

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS
OFICIALES DE BARRANQUILLA**

PS
4030742



**ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS
OFICIALES DE BARRANQUILLA**

**ANA MERCADO RAMOS
DIZZY ROJAS GRANADOS
MAYELIS URUETA MARQUEZ**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA
2001**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS
OFICIALES DE BARRANQUILLA**

**ANA MERCADO RAMOS
DIZZY ROJAS GRANADOS
MAYELIS URUETA MARQUEZ**

**Informe final presentado al Comité de
Investigación del Programa de Psicología**

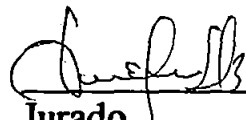
**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA**

2001

NOTA DE ACEPTACION

Números: 4.0

Letras: Cuatro Puntos Cero


Jurado


Jurado

Jurado

Tutor

Barranquilla, Marzo del 2001

Barranquilla, marzo de 2001

Comité de investigación

Universidad Simón Bolívar

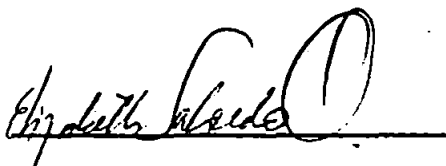
Ciudad.

Me complace presentar el estudio titulado "Estilos de liderazgo de directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla", presentado por Ana Mercado R., Dizzy Rojas G., Mayelis Urueta M. Para optar por el título de Psicólogo.

Su estudio constituye un aporte para el logro de los objetivos de las Instituciones Educativas oficiales y el fortalecimiento de los estilos de liderazgo que se ejerce, para contribuir en el desarrollo educativo, local y nacional.

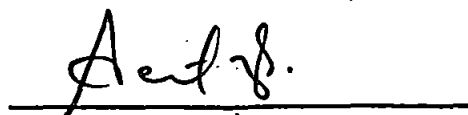
Cordial saludo,

ATT.



Elizabeth Salcedo

Asesora Conceptual



Antonio Martínez

Asesor Estadístico

Doy gracias a Dios por haberme dado inteligencia y sabiduría, ya que así pude haber alcanzado la meta que me trace al ser psicóloga.

A mi madre Ana Josefa por apoyarme y brindarme su colaboración, pero en especial a mi hermano Fernando José por haber brindado su apoyo económico, ya que sin él no hubiese podido alcanzar mi sueño de ser psicóloga.

A mis otros hermanos y demás amigos que de una forma u otra me brindaron su apoyo, colaboración y siempre creyeron en mí.

Le dedico este triunfo que hoy orgullosamente he podido cristalizar y hacer realidad da la memoria de mi padre Gonzalo, que desde lo más alto donde Dios lo tiene se que el se sentirá orgulloso de que al fin haya podido alcanzar la meta que me propuse cuando empecé a estudiar mi carrera universitaria, ya que a pesar de su temprana ausencia y de hacerme tanta falta cuando apenas comenzaba mis estudios se que desde el cielo el siempre fue mi guía y apoyo incondicional y a pesar de no estar conmigo siempre lo llevo en mi corazón.

Ana

A Dios por permitirme tener vida,
brindarme fortaleza y sabiduría.

A mi esposo Alexander por su
confianza, ayuda, respaldo, amor y
paciencia a lo largo de este proceso.

A mis padres, Alvaro y Duvis, a
quienes amo con todo mi corazón y les
debo entre otras muchas cosas, la
increíble experiencia de vivir.

A mis otros familiares y demás amigos
que de una forma u otra, me brindaron
su apoyo, colaboración y siempre
creyeron en mí.

Dizzy

A Dios por darme fortaleza, sabiduría,
amparo y por permitirme vivir.

A mis padres Tomás y Ruby por
brindarme su apoyo incondicional en
todo momento, por cada gesto de amor
y confianza, a quienes les dedico mi
triunfo,

A mis hermanos Aneth y Wilmer por
creer en mí.

A mis sobrinos Katty Julieth y Pedro
Luis, por ser mi alegría y la esperanza
de luchar por un mañana

Mayelis

AGRADECIMIENTOS

Por medio de esta líneas queremos agradecerle a cada una de las personas que contribuyeron para que este proyecto se llevara a cabo.

A Dios por permitirnos culminar nuestras metas dándonos vida, salud y fortaleza.

A la Doctora ELIZABETH SALCEDO por sus valiosas orientaciones y su ayuda incondicional.

Al Doctor ANTONIO MARTINEZ, por su acertada colaboración y ser un guía incondicional en este proceso.

A los Directores de los Centros Educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla ya que sin su colaboración y sin su ayuda hubiese sido imposible realizar esta investigación.

Y muy especialmente a nuestras familias por brindarnos su amor, su colaboración y apoyo a lo largo de esta gran etapa de nuestras vidas.

A todos ellos mil gracias

Mayelis, Dizzy y Ana

TABLA DE CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4. MARCO TEORICO	12
4.1 APRECIACIONES CONCEPTUALES SOBRE LIDERAZGO	12
4.2 COMPONENTES DEL LIDERAZGO	20
4.2.1 Influencia Interpersonal.	20
4.2.2 Influencia ejercida en situación.	21
4.3 TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO	22
4.3.1 La teoría de los rasgos de personalidad.	23
4.3.2 Las teorías sobre los estilos de liderazgo.	25
4.3.3 Teoría situacional de liderazgo.	26
4.3.3.1 Variables del enfoque situacional del liderazgo.	28
4.3.3.1.1 Características del Líder.	28
4.3.3.1.2 Características de los Subordinados.	29
4.3.3.1.3 Características de la Tarea.	29

4.3.3.1.4 Características de la Organización.	30
4.3.3.1.5 Las características del ambiente externo.	31
4.3.3.2 El modelo de contingencia de Fiedler.	33
4.3.3.3 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.	39
4.3.3.4 Teoría de Robert R. Blake y Jane Srugley Mouton.	43
4.3.3.5 Teoría de la "trayectoria - meta" de Robert House.	51
4.3.4 Dirección y liderazgo.	56
4.3.5 Naturaleza del liderazgo organizacional.	57
4.3.6 Pautas del Liderazgo Organizacional y la Posición Jerárquica.	62
4.3.7 Las nuevas funciones de dirección.	73
4.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS OFICIALES DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.	76
4.4.1 Objetivos del núcleo educativo.	77
4.4.2 Logros del núcleo educativo.	78
4.5 DISTRITO EDUCATIVO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.	80
4.5.1 Objetivos del distrito educativo.	80
4.5.2 Fines de la educación.	81
5. DEFINICIÓN DE VARIABLES.	85
5.1 DEFINICION CONCEPTUAL.	85
5.2 DEFINICION OPERACIONAL.	86
6. CONTROL DE VARIABLES.	89
6.1 EN LOS SUJETOS.	89
6.2 EN LOS INVESTIGADORES.	89
6.3 EN LOS INSTRUMENTOS	90
6.4 VARIABLES NO CONTROLADAS	90

7. METODO.	91
7.1 DISEÑO	91
7.2 POBLACIÓN	92
7.3 MUESTRA	94
7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	96
7.5 PROCEDIMIENTO	102
8. RESULTADOS	105
9. CONCLUSIONES	124
10. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	134

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Edad de los rectores de escuelas y colegios de la ciudad de Barranquilla.	93
Cuadro 2. Rejilla de respuesta.	98
Cuadro 3. Experiencia laboral en años de los rectores de los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla.	106
Cuadro 4. Cantidad de subalternos a cargo de los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla.	107
Cuadro 5. Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo de orientación hacia las personas. Estilo 1.9.	108
Cuadro 6. Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo sin orientación específica. Estilo 1.1.	110

Cuadro 7. Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo de falso equilibrio entre la orientación hacia las personas y hacia la producción. Estilo 5.5	112
---	------------

Cuadro 8. Estilos de liderazgo utilizado por los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla.	116
--	------------

Cuadro 9. Estilos de liderazgo por años de experiencia de trabajo De los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla.	118
--	------------

Cuadro 10. Estilos de liderazgo por cantidad de subalternos de los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla.	120
--	------------

Cuadro 11. Estilos de liderazgo utilizado por los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla.	122
---	------------

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre liderazgo ha formado parte de la psicología organizacional desde sus inicios, y en las últimas décadas su estudio ha desbordado la psicología y la conducta organizativa.

El liderazgo según Gary Yulk es un proceso en el cual un individuo influye en otros para comprometerse con la búsqueda de objetivos comunes.¹

En otras palabras, el liderazgo tiene que ver con la influencia, es un estímulo a la iniciativa y una negación a la conformidad, es la expresión diaria de apoyo y confianza, y no de sanciones o reactivación de temores. No cabe duda que todos los líderes no son iguales, sino que difieren considerablemente en términos de estilo personal o en su aproximación al liderazgo.

¹ YULK, Gary. *Leadership in organizations*, ciencia y arte de ser dirigente. Motta, Paulo Roberto. TM Editores. P, 197- 198. 1990

Es precisamente por tal razón que los investigadores se motivan a realizar un trabajo sistemático a través del cual sea posible describir los estilos de Liderazgo presentes en directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla.

La presente investigación se desarrollo dentro del enfoque cuantitativo de los estudios descriptivos, los cuales buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis,² miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes, en ellos se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se evalúa.

La población está conformada por 140 directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla, se hizo el muestreo Aleatorio Simple estratificado dándole la oportunidad a todos los sujetos que hacen parte de la población de ser seleccionados para hacer parte de la muestra.

En cuanto a las técnicas e instrumentos, se empleó el cuestionario Red de los Estilos de Liderazgo de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, quienes

desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo, como son el interés orientado hacia la producción y el interés orientado hacia las personas; que ya habían sido investigados en Ohio State University y Michigan University, intentando construir un instrumento que permitiera evaluar los diversos estilos de liderazgo y profundizar en el comportamiento del líder.

² DANKE., Citado por: HERNÁNDEZ, Roberto y otros. México: Mc Graw Hill, 1998.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo no es una ciencia ni tampoco es el resultado de un estudio en el que previamente se proyectan objetivos. El liderazgo es una cualidad que emerge espontáneamente del ser humano y que puede tecnificarse o pulirse para complementar beneficios en pro de una causa, o sea que se puede aplicar a X o Y actividad, buscando siempre el objetivo de los logros. Posiblemente se le agregue al liderazgo algunos elementos especiales de técnicas o pautas, pero ello no se puede tomar como una ciencia estudiada o como proyecto previamente estudiado.

Para ser un líder se necesitan elementos o cualidades básicas en los que todas aquellas personas que rodean al sujeto consideren opcional el designarle o atribuirle actividades o responsabilidades en las que ellos creen les puede dar satisfacciones o resultados esperados.

Así mismo en los tiempos actuales se requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del que hacer humano.

De la misma forma que requiere de un nuevo liderazgo político, organizacional y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de lo educativo.

Frecuentemente escuchamos que en Colombia escasean los líderes. Este enunciado es cierto. A cambio de ellos, lo que se aprecia en la práctica son estilos de dirección. Uno autocrático y el otro autoritario - benévolo, pero es este último el que predomina.

Los dos estilos son parecidos en que respecta a toma de decisiones la cual queda en cabeza de Director, pero, en lo que respecta a la interacción con los seguidores los estilos son opuestos.

Todo lo anteriormente planteado permite a los investigadores resaltar la importancia del interrogante:

¿Cuál es el estilo de liderazgo utilizado por los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla?; al cual se le intentará dar respuesta en la ejecución del presente estudio.

2. JUSTIFICACION

A través de la historia se han desarrollado teorías acerca del liderazgo, las cuáles son significativas, una de ellas es la planteada por Chiavenato "quien considera que es un proceso de comportamiento que efectúan las personas que guían los esfuerzos de los otros".¹

Así mismo, se establecen unos estilos de liderazgo en la medida que se orienta la conducta los que según Fielder clasifica una de estas orientaciones hacia la tarea y el otro hacia las buenas relaciones interpersonales para de esta manera alcanzar una posición personal destacada.

Teniendo como referencia lo anterior, el liderazgo a su vez presenta componentes que pretende de alguna manera visualizar por un lado la influencia interpersonal al igual que una influencia ejercida en la situación. De está

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. Cuarta edición Santafé de Bogotá: Trillas, 1995

manera la investigación se fundamenta bajo el enfoque situacional o de contingencia por lo que sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de su personalidad sino también, por diversos factores situacionales y a las interacciones entre líderes y miembros del grupo.

La población estudiada fueron los Centros Educativos Oficiales de la ciudad de Barranquilla por ser estos considerados como una organización social y legalmente constituida presentando políticas internas de tipo institucional, con una visión, misión, objetivos y cultura específica, lo que permite identificar las funciones ejercidas de los directivos en cuanto a su forma y manejo en las tareas, relaciones y status, lo que llevará a identificar cuál es su estilo y si este contribuye en la eficacia y eficiencia de su trabajo.

Por otra parte les brindará herramientas para adoptar un estilo de liderazgo más apropiado dependiendo de la situación que se presente.

