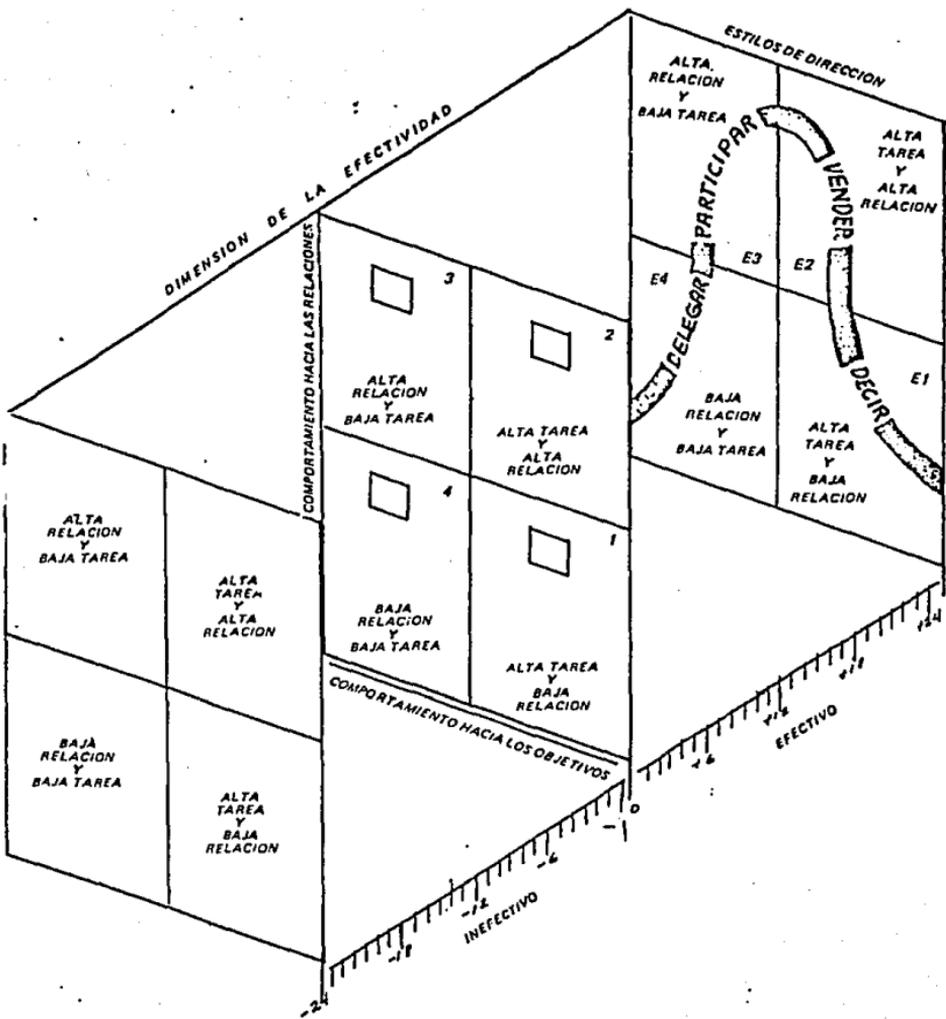
CUADRO 2

ALTERNATIVAS DE ACCION			
(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	A
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
MULTIPLICADO POR:			
(a)	(b)	(c)	(d)
2	1	1	2

INSTRUCCIONES:

Encierra en un círculo la letra correspondiente a la alternativa de acción que escogiste para cada situación durante el ejercicio. Suma verticalmente el número de letras que hayas circulado en cada columna. Transfiere los totales de cada columna al cuadro 3 así: el total de la columna 1 al cuadrante 1, el total de la columna 2 al cuadrante 2, y así con las columnas 3 y 4.

$$\boxed{-} + \boxed{-} + \boxed{+} + \boxed{+} = \boxed{\text{TOTAL}}$$



P L A N T I L L A D E C A L I F I C A C I O N

TITULO:	PUESTO	NOMBRE	
DEPTO:	FECHA	EMPRESA:	No. DE SOCIO:

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese de marcar sólo una palabra bajo M y sólo una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	I		fuerza de voluntad	C	D	obediencia	S		aventurero	D	D
genial	S	S	desahogado	C	S	quisquilloso	D	C	receptivo	C	
humilde	C	C	compasivo	S	S	irreconquistable	D	D	cordial		I
original		D	amable	I	I	pijarrón	I	I	moderado	S	S
agresivo	D		confiado	I		respetuoso	C		indulgent	S	S
alma de la fiesta	I	I	sensitizador		S	empresedor	D	D	eseta		C
comodino	S	S	tolerante		C	optimista	I	I	vigoroso	D	D
inmerso		C	afirmativo	D	D	servicial	S	S	social	I	I
agradable	C	S	reservado	S	S	valiente	D		parlanchín	I	I
temeroso de Dios	C	C	preciso	C	C	inspirador	I		controlado	S	S
tenaz	D	D	sereno		D	sumiso		S	convencional		C
atractivo	I	I	práctico		I	tímido		C	decisivo	D	D
cauteloso	C	C	disciplinado	C		adaptable	C		cohibido		S
determinado	D		generoso	S	S	disputador	D	D	exacto	C	
convicente	I	I	amigable	D	I	indiferente		S	fiacco	D	D
bonachón	S		persistente	D	D	"sangre liviana"	I	I	buen compañero	I	I
dócil		C	competitivo	D	D	amigable	I	I	diplomático	C	
atrevido	D	D	alegre		I	paciente	S	S	audaz	D	D
leal	S		considerado	S	S	resistente	D	D	reticente	I	I
encantador	I	I	armónico		C	preparado para hablar	C		satisfecho	S	S
dispuesto	S		admirable	I		conforme		S	inquieto	D	D
deseoso	C		bondadoso	S		confiable	S	I	popular	I	I
consecuente	C	C	respetado		C	pacífico	C	C	buen vecino	S	S
entusiasta		D	caudatario	D	D	positivo	D	D	devoto	C	C

	D	I	S	C
M				
L				
Total				

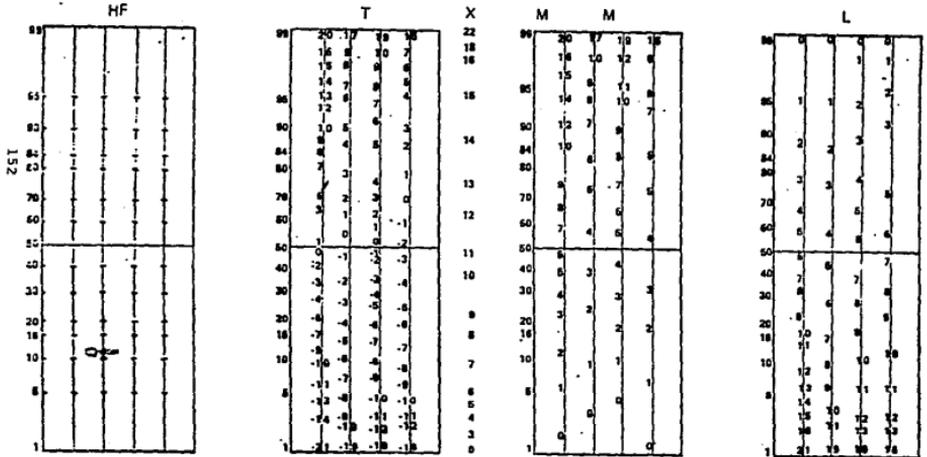
Self Description

RECUPERACION MULTIPLE

DEPTO. DE PSICOLOGIA

Nombre: _____ Puesto: _____

Compañía: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____



132