Con lo referenciado teóricamente se puede deducir que todo conocimiento debe llevar a la transformación y al desarrollo integral, lo que implica revisar conceptual y metodológicamente la temática donde la psicología que genere un

bién o servicio al ciudadano, familia y estado. Teniendo en cuenta el estudio permite responder a las necesidades e intereses de un país y por ende enriquecer la estructura de programas educativos que fomenten los estilos de liderazgo ajustados a nuestra región y que pueda influir en aspectos como la economía, tecnología y al desarrollo tanto humano como social. Es decir, el estudio es fundamental para el sector educativo, puesto que este es la esencia en la sociedad que a su vez presenta cambios; si bien la investigación no transforma del todo, por lo menos direcciona los destinos educativos en su proceso para optimizar el trabajo del educador.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los Estilos de Liderazgo presentes en los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla, a través de la tendencia de estos hacia la producción y hacia las personas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Identificar el estilo de liderazgo de los directores de centros educativos oficiales con tendencia hacia la producción o hacia las necesidades humanas.**
- **Identificar el estilo de liderazgo de los directores de centros educativos oficiales sin un equilibrio entre la producción y las necesidades de las personas y sin un estilo definido.**

- **Identificar el estilo de liderazgo de los directores de centros educativos oficiales con un estilo equilibrado entre la orientación hacia la producción y hacia las personas.**
- **Comparar el estilo de liderazgo de los directores de centro educativos oficiales teniendo en cuenta las variables: edad, cantidad de subalternos a cargo, años de experiencia.**

4. MARCO TEORICO

4.1 APRECIACIONES CONCEPTUALES SOBRE LIDERAZGO

La palabra liderazgo ha sido utilizada ampliamente. Los oradores, políticos, ejecutivos de empresas, asistentes sociales y estudiosos la emplean en discursos escritos. Sin embargo existe un desacuerdo general al respecto a su significado, y entre los científicos sociales, las formulaciones teóricas del concepto de liderazgo han seguido concentrándose primero en un aspecto y luego en otro.

La historia del concepto de "Liderazgo" pone de relieve el enfoque cambiante en la orientación teórica. La primitiva investigación sobre el liderazgo se concentró en el Líder mismo, excluyendo virtualmente las restantes variables. Se daba por sentado que era posible explicar la eficacia del liderazgo mediante el aislamiento de las características o rasgos psicológicos y físicos que se

suponían que diferenciaban al líder de los otros miembros de su grupo; las características generales resultaron ambiguas y había poco consenso en cuanto a los rasgos más útiles. Gouldner repasa parte de las pruebas empíricas y conservadoramente interpretadas respecto de las "características generales" y concluye: "En este momento no hay pruebas dignas de confianza sobre la existencia de características generales del liderazgo"¹

Los líderes no funcionan en el aislamiento. Deben entenderse con seguidores dentro de un contexto cultural, social y físico con la caída en desgracia del enfoque de rasgos, el énfasis se apartó del líder como una entidad completa en sí misma. En su lugar, el enfoque situacional saltó al primer plano. Los situacionistas no abandonaron necesariamente la búsqueda de características significativas del líder, sino que procuran buscarlas en situaciones que contienen elementos comunes.

¹GOULDNER, Alvin W. (compilador) *Studies in Leadership*. New York: Harper y Brothers, 1950, p. 31-35.

Stogdill, arriba a la siguiente conclusión: "Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que se ha de ejercer su liderazgo".²

Más recientemente se ha considerado sistemáticamente al seguidor como una variable fundamental en la investigación sobre el liderazgo. Este enfoque se concentra en necesidades personales, suponiendo que el líder más eficaz es aquel que está más próximo a satisfacer las necesidades de sus seguidores.³

Se entiende por liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas especificadas.⁴ El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situación.

El concepto de liderazgo resulta aplicable a todas las relaciones interpersonales en que hay que influir. Se considera que relacionados

² STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with. Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology. Vol 25. enero de 1948, p. 63.

⁶ SANFORD, Filmore H. Authoritarianism and Leadership. Philadelphia: Institute for Research in Human Relations 1950, cap. 1.

⁷ Definiciones del estado de Ohio.

aparentemente tan diferentes como son de superior - subordinado, plana mayor - trampa, consultor - consultante, o las de esposo - esposa, maestro - alumno, vendedor - cliente, de padres a hijos implican liderazgo.

Liderazgo consiste en decir que trata al liderazgo como un proceso o función más que como un atributo exclusivo de un rol prescrito.

En cualquier relación dada, los roles de influyente y del influido a menudo pasan de una persona a otra, y el proceso o la función de influencia están presentes aun cuando los individuos determinados que asumen los roles de influyente o influido pueden variar. Así, el rol del líder es asumido rara vez continuamente por una sola persona, aun en condiciones específicas entre las mismas personas. En cambio, se trata de un rol que en diferentes momentos puede ser asumido por cualquiera de ellos.

El liderazgo se define como la influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo⁵.

⁵ KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Elementos de la administración. 5ª ed. México: Graw Hill. Interamericana de México. S. A. 1998, p. 367.

Liderazgo, según R. Tannenbaum es la influencia interpersonal ejercida en la situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.⁶

Según Cecil A. Gibb, el liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.⁷

Los líderes actúan para ayudar al grupo a obtener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y aguijonearlo; se colocan al mismo frente del mismo y facilitan progreso y lo inspiran para que logre las metas organizacionales.⁸

El liderazgo es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de las otras personas.

⁶ R. TANNEENBAUM, I Weschler et Maparik e Organizacao, Sao Paulo, Brasil. Ed. Atlas, 1970.

⁷ CEDIL A. Gibb. "Leadership" in Hand book of Social Psychology, G. Lindzey (Coord). Reading, Miss; Addison - Wesley Publishing Co; 1954, Vol II.

¹⁰ Ibid. p. 367

El liderazgo es un proceso de comportamiento que efectúan los "Jefes" que guían los esfuerzos de los otros.⁹

Algunos individuos menosprecian la importancia del liderazgo. Sin embargo, la capacidad para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado.

Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. No se puede enfatizar sobre la gran importancia del liderazgo como la clave determinante de la supervivencia de las corporaciones.¹⁰

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de

¹¹ CHIAVENATO, Adalberto. Op Cit. P.40

¹² ILEANA, Alfonso, ALVERO Yoandara y TILLAN Sahilyn, Un concepto que perdura. Internet 2000

metas preestablecidas de carácter beneficioso; útiles para la satisfacción de necesidades verdaderas del grupo.

Así mismo el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige a un grupo, influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos del grupo.

Según Alex Bavelas, hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder). "El grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra"¹¹

Dentro de esta concepción, "el liderazgo" está en función de las necesidades existentes en una determinada situación y es una relación entre un individuo y un grupo.¹² En estos términos el concepto de liderazgo se basa en una relación funcional, que sólo existe cuando un grupo percibe que un líder posee o controla

los medios para satisfacer sus necesidades; por lo tanto, puede constituir para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un mediador para conseguir los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar espontáneamente a un individuo como líder.

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa influencia. La influencia es una fuerza psicológica, "una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente".

El principio fundamental del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes, de acuerdo con su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus propias metas personales, mientras más comprendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y mientras más demuestren que comprendan lo anterior al llevar a cabo sus acciones administrativas, es más probable que sean más efectivos como líderes.¹³

¹³ BAVELAS, Alex. "Lideranca: O' Homen ea funcao", In o comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia Yolanda Ferreira Balcao e Learte Leit Cordeiro (Coords). Rio de Janeiro, Fundacao, Gentulio Vargas, Servicio de Publicaciones, 1989, p. 123.

¹⁴ Ibid, p. 111 – 112.

¹⁵ Ibid 1998, p. 368

4.2 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

4.2.1 Influencia Interpersonal. La esencia del liderazgo es la influencia interpersonal que compromete al influyente en un intento de afectar la conducta del influido por medio de la comunicación.

Para muchos, sólo ha tenido lugar un acto de liderazgo si se han logrado metas especificadas. Según esta interpretación, el que se pueda denominar líder a una persona en un caso determinado de influencia depende de si ha tenido éxito o no. Si no ha tenido, no ha ocurrido ningún acto de liderazgo.

Así una persona, que intenta influir sobre otras, pero no tiene éxito, sigue siendo un líder de acuerdo con nuestro punto de vista, si bien un líder sumamente ineficaz.

Un acto de liderazgo refleja aquella parte del poder derivado de recursos internos tales como la comprensión y la flexibilidad.

4.2.2 Influencia ejercida en Situación. El concepto de situación aparece en gran parte en los escritos recientes sobre el liderazgo, el término ha sido utilizado en forma diversa para denotar una actividad o un conjunto particular de actividades a que se entrega un grupo: características del grupo incluyendo las relaciones interpersonales; metas o necesidades del grupo y el contexto cultural.

Por consiguiente es importante conocer, aunque no siempre resulte fácil determinarlo, que estímulos externos al líder y al seguidor afectan a ambas a medida que interactúan en la relación de influencia.

El contexto objetivo de cualquier relación podría incluir alguno o todos los aspectos siguientes:

- Fenómenos físicos: (ruido, luz, disposición de la mesa y la silla, etc.).
- Otras personas, incluyendo a los miembros del grupo específico del que forma parte el líder y el seguidor.
- La organización.

- La cultura más amplia, incluyendo normas sociales, prescripciones de roles, estereotipos, etc.
- Metas, incluyendo metas personales, metas del grupo y metas de la organización.

Una persona puede influir sobre la conducta de otras manejando los elementos de su medio ambiente (situación).

4.3 TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

Las teorías sobre Liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos:

Teoría de rasgos de personalidad.

Teoría sobre estilos de liderazgo.

Teorías situacionales de liderazgo.

Cada uno de estos grupos presenta características y enfoques propios muy interesantes.

4.3.1 La teoría de los rasgos de personalidad. Las teorías de rasgos de personalidad son las más antiguas respecto al liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad.

Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, presentando así, características marcadas de la personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle¹⁴ en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las relaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad.

Antes de 1994, los estudios del liderazgo se basan en gran parte en el intento de identificar los rasgos que poseían los líderes. Comenzando con la teoría del "gran hombre" que afirma que los dirigentes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos. La teoría del gran hombre

¹⁴ CARLYLE, Thomas, *Lecturas on Heroes, Hero – Workship and the heroic in History*, Oxford, Claredon press, 1910.

perdió mucha aceptación con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

Se han hecho muchos estudios de los rasgos. Ralph M Stogdill¹⁵ encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad del liderazgo: cinco rasgos físicos como: energía, apariencia, y estatura; cuatro rasgos de inteligencia y capacidad; dieciséis rasgos de personalidad como la capacidad de adaptación, la agresividad, el entusiasmo y la seguridad en sí mismo; seis características relacionadas con las tareas como son el impulso por logros, la persistencia y la iniciativa, y nueve características sociales como son la cooperación, las habilidades interpersonales y la habilidad administrativa.

No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchos que no son líderes poseen la mayor parte de ellos, o todos. También el enfoque de rasgos no da pautas sobre qué cantidad de un rasgo debe tener una persona. La mayor parte de estos rasgos son en realidad patrones de conducta.

¹⁵ Ibid. p.369 – 370.

4.3.2 Las teorías sobre los estilos de liderazgo. Las teorías sobre los estilos de liderazgo son aquellas que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados.

Esta es la manera como el líder orienta su conducta, mientras que el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo, autoritario, liberal y democrático. En 1939, White y Lippitt¹⁶ efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres diferentes estilos de liderazgo en niños de 10 años, orientados hacia la ejecución de tareas, los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal (Laissez Faire) y el liderazgo democrático. Encontraron que la mayor eficiencia se encontraba en los grupos bajo un estilo de liderazgo autocrático y

¹⁶ KART, Lewin, R., LIPPITT. and R. K, WHITE "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates" in journal of social psychology vol. 10, mayo 1939.

la menor en el grupo con un estilo liberal. En el grupo con un estilo de liderazgo democrático la eficiencia fue denominada como regular.

4.3.3 Teoría situacional de liderazgo. El liderazgo se ha analizado desde dos enfoques principales: El enfoque de características y el enfoque situacional. Los primeros teóricos de la administración preferían el enfoque de características, mientras que los teóricos modernos se inclinaban por el enfoque situacional. La teoría de las características que le son inherentes. Dichas teorías fueron populares hasta la mitad de la década de los años 40, cuando se objetaba seriamente el razonamiento de este enfoque. En esta época, por medio de la investigación se descubrió que no existían características universalmente aceptadas del liderazgo.

Nunca dos individuos que trataran de explicar el liderazgo por las características han podido coincidir totalmente y muchas veces ni siquiera en parte en sus listados de características del liderazgo. El número de tales características también era cuestión sin resolver. Tampoco se podían determinar con exactitud los grados relativos de posesión e importancia de

dichas características. La identificación por nombre y la naturaleza exclusiva de las características eran otros problemas de este enfoque. Las características del liderazgo suelen identificar el potencial futuro y la capacidad actual de los guías, que también parecía ser un poco incongruente. Estas y otras consideraciones llevaron a muchos individuos, y especialmente a los investigadores del comportamiento, a deducir que el enfoque de características al análisis del liderazgo podría ser a lo más, sólo una explicación parcial del fenómeno total del liderazgo. Debido a esto, se utilizó el enfoque situacional.

El Enfoque Situacional afirma que el liderazgo depende de la situación; esto es, depende de factores únicos, variables y circunstanciales dentro del contexto del ambiente total.

Debido a que dichos factores y circunstancias cambian frecuentemente y a veces con rapidez, el liderazgo no se puede estudiar por medio de una teoría o conceptos estáticos sino que se puede alcanzar mejor por medio de un método de sistemas que incorpore muchas variables existentes dentro de un ambiente.

4.3.3.1 Variables del enfoque situacional del liderazgo.

4.3.3.1.1 Características de Líder. La mayoría de las teorías situacionales modernas por lo menos hacen algún énfasis en las características individuales, ya sea de personalidad o físicas, como características de identificar la capacidad del liderazgo en el campo de fútbol, las características físicas pueden ser variables importantes para determinar el potencial de liderazgo; la altura, peso, fuerza y velocidad de un jugador son cruciales para su capacidad de liderazgo. En otras situaciones, las características psicológicas y de personalidad pueden ser determinantes de la capacidad de liderazgo. Muchos estudios apoyan la conclusión de que los vendedores con éxito son agresivos, ambiciosos, amigables, con iniciativa, persistentes y gregarios. Dichas características con frecuencia son importantes para cierto tipo de vendedores, pero para otros tipos de personas que vendan un producto distinto o aun para quienes vendan el mismo producto a una clientela diferente (ejemplo menudeo contra mayoreo) dichas características individuales son importantes, pero cada sistema es diferente y, por tanto, las características de un líder efectivo en otro ambiente.

4.3.3.1.2 Características de los Subordinados. Las teorías Situacionales subrayan que en cualquier relación de liderazgo las características de los subordinados son por lo menos tan importantes como las características del líder. De acuerdo con ello el líder apropiado es el que se adapta mejor con quienes integran el grupo que se va a guiar, sin embargo, esto no significa que el líder del grupo deba tener características similares a las del grupo. Sólo significa que cierto tipo de líder puede no estar en armonía con cierto tipo de subordinado. De esta manera, al escoger o elegir al líder para un grupo la consideración más importante debe ser la composición de características dentro del grupo y no las características del líder.

Dentro de cualquier situación de liderazgo son factores importantes las características educacionales, racionales, económicas, sociales y culturales. Al líder que se designe para trabajar con un grupo puede no serle necesario tener las características deben ser por lo menos compatibles con las del grupo y que no hay un marcado contraste.

4.3.3.1.3 Características de la Tarea. En algunas situaciones la tarea es la que decide quién realizará mejor el papel del liderazgo.

En todos los liderazgos la tarea debe ser por lo menos una variable de influencia, si es que no es la determinante crucial. Las características de los subordinados se reconocen comúnmente como variables importantes, pero por lo regular el significado del trabajo mismo es un elemento de importancia, aun dentro de algunos enfoques situacionales modernos al liderazgo. Las obligaciones y responsabilidades actuales asociadas con una tarea a menudo sólo califican o descalifican a los líderes potenciales de esa tarea. Las tareas varían en términos de requerimientos físicos, prerequisites mentales, demandas administrativas y otros factores como éstos. Cada empleo opuesto tiene asignaciones especializadas y procedimientos asociados con él, y si una persona ha intentado ser un líder al efectuar alguna función eso no significa necesariamente que será un buen líder de una tarea distinta.

4.3.3.1.4 Características de la Organización. Muchos teóricos situacionales modernos combinan en un factor las variables de "características de la tarea" y "características de la organización". Estas son semejantes, pero varían su dimensión. X

Las características de la tarea y de la organización se subestiman como variables determinantes dentro de un liderazgo. La naturaleza de una organización con frecuencia determina al tipo de persona que se adapta mejor para tener un papel de liderazgo dentro de ella.

La institución puede tener un estilo muy autoritario de administración o puede practicar un estilo muy democrático. Es obvio que la mayoría de las organizaciones se caracterizan mejor en términos de una filosofía o estilo administrativo en alguna parte está de estas dos posiciones extremas un tipo determinado de líder puede operar mejor en una organización de cierto estilo administrativa.

4.3.3.1.5 Las características del ambiente externo. Políticas, económicas, sociales y tecnológicas también puede influir en una situación de liderazgo. Un cambio en las partidas políticas puede alterar las bases e impuestos, las presiones inflacionarias, los prospectos de paz, los contratos gubernamentales y virtualmente todos los otros aspectos del ambiente a cualquiera de todas las organizaciones. Por procedimientos institucionales. Más específicamente, si

una institución afronta un problema financiero con frecuencia existen estilos de liderazgo autoritario y estrictos.

Los factores sociales externos como la discriminación y el favoritismo pueden influir con facilidad en una situación de líder - subordinados. Además, los avances tecnológicos dentro de la sociedad en general, dentro de la misma firma afectan obvia y drásticamente el estado de tarea de líder - subordinados. Las restricciones de tiempo, y las limitaciones pueden alterar relaciones de trabajo.

Las filosofías y los estilos administrativos son especialmente propensos a cambiar de más o menos democracia si se encuentran presiones del tiempo. También se puede tomar en cuenta el paso del tiempo para el caso en que un individuo pueda poseer capacidad de liderazgo en un tiempo después perderla, o que inicialmente pueda no tenerla y después adquirirla. Estos y otros factores ambientales externos cambian directa e indirectamente los sistemas organizacionales, y, en consecuencia, también se alteran las situaciones de liderazgo dentro de dichas organizaciones.

Dentro del enfoque situacional se destaca la teoría de Fiedler, de Hersey y Blanchard, de Robert House y de Robert R Blake y Jane Srugley Mouton, las cuales son objeto de presentación a continuación.

4.3.3.2 El modelo de contingencia de Fiedler. A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer modelo de contingencia para el liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

Esta teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer el control e influencia.

La teoría de contingencia del liderazgo mantiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a los diversos factores situacionales y a las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo deseado" (C M P), mejor conocido por las siglas en inglés, que son L P C (Least Preferred - Co - worker), escala que mide el grado de indulgencia con el que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario L P C contiene 16 conceptos (20 en la versión ampliada). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien.

Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó:

"...Consideramos al individuo con un alto grado de L P C (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado L P C bajo (que

describe a su L P C en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de L P C se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

- **Poder del puesto.** La personalidad o los conocimientos le permiten a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones en el caso de los gerentes que el poder se origina de la autoridad organizacional. Según lo señala Fiedler un líder con poder del puesto puede obtener seguidores con más facilidad que aquel que no lo tenga.

- **Estructura de la tarea.** Con esta dimensión Fiedler tenía en mente el grado hasta el que se puede explicar con claridad las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de las mismas. Si las tareas son claras (en lugar de imprecisas y sin estructurar), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y se puede asignar de un modo más definido la responsabilidad para el desempeño a los miembros del grupo.
- **Relaciones líder - miembro.** Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder. Se refiere al grado hasta el cual los miembros del grupo les agrada el líder y confía en él, estando dispuestos a seguirlo.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de crítica ya que algunos opositores objetan en lograr de corroborar su teoría con nuevas

investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos.

Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa.

Otra crítica lanzada al modelo de la situación no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos y ha llegado a ser uno de los modelos de contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del comportamiento organizacional.

Fiedler estableció dos estilos principales de liderazgo uno de estos está orientado principalmente hacia las tareas, es decir, el líder obtiene satisfacción de ver que se realicen las tareas. El otro está orientado principalmente hacia obtener buenas relaciones interpersonales y alcanzar una posición personal destacada.

Fiedler definió el carácter favorable de una situación como el grado hasta el que una situación determinada le permite a un líder ejercer influencia sobre un grupo.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está orientando principalmente hacia las tareas Fiedler utilizó una técnica que se basó en dos fuentes la 1) Los resultados sobre la escala del compañero de trabajo menos preferido y 2) los resultados en la escala de la similitud supuesta entre opuestos.

O sea el grado en el cual los líderes ven que los miembros del grupo sean como ellos mismos.

AGRADABLE _____ DESAGRADABLE
RECHAZO _____ ACEPTACION

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos propios del líder, sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación o inefectivo en otra si se desea aumentar la

efectividad organizacional y del grupo se tiene que aprender no sólo como capacitar de un modo más afectivo a los líderes, sino también como crear un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse bien.

La efectividad del liderazgo depende de los diversos elementos en el ambiente del grupo, es más importante reconocer que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación.

4.3.3.3 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Este modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

El liderazgo situacional es uno de los modelos de contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler, sirven de base al desarrollo de la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como altas y bajas combinadas con cuatro comportamientos específicos del líder:

- Hablar (alta tarea - baja relación) Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directo.**
- Vender (alta tarea - alta relación) El líder dirige y proporciona apoyo.**
- Participar (baja tarea - baja relación) Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.**

- **Delegar (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la teoría situacional de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores.

R1 La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
R2 La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta producción. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

R3 La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y o directivo
R4 La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que se le pide.	El líder puede dejar al grupo actuar solo, puesto que los seguidores tienen la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar solo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, por que no se requiere.

Por el contrario si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia realización ya que sólo a

través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

4.3.3.4 Teoría de Robert R. Blake y Jane Srugley Mouton. Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el liderazgo, con objetivos similares de investigación.

Localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

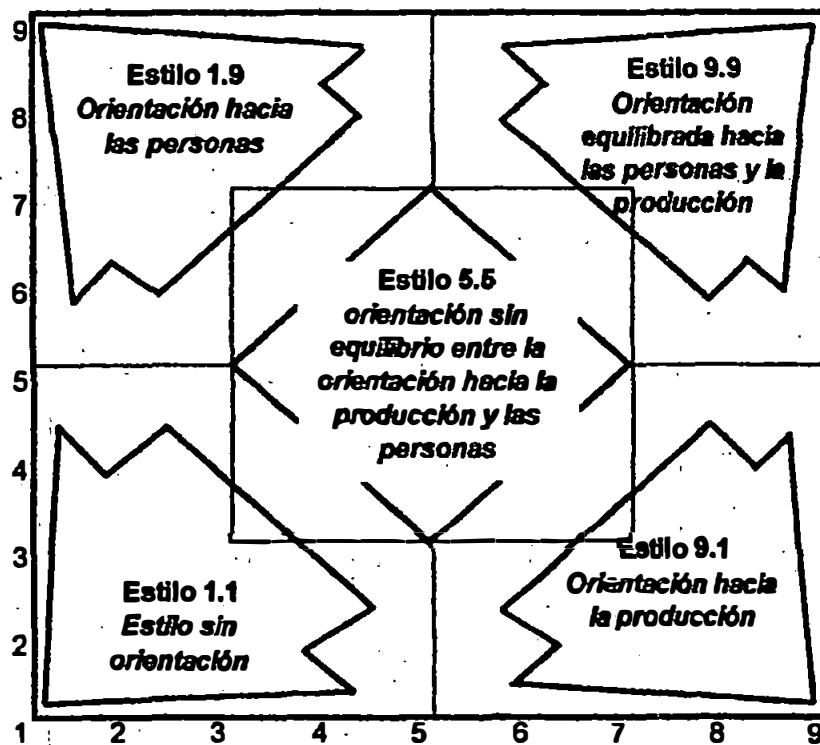
Hodgetts y Altan, en su libro comportamiento en las organizaciones describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones:

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los superiores eficaces delegaban

más autoridad, utilizaban una supervisión discreta en contraposición a una continua y expresaban interés por las personas y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue de los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo, ya que habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El Grid administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la producción, que por la gente" y "preocupación por la gente que por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "Orientación para el empleado" y Orientación a la producción de la Universidad de Michigan.



Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de 9*9 que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1.1, 9.1, 1.9, y 9.9) y el estilo medio (5.5).

El Grid es una matriz construida de acuerdo con dos parámetros: la orientación del líder hacia la producción y la orientación hacia las relaciones y es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como interactúan los dos intereses.

Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en las cuatro esquinas de la parrilla que se conoce con el nombre en Inglés como "Grid".

El Grid puede servir también para identificar las posturas o teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario), debido a:

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la resolución de problemas y en formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.

- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral cerrada que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
- La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones por que no estudian las experiencias pasadas.
- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de representación mecánicas de la misma actividad.

Si se toma en consideración todos los puntos anteriores se entiende mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y se puede interpretar que aun

cuando los líderes no hayan llegado a un estilo 9,9 ese debe ser el ideal da lograr y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo.

La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción.).

Blake y Mouton señalan que el estilo 9.9 es el más efectivo de los estilos de liderazgo ya que se basa en un pensamiento grupal, con aceptación de solución de problemas por parte del grupo, tiene en cuenta el pensamiento flexible y lógico, la innovación del grupo, el significado de las valoraciones del grupo y de sus críticas.

El estilo 9.9 también se basa en el planteamiento que las funciones laborales pueden ser realizadas a través del compromiso de los trabajadores con su trabajo, los cuales tienen parte en la formación de los objetivos de la organización en la cual laboran.

El estilo 9.1 se caracteriza por una mínima intervención de las personas puesto que lo más importante es la producción, por tal razón es denominado *estilo de liderazgo orientado hacia la producción*. En este caso lo importante es la tarea que las personas deben realizar y no las necesidades de los individuos que la ejecutan, por ello el líder puede asumir un estilo estrictamente *autocrático*.

El estilo 1.9 se basa en un alto interés por las necesidades de las personas, los problemas que puedan empañar las buenas relaciones interpersonales se deben evitar, aunque estos en el fondo no sean resueltos. El clima organizacional es amigable. Este estilo de liderazgo es denominado como *estilo de liderazgo orientado hacia las personas*, siendo un estilo netamente *paternalista*.

El estilo 1.1 se caracteriza por un mínimo esfuerzo en el cumplimiento de las funciones laborales como también en la calidad de las relaciones humanas, razón por la cual existe una pérdida de la fuerza de trabajo de los miembros de la organización y los recursos materiales y técnicos de la empresa.

El estilo 5.5. es una continua búsqueda de un equilibrio entre la organización de las condiciones para la ejecución del trabajo y la motivación de los

trabajadores en el cumplimiento de sus funciones; lo que conlleva a continuos roces y falsas ideas sobre lo que harán otros.

Elementos para una Supervisión Efectiva

Con la finalidad de llevar a cabo, el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo, para que logre las metas de trabajo establecidas; se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las investigaciones de la universidad de Michigan, se puede afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Delega su autoridad.
- Hace asignaciones claras y definidas.
- Supervisa basándose en resultados.
- Enfoca poca presión.
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa.

- **Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones o bien las fomenta.**

4.3.3.5 Teoría de la "trayectoria - meta" de Robert House. Robert House desarrolló esta teoría, ampliada posteriormente por Dessler, muy respetada en la actualidad como un modelo de contingencia que involucra los elementos claves de la investigación del liderazgo de Ohio - State University sobre la estructura inicial y la consideración, y la teoría motivacional de las expectativas de Vroom.

En esencia esta teoría establece que las funciones del líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción a través de la obtención de metas laborales, aclarando y fijando las metas con los subordinados, ayudando a encontrar el mejor trayecto para lograr las metas y eliminar los obstáculos.

La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El término Trayectoria - Meta, se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo.

Como lo afirmó Robert House, la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros, por tal razón para una mayor efectividad en el liderazgo se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Las características de los subordinados, cómo son sus necesidades, la seguridad en sí mismo y sus capacidades.
- El ambiente de trabajo, incluyendo componentes tales como la tarea, el sistema de recompensa y la relación con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- La conducta del liderazgo de apoyo toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima

organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando estos se encuentran frustrados y descontentos.

- El liderazgo participativo le permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y pueden dar como resultado una mayor participación.
- El liderazgo instrumental le proporciona a los subordinados asesoramientos bastantes específicos y aclara lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- El líder orientado hacia el logro representa fijar metas, busca mejoras en el desempeño y tener la seguridad que los subordinados alcanzarán metas altas.

La teoría afirma que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados hasta el grado en que ellos la vean como una fuente para su satisfacción.

La clave para la teoría es que el líder influya sobre los trayectos entre la conducta y las metas. El líder puede hacer esto definiendo puestos y roles de tarea, eliminando los obstáculos para el desempeño, solicitando la ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, fomentando la cohesión del grupo y el esfuerzo en equipo, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo la tensión y los controles externos, aclarando las expectativas de las personas.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.
- Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarias para el desempeño eficaz.

Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de liderazgo.

El líder Directivo	Hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas
El líder Apoyador	Es amigable y muestra preocupación por sus subordinados
El líder Participativo	Consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión
El líder Orientado a la Realización	Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel

House supone que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos, según la situación que se les presente. Y en lo personal yo estoy de acuerdo con él en el sentido de que un verdadero líder debe ser así, si no es capaz de esta flexibilidad, entonces no es líder.

La teoría plantea que el comportamiento será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental.

4.3.4 Dirección y liderazgo. *Estructuras de dirección y Liderazgo.* Una estructura de dirección es un conjunto formado por una persona denominada Director, un grupo de personas sobre las que se ejerce la dirección, que se va a denominar dirigidos, las relaciones entre ellos, el conjunto de actividades por realizar, los recursos para la ejecución y las circunstancias en las cuales se presentan dichas relaciones.

La función del director es tomar decisiones y velar por su ejecución, para obtener los resultados.

La función de los dirigidos es llevar a cabo las decisiones tomadas, en el marco de la dirección. Las circunstancias en las cuales influyen factores como las condiciones físicas de trabajo, el clima y la cultura del grupo.

Una estructura de liderazgo es una estructura especial de dirección, en la cual interactúan íntimamente un Líder y un grupo de seguidores. En una Estructura de Liderazgo existe una vinculación muy estrecha entre líder y grupo, lo cual se refleja en una comunicación más abundante, bilateral, informal y personal que en el caso de la estructura de dirección.

Las funciones más importantes realizadas por el líder son: tomar decisiones, guiar al grupo, orientarlo, brindar confianza y celo, actuar como juez y representar a los guiados. Por otra parte, el grupo de base apoya al líder, ejecuta las decisiones tomadas, colabora con él y lo estimula.

Se puede decir que aunque todo líder es un dirigente, no todo dirigente es un líder. En el desempeño de su papel, este último debe poseer ciertos atributos particulares.

4.3.5 Naturaleza del liderazgo organizacional. Si se piensa acerca de la naturaleza del funcionamiento organizacional destacan las fuentes que exigen prácticas de liderazgo y el grado de libertad que a ésta se concede; de hecho, al igual que otros casos en que se ejerce influencia en ámbitos sociales complejos, el liderazgo organizacional es siempre una función combinada de factores estructurales sociales y características particulares de los individuos que constituyen la estructura y, no obstante, la literatura social psicológica se ha mostrado extrañamente silenciosa en lo referente a describir el funcionamiento de los procesos de liderazgo en el mundo de la realidad; es

decir, dentro de los sistemas sociales. Tal bibliografía dedicada al tema del liderazgo es abstracta y no está enfocada a la organización como tal.

En las organizaciones se tienen tres tipos básicos de conducta de liderazgo: a) la introducción de cambios estructurales o sea la formulación de política; b) la interpretación de estructura; es decir, la integración de la estructura formal existente, o improvisación, y c) el uso de la estructura formalmente puesta en marcha funcionando con efectividad, o el hecho de administrar.

Originar una estructura o iniciar un cambio estructural es la tarea organizacional más difícil de todas y rara vez ocurre sin fuertes presiones venidas de fuera de la organización. Quizá se necesiten tales cambios debido al mercado de la competencia. Selznick (1957) ha descrito muy bien cómo la organización Ford pasó de construir el modelo T a construir modelo A, a cambio organizacional que fue una reacia y demorada repuesta a una baja desastrosa de ventas. La readaptación de la fábrica fue amplia, pues alternaron departamentos completos según se iban eliminando las máquinas especiales para el modelo T. El cambio de personal fue tremendo. La conversión tomó dieciocho meses y costó (en 1927) cien millones de dólares. Según opinión de

Selznick, los cambios en la organización humana continuaron por otros quince años y sólo durante la Segunda Guerra Mundial completó finalmente su reorganización la Ford. Es fácil observar tales cambios en la estructura formal: agregar o eliminar departamentos completos, etc.

Menos obvio, más bien continuo que ocasional, es completar o interpolar la estructura formal existente: por definición, todo enunciado de una política organizacional es general y, en algunos aspectos, todo problema es único. Como resultado, urge mejorar o completar continua y creadoramente la estructura formal de la organización. Todo supervisor trabaja dentro de los límites de una política formal, pero dentro de ellos agrega e improvisa; por ejemplo los sargentos del ejército de los Estados Unidos se distinguían durante la Segunda Guerra Mundial por elaborar estructuras propias para completar, dar la vuelta o reducir los procedimientos burocráticos que impedían realizar un trabajo. Esa improvisación es un segundo medio organizacional para evitar el fracaso del sistema.

En tercer lugar está el uso de una estructura ya existente, la respuesta que la organización como sistema da a alguna posible ruptura, tan claramente prevista

que se prescriben los mecanismos y procedimientos correctivos y se les incluye en la organización. A menudo se considera a esta categoría de actos tan institucionalizada que apenas necesita liderazgo; no obstante, se pueden emplear los recursos organizacionales existencia o inconsistencia y grados diversos de adecuación a las varias situaciones. Esos distintos usos de los recursos organizacionales existentes ejercerán influencia sobre la conducta y las actitudes de los miembros de fila que importan al funcionamiento organizacional y, por ello constituyen actos de liderazgo.

Todo caso de liderazgo incluye el hecho de usar, interpolar u originar estructura organizacional para influir sobre otros. Cuando se influye sobre la gente para que se dedique a una conducta organizacionalmente apropiada, estamos ante el liderazgo. Cuando no se tiene tal influencia, no ha habido liderazgo; sin embargo, no basta saber cuándo se ha satisfecho la definición de éste. Se desea saber si la influencia de las transacciones de liderazgo, cuando han ocurrido, causaron los efectos buscados por el líder. También se desea comparar la efectividad de distintos actos y estilos de liderazgo y a las diferentes personas, como líderes.

Ha de evaluarse la efectividad de cualquier acto de liderazgo basándose en algún criterio específico de funcionamiento organizacional, por ejemplo, la tasa de crecimiento, la habilidad para atraer miembros, la eficacia en el uso de recursos, la producción bruta, etc.. En casi todas las circunstancias, los actos de liderazgo más efectivos para algunos de esos criterios lo son menos para otros; por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial la política nacional subordinaba la eficiencia a la productividad en bruto. En la actual competencia internacional en la exploración del espacio se están haciendo los mismos juicios de valor y se condenaría como miope y demasiado cauteloso al líder que diera mayor importancia al uso de recursos que al logro general.

Además, no sólo deben estipularse los efectos de un acto de liderazgo respecto a un criterio específico del funcionamiento organizacional, sino también respecto a algún periodo específico. Quizá a corto plazo la dureza y las amenazas produzcan obediencia; pero a largo plazo se tendría un efecto mayor: la incapacidad organizacional de conservar al personal. De este modo, para cualquier criterio específico y en cualquier lapso pueden medirse los efectos de un acto de liderazgo en términos cuantitativos y asumirá valores positivos, negativos o de cero. El efecto "general" de un acto de liderazgo

sobre la organización sólo será una frase que tenga significado cuando se hayan enunciado previamente el criterio de funcionamiento organizacional, así como el peso relativo de cada criterio. Siempre pueden compararse esos efectos reales con los que el actor buscaba. En una organización, cada acto de liderazgo produce efectos esperados e inesperados y es necesario evaluar ambos tipos de resultados.

4.3.6 Pautas del Liderazgo Organizacional y la Posición Jerárquica. De ningún modo se distribuyen al azar los actos del liderazgo. Algunas posiciones (puestos) están en gran medida definidas basándose en expectativas que incluyen tales actos de influencia. Es ejemplo de ello una presidencia o el puesto de supervisor de primera línea. Facilitan que ejerzan liderazgo las personas que ocupan tales puestos, los recursos de la organización (recompensas, castigos) que se ponen a disposición de ellas y, sobre todo, por el poder de legitimidad: el que cada miembro acepte implícitamente en cuestiones prescritas la influencia de líderes "designados." La distribución de información en las organizaciones obedece a una pauta similar, de modo que los puestos designados formalmente como puestos de liderazgo reciben

información que aumenta los conocimientos de quienes ocupan respecto a la gente que deben conducir.

Existe una relación entre las tres pautas de liderazgo que sean descrito y los niveles jerárquicos de las posiciones en la organización. Excepto en los sistemas democráticamente constituidos, sólo los puestos de niveles superiores están realmente en posición de introducir cambios en la estructura. Es más común que se complete ésta en los niveles de la organización. Los niveles de supervisión más bajos ejercen liderazgo principalmente mediante un uso inteligente de la estructura existente; en otras palabras, el grado de libertad que se tiene para completar la estructura existente es menor en los niveles más bajos que en los niveles de mando segundo y tercero; y la libertad de originar, eliminar y cambiar las estructura organizacional es menos amplia en el nivel intermedio que el superior. Desde luego, el nivel superior puede ejercer las tres pautas de liderazgo, de modo que según se ascienda por la jerarquía, se ve que los grupos de gerentes disponen de más formas de acción.

Ejercer esas tres pautas de liderazgo organizacional exige estilos cognoscitivos distintos, grados y tipos alternos de conocimiento y

características afectivas diferentes; de aquí que los rasgos de liderazgo adecuados para un nivel de organización carezcan de importancia o incluso sean disfuncionales para otro nivel. El uso coherente y equitativo de recursos característicos de un buen administrador del nivel más bajo, podría resultar poco útil para quien, en el nivel superior, decide una política.

Esta observación concuerda con la literatura sobre los factores personales que se asocian con el liderazgo. Los rasgos de la personalidad que en una situación se relacionan con el liderazgo no necesariamente servirán para predecir el liderazgo en otras (Stogdill, 1948; Gibb, 1947).

Aunque ya se había propuesto en el pasado (Likert, 1958), la lógica de este enfoque de relación se no ha sido llevada a las organizaciones; por tanto, se hará un examen más cuidadoso de los requerimientos cognoscitivos y afectivos de las tres pautas de liderazgo organizacional (Véase tabla 11.1).

**PAUTAS DE LIDERAZGO, SU UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y
LAS HABILIDADES QUE REQUIEREN**

Tipos de proceso de liderazgo	Nivel organizacional adecuado	Habilidades y capacidades Cognoscitivas	Afectivas
<i>Creación:</i> cambio, iniciación o eliminación de la estructura	Niveles Superiores	Perspectiva del sistema	Carisma
<i>Interpolación:</i> complementar y complementar la estructura	Niveles intermedios: papeles axiales	Perspectivas del subsistema: orientación en dos direcciones	Integración de relaciones primarias y secundarias: capacidad para las relaciones humanas

Administración: uso de la estructura existente	Niveles inferiores	Conocimientos técnicos y comprensión del sistema de reglas	Preocupación por la equidad en el uso de recompensas y sanciones
---	---------------------------	---	---

El modelo de las tres Circulares. Varios autores han pretendido producir un retrato artificial del liderazgo interrelacionado simplemente los tres enfoques principales que se han descrito anteriormente pero algo más debe ser añadido a este retrato, para aprovechar al máximo sus contribuciones positivas. En esta sección se presenta un modelo de grupos o de organizaciones, en el cual no solamente ha servido para que mucha gente recopile los descubrimientos resultantes de diversas investigaciones hasta la fecha, sino que también ha

resultado ser una base aceptable para programas de capacitación y desarrollo de líderes.

Como punto de partida se ha desarrollado la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido de que, a pesar de que aquellos son siempre únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia personalidad de grupo) comparten como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. En tales grupos se presentan tres áreas de necesidad.

Dos de ellas son características colectivas del grupo, a saber: la necesidad de desempeñar una tarea común y la necesidad de mantenerse como una entidad social coherente (a la cual ha denominado "necesidad de mantener al equipo"). La tercera área está constituida por el conjunto de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

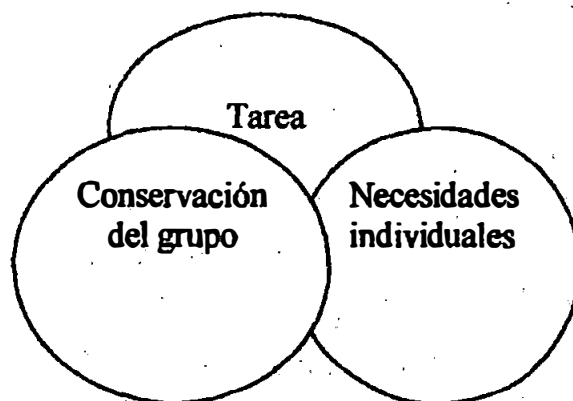
En relación con la tercera área se puede hacer notar, entre paréntesis, que los líderes expertos, a lo largo de toda la historia, se han percatado de que "no sólo de pan vive el hombre". Sin embargo, no ha sido sino recientemente cuando el trabajo de los sicólogos ha iluminado con mayor claridad la

naturaleza de las necesidades que todo individuo lleva consigo a donde quiera que vaya, por el solo hecho de ser humano. El profesor A. H. Maslow colocó a estas necesidades dentro de la ya conocida jerarquía: fisiológica (alimentos, agua, etc.), de salud (seguridad social, etc.), sociales (ser aceptado, pertenecer a un grupo, etc.), de estima (respeto así mismo, reconocimiento, status, etc.) y de realización personal (realización del potencial latente propio). El profesor Frederick Herzberg, ha dividido esta lista sugiriendo que los factores que hacen que la gente sienta satisfacción en su trabajo no son contrarios a aquellos que provocan su insatisfacción. Este contraste, la satisfacción por el trabajo descansa en el contenido del trabajo mismo y en las oportunidades que presente éste para la realización, el reconocimiento, el desarrollo personal y profesional del individuo.

El primer punto relevante es que estas tres áreas de necesidad influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Por ejemplo, si un grupo no lleva a cabo su tarea, esto va a incrementar las tendencias desintegradoras presentes en el grupo y dará lugar a una menor satisfacción para cada uno de sus miembros. En caso de que exista una falta de unidad o de relaciones armoniosas en el grupo, esto va a afectar el desempeño del trabajo así como las necesidades

individuales (compárese con las necesidades sociales, según A. H. Maslow), y obviamente, un individuo que se sienta frustrado e infeliz en un ambiente determinado de trabajo, no hará su máximo esfuerzo no para contribuir en la tarea común, ni para darle vida al grupo.

Por el contrario, el logro en términos de una meta común tiende a formar un sentido de identidad de grupo, el sentimiento de "nosotros" (we. Feeling), como algunos le han llamado. Al momento del triunfo se cierran los abismos psicológicos entre las personas: el ánimo surge en forma natural. Las comunicaciones internas adecuadas y un espíritu de equipo bien desarrollado hacen que un grupo tienda a cumplir mejor dentro de área de tareas, e incidentalmente, proporcionan un clima más satisfactorio para el individuo. Por último, una persona cuyas necesidades son reconocidas y que sienten que pueden contribuir tanto para realizar su tarea como para el desarrollo del grupo, tenderá a producir buenos frutos en ambos aspectos, se puede ilustrar esta interacción en un sencillo modelo.



Interacción de necesidades

Con el fin de que cualquier grupo u organización satisfaga sus necesidades dentro de estas áreas, hay ciertas funciones que deben llevarse a cabo. De acuerdo con esta teoría integrada, suministrar estas funciones es responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él en su totalidad.

Recientemente, se han dado varios intentos para elaborar una lista de estas funciones, pero todos los casos presentan diversas desventajas. Primero, algunos investigadores han elaborado tres listas por separado, una para cada área. Siempre existe el peligro de no poder establecer claramente las diferencias entre "tareas" y "conservación del equipo". El valor de los tres círculos interpuestos consiste precisamente en su énfasis en la unidad esencial

de liderazgo: una acción única puede ser multifuncional si se ocupa de las tres áreas. La distinción entre los círculos, por lo tanto, no debe ser muy marcada, y las listas de funciones por separado dan lugar a esta desafortunada tendencia. En segundo lugar, muchas de las listas reflejan demasiado la situación que se presenta en un laboratorio para dinámica de grupo. Tercero, la clasificación de las respuestas de los líderes hacia las necesidades individuales, resulta demasiado artificial.

Es suficiente con reconocer que los líderes eficaces están conscientes de esta dimensión.

Tal vez sea mejor elaborar una sola lista de las funciones del liderazgo dentro del contexto de una determinada situación de trabajo, de tal manera que los encabezados contengan y representen un aspecto de la realidad. En general, se está de acuerdo en cuanto a los puntos básicos, y para ilustrar algunas de estas funciones principales que se encuentran dentro de las tres áreas de necesidades en interacción, a continuación se presenta una lista elaborada originalmente en la Real Academia Militar (Royal Military Academy) de

Sandhurst, que ha servido de base a numerosas adaptaciones para la industria y otros campos.

- **Planeación; por ejemplo, buscar toda la información disponible**
- **Definición de la tarea, objetivo o meta del grupo.**
- **Elaborar plan realizable (dentro de la estructura adecuada para la toma de Decisiones).**
- **Inicio; por ejemplo, presentar al grupo un resumen sobre las metas y los planes.**
- **Explicar las razones por las que las metas y los planes son necesarios.**
- **Asignar tareas a los miembros del grupo.**
- **Establecer los estándares del grupo.**
- **Control; por ejemplo, mantener las normas del grupo.**
- **Influencia sobre tiempos y movimientos.**
- **Asegurarse de que todas las acciones se tomen en dirección de los objetivos.**
- **Conservar las discusiones en niveles congruentes.**
- **Estimular al grupo hacia la acción / decisión.**

- Respaldo; por ejemplo, manifestar la aceptación por las personas y su contribución.
- Alentar al grupo / a los individuos.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias o motivar a que los otros las investiguen.
- Informes; por ejemplo, aclarar las tareas y el plan. Proporcionar nueva información al grupo, es decir, mantenerlos "dentro de la jugada".
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas, coherentes.
- Evaluación; por ejemplo, chequear la factibilidad de realización de una idea.
- Poner a prueba las consecuencias de una solución propuesta.
- Evaluar la acción del grupo.
- Ayudar al grupo a elevar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

4.3.7 Las nuevas funciones de dirección. La dirección debe prevenir contingencias y reducir riesgos, facilitar la labor de los demás miembros, orientar su trabajo, gestionar recursos y procurar tener una economía sana con

la que se pueda funcionar adecuadamente, evaluar procesos y resultados y establecer sistemas eficaces de participación y comunicación que permitan adoptar decisiones acertadas dentro de su contexto.

El reconocimiento de la importancia de variables como la cultura, la diversidad, el entorno, el cambio, la incertidumbre y la interdependencia justificaron que la Dirección se centre en perspectivas holísticas.

La tarea básica de la dirección es lograr que las personas situadas en todos los niveles pueden aprender, y que el aprendizaje permita tanto la adquisición de nuevos conocimientos como su aplicación.

Un directivo competente en una organización que aprende debe facilitar una ordenación del trabajo funcionalmente integradora, que permita al grupo colaborativo, las islas de producción flexibles, deben crear oportunidades, apoyar el crecimiento individual y colectivo, recompensar la innovación, favorecer la comunicación, proteger los equipos y celebrar los éxitos en la línea de las organizaciones creativas conseguir una organización en aprendizaje permanente exige, por otra parte, fomentar un clima donde crear visiones sea

seguro para la gente, donde la investigación y el compromiso con la verdad sean la norma y donde se estimula la superación.

Los líderes que deban de enfrentarse a un proceso de cambio deberán:

- **Comprender que el cambio fundamental sólo se da con gran cantidad de esfuerzo y de tiempo.**
- **Convencerse de que es necesario ser detallista y colocar cimientos sólidos para el cambio.**
- **Invertir su propio tiempo y energía en el nuevo proceso.**
- **Modelar el proceso de aprendizaje que precisa la organización.**
- **Manejar con eficacia la complejidad e incertidumbre del proceso de cambio.**
- **Realizar un liderazgo de apoyo.**
- **Comprender la importancia de enlazar la energía y entusiasmo de los miembros de la organización con el esfuerzo del cambio.**

4.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS OFICIALES DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Los centros educativos de la ciudad de Barranquilla están divididos en núcleos de desarrollo cada uno está conformado por 10 ó 15 centros docentes, que participan activamente en todas las actividades programadas activamente en todas las actividades programadas conjuntamente.

Para su funcionamiento el núcleo de desarrollo educativo cuenta con:

- Un comité asesor, integrado por miembros de la comunidad.
- Un comité técnico pedagógico u operativo integrado por docentes.

El núcleo de desarrollo educativo es una agrupación de establecimientos localizados en un área determinada que construye la base del sistema educativo a nivel local. El núcleo comprende además las comunidades ubicadas dentro de dicho contexto geográfico con características sociales, económicas y culturales similares.

4.4.1 Objetivos del núcleo educativo.

- **Generar un proceso de planificación integral, participante y realista de la educación desde la base misma del sistema.**
- **Desarrollar procesos de supervisión educativa que faciliten y promuevan el mejoramiento permanente del proceso educativo.**
- **Actualizar permanentemente los sistemas de trabajo en los procesos administrativos y curriculares del núcleo.**
- **Organizar racionalmente la administración educativa de los centros docentes del núcleo.**
- **Utilizar racionalmente los recursos del núcleo en función de las necesidades de la comunidad.**
- **Promover la integración de servicios de diferentes entidades al proceso educativo del núcleo.**
- **Promover el desarrollo de la comunidad y su participación activa en todo lo relacionado con la educación.**
- **Completar los grados, niveles, centros docentes y demás programas ofrecidos, que permiten hacer efectiva la igualdad de oportunidades educativas a toda la población y satisfacer la demanda educativa.**

- Adecuar la educación formal y no formal del núcleo a las necesidades y recursos de la comunidad.

Los núcleos pueden ser de tres tipos, según el nivel educativo que ofrecen. Los núcleos de tipo A. Ofrecen la educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional; los núcleos tipo B ofrecen servicios de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria.

4.4.2 Logros del Núcleo educativo. Con base a la evaluación sistemática se han venido realizando en las entidades territoriales con respecto a los núcleos y distritos se han podido observar los siguientes logros:

Administrativos:

- Agilización de trámites administrativas, descentralización y desconcentración de funciones.
- Organización administrativa con base en Distritos y Núcleos.
- Mejor utilización de recursos humanos y materiales.
- Identificación de la oferta y la demanda educativa.

- **Agilización de pagos.**

Personal docente

- **Asistencia y desempeño profesional más eficiente.**
- **Ubicación de maestros según necesidades.**
- **Agilización de servicios asistentes.**

Personal docente (alumnos)

- **Integración de las actividades educativas.**
- **Mejoramiento de servicios por bienestar.**
- **Aumento de la cobertura.**

Comunitarios

- **Capacitación y alfabetización de las comunidades.**
- **Organización de los comités directivos y operativos.**

4.5 DISTRITO EDUCATIVO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Es un conjunto de núcleos, de desarrollo educativo ubicada en un área geográfica con características sociales, económicas y culturales afines. Cada distrito educativo contará con un grupo de supervisión cuyo objetivo principal. Será la asesoría técnico - pedagógica y a los núcleos y a los establecimientos educativos de su jurisdicción.

4.5.1 Objetivos del Distrito Educativo

- Obtener la aplicación de las políticas nacional y seccional de desarrollo educativo en los núcleos de jurisdicción.
- Genera el proceso de administración y planificación integral de la educación de zona. Partiendo de la realidad socio - educativa y de los planes de sus núcleos.
- Incorporar al plan de desarrollo del distrito los servicios educativos ofrecidos por otros sectores y entidades.
- Obtener la capacitación del personal de acuerdo con las necesidades del servicio.

- **Generar un proceso de supervisión especializado por niveles y áreas.**
- **Lograr la utilización óptima de los recursos educativos.**
- **Adeguar y unificar el currículo con base a las necesidades de sus núcleos.**

La educación impartida en los centros educativos oficiales cumple una función social acorde a las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en la libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

Además la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes.

4.5.2 Fines de la educación.

- 1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de**

formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.

2. La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.

3. El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.

4. El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.

5. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento, cultural y de la calidad de la vida de la población, a la

participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y la progreso social y económico del país.

6. La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo.

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos según se competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

En toda institución de carácter estatal se promoverá por parte del concejo directivo la organización de asociaciones de padres de familia y de estudiantes vinculados a la respectiva institución educativa que dinamicen el proceso educativo institucional.

Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno Escolar conformado por el Director, el concejo directivo y el concejo académico.

También cuenta con un concejo directivo integrado por:

- a) El Director del establecimiento educativo, quien lo convocará y presidirá.**
- b) Dos representantes de los docentes de la institución.**
- c) Dos representantes de los padres de familia.**
- d) Un representante de los estudiantes que debe estar cursando el último grado de educación que ofrezca la institución.**
- e) Un representante de los ex - alumnos de la institución.**
- f) Cuenta con un Concejo Académico convocado y presidido por el rector o director, estará integrado por los directivos docentes y un docente por cada área o grado que ofrezca la respectiva institución.**

5. DEFINICION DE VARIABLES

5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

El liderazgo se define como la influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo¹⁷.

¹⁷ Ibid. 1998, p. 367.

5.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo	Orientación hacia la producción	1. Realización del trabajo. 2. Toma de decisiones. 3. Violación de normas. 4. Incumplimiento de normas. 5. Renovación de las decisiones ya tomadas. 6. Responsabilidades con el jefe. 7. Conflicto entre los subalternos. 8. Motivación a los trabajadores. 9. Concepción global de las ordenes.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo.	Orientación hacia las personas.	1. Realización del trabajo. 2. Toma de decisiones. 3. Violación de normas. 4. Incumplimiento de normas. 5. Renovación de las decisiones ya tomadas. 6. Responsabilidades con el jefe. 7. Conflicto entre los subalternos. 8. Motivación a los trabajadores. 9. Concepción global de las ordenes.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo.	Sin orientación.	1. Realización del trabajo. 2. Toma de decisiones. 3. Violación de normas. 4. Incumplimiento de normas. 5. Renovación de las decisiones ya tomadas. 6. Responsabilidades con el jefe. 7. Conflicto entre los subalternos. 8. Motivación a los trabajadores. 9. Concepción global de las ordenes.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo.	Orientación sin equilibrio entre la producción y las personas.	1. Realización del trabajo. 2. Toma de decisiones. 3. Violación de normas. 4. Incumplimiento de normas. 5. Renovación de las decisiones ya tomadas. 6. Responsabilidades con el jefe. 7. Conflicto entre los subalternos. 8. Motivación a los trabajadores. 9. Concepción de ordenes.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de liderazgo.	Orientación equilibrada entre la producción y las personas.	1. Realización del trabajo. 2. Toma de decisiones. 3. Violación de normas. 4. Incumplimiento de normas. 5. Renovación de las decisiones ya tomadas. 6. Responsabilidades con el jefe. 7. Conflicto entre los subalternos. 8. Motivación a los trabajadores. 9. Concepción global de las ordenes.

6. CONTROL DE VARIABLES.

6.1 EN LOS SUJETOS.

Qué	Cómo	Por qué?
Se escogieron 146 sujetos con cargos directivos y con personas a su cargo.	Seleccionando Directores de entidades educativas de la ciudad de Barranquilla con un mínimo de 5 docentes a su cargo.	Para garantizar la representatividad de la muestra y la validez externa del estudio

6.2 EN LOS INVESTIGADORES.

Qué	Cómo	Por qué?
Instrucciones	Todos los investigadores manejen la misma información.	Para una adecuada organización de la aplicación de los instrumentos.

6.3 EN LOS INSTRUMENTOS.

Qué	Cómo	Por qué?
La confiabilidad y validez del instrumento	Basándose en estudios de la Universidad de Ohio y de Michigan, que demuestran la validez y confiabilidad del instrumento	Para poder cumplir los objetivos del estudio en una forma válida y confiable

6.4 VARIABLES NO CONTROLADAS.

QUE?

POR QUE?

Edad, sexo, procedencia,

Estas variables disminuirían el

estrato, tipo de religión¹⁸.

tamaño de la muestra.

¹⁸ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Fernández Callado, Carlos Bautista Lucie, Pilar. Metodología de la investigación. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1996, p. 99



7. METODO

7.1 DISEÑO

El presente estudio presenta un diseño no experimental de tipo ex post facto ya que no se realizó un control riguroso sobre la variable en estudio, y esta se midió después de haber presentado en los individuos, siendo de corte transversal puesto que la medición del estilo de liderazgo practicado por los sujetos en estudio sólo se realizó en una ocasión en un grupo estático¹⁹.

El tipo de estudio es de carácter descriptivo teniendo en cuenta que la medición realizada de la variable estilo de liderazgo será solamente objeto de una descripción sin interesarle a la unidad investigativa las causas o relaciones del estado de medición de esta variable.

¹⁹ Ibid. 106 p.

Según Carlos Sabino es descriptivo por que su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar su naturaleza. De esta forma se caracteriza a la realidad humana estudiada, sin interesar como una variable afecta a la otra²⁰.

7.2 POBLACIÓN

La población evaluada está conformada por 236 directores de escuelas oficiales de la ciudad de Barranquilla, de los cuales solamente 140 cumplen con requisito de tener cinco o más subalternos a su cargo; de los cuales se calculó la muestra representativa como se muestra a continuación. Esta población se caracteriza por poseer una edad que oscila de los 34 a 60 años, de los cuales el 25.24% tiene una edad comprendida entre los 46 a 50 años, tal como se observa en el cuadro 1.

²⁰ SABINO, Carlos. A. *Cómo hacer una tesis*. Segunda edición, Santafé de Bogotá : Panamericana 1997, p. 106 - 112.

Cuadro 1.**Edad de los rectores de escuelas y colegios de la ciudad de Barranquilla**

EDAD	FRECUENCIA	%
32-35 años	7	6.8%
36-40 años	15	14.56%
41-45 años	18	17.48%
46-50 años	26	25.24%
51-55 años	14	13.59%
56-60 años	15	14.56%
61-70 años	8	7.77%
Total	103	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

El cuadro anterior también indica que el 85.43% de esta población tiene una edad comprendida entre los 36 a 60 años.

Teniendo en cuenta el sexo, se encontró que en su totalidad la población evaluada pertenece al sexo femenino y trabajan en el sector oficial.

7.3 MUESTRA

Para la selección de los individuos que fueron objeto de evaluación se hizo un muestreo aleatorio simple. El muestreo aleatorio simple permite darle la misma oportunidad a todos los sujetos de la población de ser seleccionados para constituir parte de la muestra²¹, como también la representatividad de la misma garantizando con ello la validez externa del estudio al permitir generalizar los resultados obtenidos²².

La estratificación se utilizó teniendo en cuenta que la población se halla localizada en 19 núcleos educativos en los diferentes sectores de la ciudad de Barranquilla, por lo tanto en primera instancia se calculó la muestra representativa a través del software STATS y de acuerdo con los siguientes parámetros:

²¹ WEIMER, Richard. Estadística. México: Cecsa, 1996, p. 344

²² HERNANDEZ, S. Roberto. Op Cit. p.165

Tamaño del universo (N) = 140

Error máximo aceptable (e) = 5%

Porcentaje estimado de la muestra (p x q) = 50%

Nivel deseado de confianza = 95%; $Z_{\alpha} = 1.96$

Tamaño de la muestra (n) = 103

El cálculo de la muestra también se puede realizar a través de la siguiente formula.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N - 1)}{Z_{\alpha}^2 p \times q}}$$

Después acorde con las indicaciones de Hernández Sampieri²³ se realizó el calculo de $kSh = 103 / 140 = 0.735$, lo cual indica la proporción de directores de cada núcleo educativo que deben ser parte de la muestra. Por tal razón se

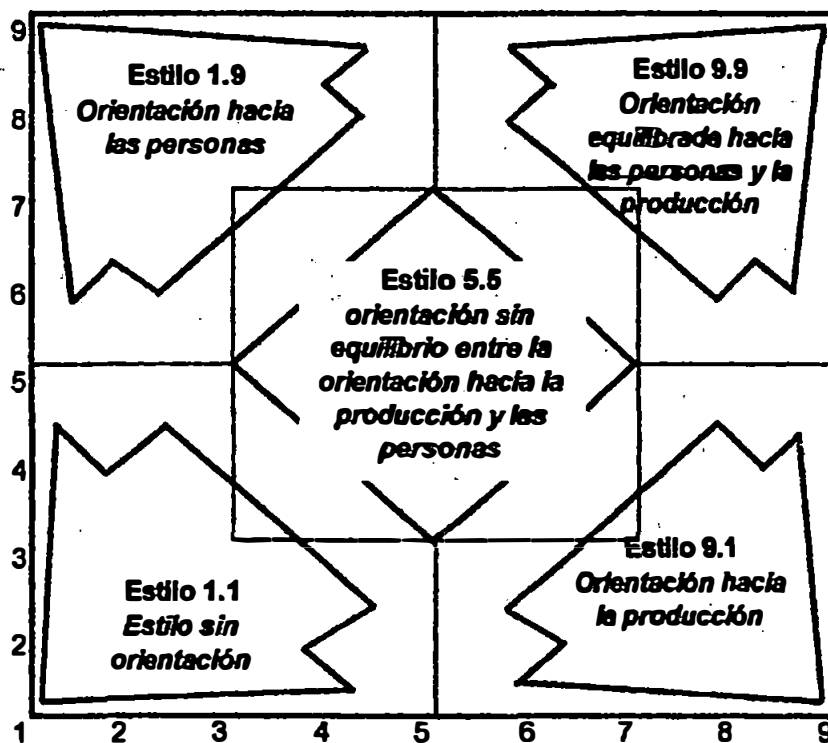
procedió a multiplicar el valor de kSh (0.735) por el valor de directores de escuela en cada núcleo educativo.

Como último paso se tomó el listado de educadores por núcleo educativo de la ciudad de Barranquilla y se procedió a elegir aleatoriamente a los rectores que iban a ser evaluados, lo cual garantiza la validez interna del estudio.

7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para recolectar la información pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados fue el denominado Red de los Estilos de Liderazgo (Managerial Grid), el cual fue creado por los investigadores R. R. Blake y J. S. Mouton en 1969 (Anexo A), basándose en dos dimensiones: *interés por la producción e interés por las personas*²⁴, cuya combinación e inclinación dan origen a la tendencia hacia una forma o estilo determinado para dirigir a los subalternos.

²³ Ibid. p. 213



De acuerdo con las bases teóricas de los autores del instrumento, este permite la diferenciación de cinco estilos diferentes, los cuales se señalan con base en dos números como coordenadas, en donde el primero indica la tendencia del evaluado hacia la *producción* (coordenada de las X) y el segundo dígito señala, la tendencia hacia las *personas* (coordenada de las Y). La combinación de estas dos cifras ubica al individuo en un determinado lugar y de acuerdo con este se determina el estilo correspondiente.

²⁴ KOZUSZNIK, Barbara. Psychologia w Pracy Menadzera. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 1994.

Para determinar cual es el estilo predominante en un individuo se toman las respuestas emitidas por este y se valoran de acuerdo con la siguiente cuadro:

Cuadro 2.

Rejilla de respuesta.

Respuesta Pregunta	A	B	C	D	E	Columna 1 "Estilo común"
1	0.5/0.5	0/0	0/1	1/1	1/0	/
2	1/0	0/0	1/1	0.5/0.5	0/1	/
3	1/0	0/0	0/1	0.5/0.5	1/1	/
4	0.5/0.5	1/0	0/0	0/1	1/1	/
5	0/1	1/1	0.5/0.5	1/0	0/0	/
6	1/1	0.5/0.5	0/1	0/0	1/0	/
7	1/1	1/0	0/0	0/1	0.5/0.5	/
8	0/0	1/0	0.5/0.5	1/1	0/1	/
9	0.5/0.5	0/1	1/0	1/1	0/0	/
Total						/

Los valores contenidos en la tabla anterior muestran que cada una de las opciones a, b, c, d, y e tienen en cada uno de los nueve ítem una determinada valoración, la cual se debe sumar, de acuerdo con la selección del sujeto y el total obtenido dará los valores correspondiente al estilo de liderazgo que predomina en el evaluado o estilo más común por este utilizado.

Las coordenadas anteriores se sobreponen en el Gráfico 1 y de acuerdo a la posición en que se ubique el evaluado, así será el estilo por él utilizado con mayor frecuencia.

Blake y Mouton retomaron los estudios realizados por Fiedler,²⁵ quien consideraba que se podían observar dos estilos bien marcados: por una parte, están los líderes que adoptan una actitud directivista, orientados hacia la tarea y el control; por otra parte se encuentran los líderes no directivistas, premisivos y orientados hacia las relaciones.

²⁵ FIEDLER, F. Citado por Mendoza, José María. Las Funciones Administrativas. Barranquilla: Unimorte, 1979 p 143

De esta teoría surge el ya conocido Grid Administrativo, que es una matriz construida de acuerdo con 2 parámetros: El primero, la orientación del líder hacia la producción y el segundo la orientación hacia la relación.

La orientación hacia la producción incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma la orientación hacia la relación se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias. Con cada uno de éstos parámetros se elabora una escala y como consecuencia de las diferentes combinaciones se obtienen múltiples estilos de liderazgo.

Las 2 dimensiones (tarea y relaciones) que permiten obtener una multiplicidad de tipos en la matriz de Blake y Mouton son interdependientes debido a que están presentes en cualquier actividad de dirección, pues es imposible

desarrollar dada la dirección sin considerar la tarea y las personas, pero también es cierto que ellas no están correlacionadas, puesto que la dirección se puede ejercer de diferentes maneras de acuerdo con la forma como se combinen las dos variables.

La validez y confiabilidad del Grid administrativo está apoyada en diversos estudios realizados en todo el mundo, como un medio para capacitar administradores de estilos de liderazgo.²⁶

Los estudios que brindaron más validez y confiabilidad al grid administrativo fueron los realizados en la universidad Estatal de Ohio que se iniciaron en 1945, al finalizar la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo con la dirección de la oficina de investigaciones empresariales de esta universidad, donde se tuvo el propósito de construir un elemento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y descubrir el comportamiento de los líderes.

Las oportunidades más valiosas de los estudios realizados en la universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se ha refinado y

²⁶Ibid. p. 259

revisado en el curso de los años. Las que conocemos como Estructura inicial y consideración o apoyo.

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el liderazgo, con objetivos similares de investigación:

Localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

7.5 PROCEDIMIENTO

Inicialmente se recolectó información en la Secretaria de Educación Distrital de los colegios del sector oficial de la ciudad de Barranquilla los cuales están conformados por núcleos.

A continuación para la selección de los directores que fueron objeto de evaluación se hizo un muestreo aleatorio. A partir de esto se contacto a los respectivos directores de los centros educativos manifestándoles las razones

del porque nos dirigíamos a ellos; comentándoles que el comité investigativo pertenece a la Universidad Simón Bolívar y estábamos elaborando la investigación que tiene como propósito describir los estilos de liderazgo presentes en los directores de centros educativos de carácter oficial de la ciudad de Barranquilla.

Se contacto un sitio en el cual se reunieron los directores y se le hizo entrega del instrumento Red de los Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton, el cual posee una breve explicación sustentada y ampliada por la unidad investigativa.

Indicándoles que este constaba de nueve preguntas y cada una de ellas contenía 5 ítem del cual tenía que escoger solo una, la que más se ajustara a su estilo común de ejercer la dirección.

Algunos respondieron de manera inmediata mientras que otros no pudieron resolver en el momento por falta de tiempo y decidieron llevárselo y hacérselo llegar.

Inevitablemente se dio el caso de algunos directores que no se hicieron presentes, pero de todos modos se tuvo contacto con ellos y se logro recolectar la información.

Posteriormente se comenzó a tabular la información iniciando de una manera particular hasta llegar a la general, explicando paso a paso las incidencias que tuvieron los directores en cada uno de los Estilos del Grid de Blake y Mouton como son:

- Estilo 1.9 = Orientación hacia las personas.
- Estilo 1.1 = Estilo sin orientación
- Estilo 5.5 = Orientación sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las personas.
- Estilo 9.1 = Orientación hacia la producción.
- Estilo 9.9 = Estilo equilibrado entre la producción y el aspecto humano.

8. RESULTADOS

En lo referente al grado de escolaridad se detectó que estas personas en su mayoría, en un 64%, poseen postgrados, mientras un 30% ha culminado estudios superiores, mientras el 6% restante culminó estudios secundarios, mostrando con ello un alto deseo de capacitación en este sector laboral colombiano.

Cuadro 3.

**Experiencia laboral en años de los rectores de los directores de centros
educativos de la ciudad de Barranquilla**

EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
1-5 años	19	18.45%
6-10 años	26	25.24%
11-15 años	19	18.45%
16-20 años	12	11.65%
21-25 años	10	9.71%
26-30 años	9	8.74%
31-35 años	3	2.91%
36-40 años	3	2.91%
41-45 años	2	1.94%
Total	103	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

El cuadro anterior muestra que el 25.24% de los evaluados posee una experiencia laboral que oscila de los 6 a los 10 años de trabajo, constituyendo el grupo más numeroso, seguido de aquellos rectores que laboran de 1 a 5 años y de 11 a 15 años, constituyendo cada uno de ellos el 18.45% de la población; mientras el grupo de personas que laboran de 41 a 45 años es el menos numeroso constituyendo solamente el 1.94% del total de los 103 rectores.

Cuadro 4.

Cantidad de subalternos a cargo de los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla

SUBALTERNOS	FRECUENCIA	%
1-10	28	27.18%
11-20	52	50.49%
21-30	10	9.71%
31-40	5	4.85%
41-50	3	2.91%
51-60	1	0.97%
61-70	4	3.88%
Total	103	100%

El cuadro 4 muestra que el 50.49% de los rectores encuestados tiene a su cargo una cantidad de subalternos que oscila entre 11 a 20 sujetos, mientras el 27.18% de estos poseen de 1 a 10 personas bajo su dirección. La mayor cantidad de subalternos, de 61 a 70 personas, lo posee el 3.88% del total de la población.

Cuadro 5.

Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo de orientación hacia las personas.

Estilo 1.9

Experiencia	Frec	%	Subalternos	Frec	%	Edad	Frec	%
6-10 años	2	66.7%	11-20	1	33.3%	46-50 años	3	100%
26-30 años	1	33.3%	21-30	1	33.3%			
			31-40	1	33.3%			
Total	3	100%	Total	3	100%	Total	3	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

Los rectores que presentan un estilo de liderazgo orientado hacia las personas representan el 2.9% de estos, y se caracterizan por ser de sexo femenino, poseen postgrado, y su edad oscila de los 46 a 50 años. En su gran mayoría son personas que tienen una experiencia laboral que oscila de los 6 a 10 años (66.7%), y tienen subalternos en una cantidad que oscila de los 11 a 40 individuos.

Este estilo que se caracteriza por un alto interés por las necesidades de las personas, cuya práctica tiende a evitar los problemas que puedan empañar las buenas relaciones interpersonales, aunque estos en el fondo no sean resueltos, en el marco de un clima organizacional amigable, lo que se refleja en estos sujetos, ya que optaron por respuestas tales como:

- *Selecciono y reúno algunos compañeros de trabajo y en conjunto analizamos la situación, sobre la cual toca decidir*
- *Para que los compañeros de trabajo estén interesados en sus funciones hay que brindarles la ocasión de tomar decisiones por las cuales se van a sentir responsables.*

La elección de estas respuestas por los representantes de este grupo muestra una alta tendencia hacia el individuo no como responsable de unas funciones sino como un ser humano, con sentimientos y necesidades que satisfacer y que ante todo este aspecto es el más importante.

Cuadro 6.

Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo sin orientación específica. Estilo 1.1

Experiencia	Frec	%	Subalternos	Frec	%	Edad	Frec	%
0-5 años	1	14.3%	5-10	2	28.6%	31-35 años	1	14.3%
6-10 años	3	42.9%	11-20	3	42.9%	41-45 años	2	28.6%
11-15 años	2	28.6%	21-30	1	14.3%	46-50 años	3	42.9%
16-20 años	1	14.3%	41-50	1	14.3%	56-60 años	1	14.3%
Total	7	100%	Total	7	100%	Total	7	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

Los individuos que poseen un estilo sin orientación específica se caracterizan por ser de sexo femenino, en un 71.4% poseen postgrado y en un 28.6% culminaron estudios secundarios. En forma similar este grupo en un 42.9% tiene una experiencia laboral de 6 a 10 años, un 42.9% tiene a su cargo de 11 a 20 subalternos y en igual porcentaje poseen una edad de 46 a 50 años.

Es de anotar que estos individuos se destacan por un mínimo esfuerzo en el cumplimiento de las funciones laborales como también en la calidad de las relaciones humanas, razón por la cual existe una pérdida de la fuerza de trabajo de los miembros de la organización y los recursos materiales y técnicos de la empresa. Esto representa una entidad en la cual no importa el cumplimiento de las funciones como tampoco el buen nivel de las relaciones interpersonales, lo cual a su vez se puede satisfacer con un mínimo esfuerzo.

Cuadro 7.

Características de los directores de centros educativos oficiales de Barranquilla con un estilo de liderazgo de falso equilibrio entre la orientación hacia las personas y hacia la producción. Estilo 5.5

Experiencia	Frec	%	Subalternos	Frec	%	Edad	Frec	%
0-5 años	18	19.6%	5-10	26	28.3%	31-35 años	5	5.4%
6-10 años	21	22.8%	11-20	47	51.1%	36-40 años	16	17.4%
11-15 años	17	18.5%	21-30	8	8.7%	41-45 años	15	16.3%
16-20 años	10	10.9%	31-40	4	4.3%	46-50 años	20	21.7%
21-25 años	10	10.9%	41-50	2	2.2%	51-55 años	14	15.2%
26-30 años	8	8.7%	60-80	5	5.4%	56-60 años	14	15.2%
31-40 años	6	6.5%				61-70 años	8	8.7%
41-50 años	2	2.2%						
Total	92	100%	Total	92	100%	Total	92	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

Los datos contenidos en el cuadro superior muestra que la un 81.5% las personas que poseen el estilo 5.5 son de sexo femenino, perteneciendo el 18.5% restante al sexo masculino. Estas personas se caracterizan en un 62% por poseer postgrado, mientras un 31.5% de ellos culminó estudios universitarios y solamente un 6.5% llegó a concluir sus estudios de secundaria, perteneciendo estos sujetos al grupo de personas en edad más avanzada o sea de 61 a 70 años.

Estas personas se caracterizan en un 51.1% por poseer de 11 a 20 subalternos y en un 28.3% de 5 a 10 personas a su cargo.

Estas personas se diferencian en el hecho que al dirigir a sus subalternos están en una continúa búsqueda de un equilibrio entre la organización de las condiciones para la ejecución del trabajo y la motivación de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones; lo que conlleva a continuos roces y falsas ideas sobre lo que harán otros, lo cual se refleja en las siguientes respuestas elegidos por los directores con este estilo:

- *"la decisión fue revocada, así que ... tratemos de aprovechar la experiencia vivida en la toma de decisiones en el futuro"*
- *Los reúno a todos y tratamos de encontrar la solución a través de la discusión: se debe enfrentar el problema*
- *Dar ordenes es: ser justo. Planificar los objetivos de acuerdo con el nivel de capacidad de las personas. Convencerlos que por su propio bien deben dar el máximo de sí.*

Las anteriores respuestas indican que en ciertos momentos hay una orientación hacia la parte de las necesidades humanas, lo que se refleja al momento de permitir la participación del grupo en las decisiones: *los reúno a todos ...* . Pero en otros instantes el estilo se polariza y se toman decisiones en forma autocrática, mostrando con ello tendencia hacia la producción: *"la decisión fue revocada*, lo cual muestra un esfuerzo por intentar mantener un equilibrio que en realidad no existe según los autores del Grid.

En lo referente al estilo con orientación hacia la producción se encontró que solamente una persona presenta tal estilo, la cual es de sexo femenino, posee postgrado, trabaja hace 16 años, teniendo a su cargo 14 personas y una edad de 42 años. Este estilo 9.1 se caracteriza por una mínima intervención de las personas puesto que lo más importante es la producción, por tal razón es denominado *estilo de liderazgo orientado hacia la producción*. En este caso lo importante es la tarea que las personas deben realizar y no las necesidades de los individuos que la ejecutan, por ello el líder puede asumir un estilo estrictamente *autocrático*.

Cuadro 8.

**Estilos de liderazgo por edad de los directores de centros educativos
oficiales de la ciudad de Barranquilla**

Edad	Estilos			
	1.9	1.1	5.5	9.1
31 - 35	0	1	5	0
36 - 40	0	0	16	0
41 - 45	0	2	15	1
46 - 50	3	3	20	0
51 - 55	0	0	14	0
56 - 60	0	1	4	0
61 - 70	0	0	8	0
Total	3	7	92	1

Estilos:**1.9 Orientación hacia las personas****1.1 Sin orientación específica****5.5 Sin equilibrio entre la producción y las necesidades humanas****9.1 Orientación hacia la producción**

El cuadro al mostrar los estilos de liderazgo por edad indica que el estilo 5.5 denominado sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las personas, es el más común, predominando ante todo en los individuos de 46 a 50 años de edad, representando el 19.5% del total de la población. Se destaca el hecho que en estos mismos sujetos también se presentan los estilos 1.9 *orientación hacia la producción* y el estilo 1.1 *sin orientación específica*, mostrando con ello, que los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla a la edad de 46 a 50 años tienen una mayor preferencia por un estilo sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las necesidades humanas.

En un segundo, entre las personas que practican el estilo 5.5, se encuentran los individuos que tienen una edad entre los 36 a 40 años, con un total de 16 personas que representan el 15.5% de los evaluados.

En este orden de ideas, se presenta la situación de los individuos que tienen una edad entre los 41 a 45 años de edad que también practican este estilo y que son un total de 15 individuos, lo que represente el 14.7% de la población.

Es de resaltar que los datos anteriores muestran una mayor utilización de este estilo de liderazgo entre los individuos entre los 36 a 55 años de edad, representando estas personas el 63.1% de la población estudiada.

Cuadro 9.

Estilos de liderazgo por años de experiencia de trabajo de los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla

Experiencia en años	Estilos			
	1.9	1.1	5.5	9.1
0 - 5	0	1	18	0
6 - 10	2	3	21	0
11 - 15	0	2	17	0
16 - 20	0	1	10	1
21 - 25	0	0	10	0
26 - 30	1	0	8	0
31 - 40	0	0	6	0
41 - 50	0	0	2	
Total	3	7	92	1

Estilos:**1.9 Orientación hacia las personas****1.1 Sin orientación específica****5.5 Sin equilibrio entre la producción y las necesidades humanas****9.1 Orientación hacia la producción**

Los datos contenidos en el cuadro anterior muestran el estilo más practicado es el estilo 5.5. o sea el estilo sin equilibrio entre orientación hacia la producción y hacia las necesidades humanas, el cual es mucho más frecuente en los sujetos que poseen de 6 a 10 años de experiencia laboral que representan 20.4% de la población. Siendo que entre estos sujetos también se presenta la practica de los estilos de orientación hacia la producción, 1.9% y sin un estilo específico 2.9%. estos valores hacen concluir que el estilo más practicado entre los directores que poseen una experiencia laboral de 6 a 10 años, es el estilo 5.5.

Un 17.5% de los sujetos evaluados y que practican el anterior estilo tienen de 0 a 5 años de trabajo, en forma similar se presenta para el 16.5% de la

población pero que posee una experiencia de 11 a 15 años de experiencia en sus laborales de director.

Los valores anteriores indican que el estilo 5.5 es mucho más común entre los sujetos que laboran de 0 a 15 años, representando esto al 54.4% de la población, mostrando una posible relación entre este estilo y los años de experiencia laboral, siendo más frecuente en sujetos con una mediana experiencia en el desempeño de sus funciones.

Quadro 10.

Estilos de liderazgo por cantidad de subalternos de los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla

Cantidad de subalternos	Estilos			
	1.9	1.1	5.5	9.1
5 - 10	0	2	26	1
11 - 20	1	3	47	0
21 - 30	1	1	8	0
31 - 40	1	0	4	0
41 - 50	0	1	2	0
60 - 80	0	0	5	0
Total	3	7	92	1

Estilos:**1.9 Orientación hacia las personas****1.1 Sin orientación específica****5.5 Sin equilibrio entre la producción y las necesidades humanas****9.1 Orientación hacia la producción**

Los valores anteriores muestran que dentro del estilo que predomina, 5.5, estos sujetos se caracterizan por poseer ante todo de 11 a 20 subalternos, lo cual es practicado por 47 de estos sujetos que representan el 45.6% de la población. De esos sujetos con la misma cantidad de subalternos, un 2.9% practica el estilo sin orientación específica y un 1% practica el estilo de orientación hacia la producción. Los datos anteriores muestran que entre los sujetos con 11 a 20 subalternos predomina el estilo 5.5

El 25.2% de los sujetos con un estilo 5.5 tiene de 5 a 10 subalternos, quienes también en un 1.9% practican el estilo sin orientación específica. Los valores del cuadro 10 permiten afirmar que el estilo sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las necesidades humanas se presenta en

mayormente, en un 70.9%, en los directores de centros educativos que tienen a su cargo de 5 a 10 subalternos.

Quadro 11.

Estilos de liderazgo utilizado por los directores de centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla

Estilos	Frecuencia	%
Sin orientación (1.1)	7	6.80%
Orientación sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y las personas. (5.5)	92	89.32%
Orientación hacia las personas (1.9)	3	2.91%
Orientación hacia la producción (9.1)	1	0.97%
Total	103	100%

Fuente: datos recolectados por la unidad investigativa - 2000

Los datos contenidos en el cuadro superior muestran que una gran mayoría, un 89.32% de los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla utilizan un estilo de liderazgo sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las personas, mientras los estilos de orientación hacia la producción, un 0.97%, es el menos practicado entre los representantes de este grupo. Es de anotar que el estilo de orientación hacia las personas es utilizado por estos sujetos, pero sólo en un 2.9%, existiendo un 6.8% de los directores de estos centros educativos que se caracteriza por la falta de una orientación determinada, lo que caracteriza al estilo 1.1.

Siendo el estilo 5.5 denominado sin equilibrio entre la producción y las necesidades de los trabajadores, el que predomina se pueden esperar en los directores de estos centros educativos cierto nivel de estrés por el constante esfuerzo en intentar en mantener un equilibrio entre la necesidad de presionar y motivar a los subalternos para que cumplan sus funciones y por otro lado el querer mantener con estos las mejores relaciones, de tan formas que sean satisfechas las necesidades de estos.

7. CONCLUSIONES

Después de haber analizado los datos recolectados con la Red de los Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton, y haber analizado y confrontado diferentes teorías sobre liderazgo, la unidad investigativa puede concluir lo siguiente:

La población estudiada se caracteriza por una prevalencia del sexo femenino, teniendo su gran mayoría de 1 a 20 años de experiencia profesional y de 1 a 20 subalternos.

Los estilos de orientación hacia la producción o hacia las personas son poco frecuentes entre los directores de los centros educativos de la ciudad de Barranquilla, demostrando con un cierto grado sobre la teoría de liderazgo y las implicaciones de los estilos paternalista y autocrático.

Teniendo en cuenta que el líder paternalista o participativo consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlas; y el líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Desde el punto de vista del Instrumento Red de los Estilos de Liderazgo, el estilo 9.9 o estilo equilibrado entre la producción y el aspecto humano no se presenta entre los directores evaluados, este estilo afirma cierta tendencia un mejor manejo de la parte direccional de las entidades que orientan.

Según Blake y Mouton este estilo es el más efectivo del GRID administrativo basándose en un pensamiento grupal con aceptación de solución de problemas por parte del grupo, que además tiene en cuenta el pensamiento flexible y lógico, la innovación del grupo, el significado de las valoraciones del grupo y sus críticas.

El estilo 5.5 o de falso equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las necesidades humanas es el predominante en la población estudiada, demostrando con ello una preocupación por el manejo de las funciones de las personas a su cargo, como también de las necesidades de estos individuos; este estilo se preocupa por la continua búsqueda de un equilibrio entre la organización de las condiciones para la ejecución del trabajo y la motivación de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones; lo que conlleva a continuos roces y falsas ideas sobre lo que harán otros.

8. RECOMENDACIONES

Teniendo como base la importancia que tiene para cada empresa como lo son los centros educativos oficiales de la ciudad de Barranquilla el hecho que el cargo de dirigir y coordinar las funciones del grupo este en mano de personas que conozcan y estén en condiciones de cumplir las teorías modernas sobre liderazgo, puesto que de ello dependerá el progreso y desarrollo del estamento educativo, la unidad investigativa propone como única recomendación la realización de seminarios - talleres con los sujetos estudiados.

La propuesta tiene sus bases en las teoría de liderazgo de tipo situacional y más específicamente de Blake y Mouton, tendría como objetivo desarrollar capacidades en la dirección y coordinación de grupo, a través del equilibrio real entre las orientaciones hacia la producción y hacia las necesidades humanas.

La metodología a utilizar sería la de seminarios y talleres, complementados con el juego de roles, el cual al ser vivencial le daría la parte práctica a los elementos teóricos desarrollados.

Es este orden de ideas se trabajaría en el juego de roles el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, teniendo como fundamento los siguientes elementos:

- La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- La participación activa en la resolución de problemas y en formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.
- El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.

- La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral cerrada que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- La actuación de desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de la dirección por elementos exteriores.
- La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
- Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.
- La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones por que no estudian las experiencias pasadas.

- Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de representación mecánicas de la misma actividad.

BIBLIOGRAFIA

ARBUES M. 1997: El perfil de las organizaciones que aprenden. Alta Dirección. Enero - Febrero.

ARUCKER, P. La Sociedad postcapitalista. Santafé de Bogotá: Norma, 1993

BASILE, Joseph. La formación del Líder. Barcelona: EuroAmérica, 1986.

BLUM, Milton, James Naylor. Psicología Industrial: Trillas, 1982

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta edición Santafé de Bogotá: Trillas, 1995.

GAIRIN, J. 1997: La dirección en los procesos de aprendizaje Colectivo. Alta dirección. Enero - Febrero.

GUNS, B. Aprendizaje Organizacional. México: Prentice Hall, 1996.

HALL, R. Organizaciones. México: Pentice may. 1996.

HERNANDEZ, Sampieri, Robert; FERNANDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Segunda edición, México: Mc Graw Hill.1998

ILEANA, Alfonso y otros. Un concepto que perdura. Tomado de Internet.

JADAIR. El Liderazgo basado en la acción. México. Mc Graw Hill. 1995.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de la administración. 5ª edición. México: Mc Graw Hill. 1998

MENDOZA, José María Las funciones administrativas. Un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla: Uninorte. 1979

MOTTA, Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Santafé de Bogotá: Uniandes.1990

OVALLE, VICTOR; RAMOS, Gonzalo. Seminario de Metodología. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar, 1999.

RICE. Ak Aprendizaje de Liderazgo. Editorial Herder. España.1989

SABINO, Carlos A. Cómo hacer una Tesis. Segunda edición, Santafé de Bogotá: panamericana, 1997.

SAKAIYA, T. Historia del futuro. La Sociedad del conocimiento. Editorial Andrés Bello, Chile: 1995.

TANNENBAUM, Robert. IRVING Weschler, FREA Massarik. Liderazgo y Organización. Buenos Aires: Troquel, 1970

TERRY, George R Principios de administración. México: Continental S. A. .1982

ANEXOS

ANEXO A

RED DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON

Traducción y adaptación: ANTONIO MARTINEZ SUAREZ

Experiencia en el cargo (años): ☐ ☐

Número de personas a su cargo ☐ **Sexo** ☐ ☐ **M** **Edad** ☐:

Escolaridad: ☐ **Postgrado** ☐ ☐ **Superior** ☐ **Secundaria**

A continuación se describen nueve situaciones laborales, en las que con frecuencia se encuentran los directores, y con respecto a las cuales deben tomar una posición. Cada una de estas situaciones presenta cinco opciones: A, B, C, D y E

Escoja la opción que corresponde con su forma más común de actuar o pensar en tales circunstancias. Recuerda, en cada una de las nueve situaciones debes escoger su solución más común.

1. Realización de trabajo:

- A. Estoy completamente informado del trabajo realizado por cada trabajador, y periódicamente lo analizamos en conjunto.**
- B. En pocas ocasiones intervengo. Considero que lo mejor es dejar que las personas solas resuelvan sus problemas en el trabajo.**
- C. Me aseguro que todo marcha bien y que nadie le falta nada.**
- D. Estoy al día con los asuntos básicos. Si hay necesidad concertó los objetivos y los planes con las personas interesadas.**
- E. Muy de cerca controlo a mis compañeros de trabajos.**

2. Decisiones:

- A. Yo tomo las decisiones, ya que la función del Jefe es dirigir y responder personalmente.**
- B. Trato que mis decisiones sean acorde con los pensamientos de mis superiores.**
- C. Selecciono y reúno algunos compañeros de trabajo, y en conjunto analizamos la situación, sobre la cual toca decidir.**
- D. Me reúno con cada uno de los interesados en forma independiente para conocer su opinión. Después tomo la decisión y la presento.**

- E. Trato de "vender mi decisión a mis compañeros de trabajo, de tal forma que la acepten".

3. En caso de violación a las normas:

- A. Las normas para todos son necesarias para un eficiente funcionamiento. Si alguien no las acata se le debe dar a entender, que debe respetarlas.
- B. Si alguna norma es violada, lo mejor es cerrar los ojos, muchas normas son hechas para ser violadas.
- C. Sobre las normas se debe hablar solamente en casos importantes, las normas son consejos. Un estricto control provocaría su caída.
- D. Las normas deben ser respetadas, y los trabajadores deben comprender que fueron creadas pensando en el bien colectivo.
- E. En caso del incumplimiento de las normas. Converso con el interesado para encontrar las causas y concertar las necesidades o no de un cambio de las reglas.

4. Si el subalterno incumple las decisiones del Líder:

A. Otra vez aclaro mi decisión para asegurarme que ha sido bien comprendida. Si mi compañero de trabajo a pesar de ello persiste en su actitud, le aclaro que la decisión hay que cumplirla inclusive si le parece injusta.

B. Le comento al trabajador: "Esto es una orden: yo se mejor lo que se debe hacer, por favor haga lo que le ordeno."

C. Repito mi decisión. Si persiste la discusión, "Correcto haga lo que usted quiera".

D. Revoco la decisión para evitar discusiones innecesarias.

E. Explico las razones de la decisión, aclarando los puntos que quizás eran conocidos. Me pongo al tanto con nuevos hechos, que eventualmente me puedan hacer cambiar de decisión.

5. Por orden de los superiores debo revocar la decisión ya tomada:

A. "No pienso que este cambio sea de provecho. Luché por esto pero no fueron tomados en cuenta mis argumentos."

B. La decisión fue revocada, así que... Tratemos de aprovechar la experiencia vivida en la toma de decisiones en el futuro."

C. "Precisamente de esta forma vamos a actuar desde este momento. Hubo que realizar cambios porque..."

D. "Estas son las nuevas instrucciones. Ahora vamos a comportarnos de la siguiente forma."

E. "Otra vez cambiaron de opinión. Estas son sus instrucciones."

6. Mi jefe directo:

A. Pienso que comparto responsabilidades con mi jefe. Somos un grupo.

B. Me interesa obtener resultados con la mínima confrontación. Espero que mi jefe sea realista. Le presento informe de los asuntos excepcionales.

C. Trato de hacer hincapié del buen ambiente en mi grupo. Las relaciones con mi jefe deben ser sinceras, debe entender que no obtendremos mayor eficiencia sin confrontaciones con los trabajadores.

D. Entre menos me vea con él, mejor me siento. Realizo puntualmente los informes.

E. Trato de que mis resultados hablen bien por mí. Deseo que mi jefe intervenga hasta que las cosas marchen bien.

7. Conflictos entre los subalternos:

- A. Los reúno a todos y tratamos de encontrar la solución a través de la discusión: se debe enfrentar el problema.**
- B. Los conflictos no se deben permitir. Hay que combatirlos con todo el rigor del caso.**
- C. Lo mejor es dejar que los trabajadores solos resuelvan sus asuntos.**
- D. Me reúno con ellos y tranquilizo a los "cascarrabias" convenciéndolos que el asunto no tiene importancia.**
- E. Divido a los lados en conflictos, converso con ellos para convencerlos que no tienen razón.**

8. Con el objetivo de motivar a los trabajadores:

- A. Lo mejor es estimular el esfuerzo y el entusiasmo, comentándole a los trabajadores que deben servir a la empresa sin molestarles en su trabajo.**
- B. Las personas prefieren los puestos que exigen poco esfuerzo y responsabilidad.**
- C. A la mayoría de trabajadores le parece mejor el equilibrio entre eficiencia en las funciones y las posibilidades de cuidar su realización.**

- D. Para que los compañeros de trabajo estén interesados en sus funciones hay que brindarles la ocasión de tomar decisiones por las cuales se van a sentir responsables.**
- E. Para la mayoría de mis subalternos es más importante cuánto ganan que lo que deben hacer.**

9. Concepción global de dar ordenes:

- A. Ser justo. Planificar los objetivos de acuerdo con el nivel de capacidad de las personas. Convencernos que por su propio bien deben dar el máximo de sí.**
- B. Mantener un nivel elevado de satisfacción entre los miembros del grupo. Cuidar el buen compañerismo. No exigir demasiada prontitud en el trabajo realizado.**
- C. Reconocer a las personas que lo alcanzaron y a los otros llamarle la atención. Organizar, coordinar y controlar el trabajo de tal forma que los trabajadores no bajen su ritmo de trabajo.**
- D. Presentar las instrucciones en forma escrupulosa. Delego funciones y que lo realicen a su manera.**
- E. Lo mejor es dejar a las personas solas. Solos hacen las cosas mejor.**

