

## ESTILOS DE DIRECCION, LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD GRUPAL

*Julio Cesar Casales F.  
Facultad de Psicología, Universidad de la Habana*

### Resumen

Este reporte presenta un conjunto de estudios que se llevaron a cabo con el objeto de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal. Para el efecto se identificaron y se midieron 4 dimensiones de estilo: I, Autoritarismo-Democratismo; II, Centrado en la Tarea; III, Centrado en las Relaciones; IV, Nivel de Tolerancia. Como variable dependiente se controló la Productividad y, además, se controlaron como variables intervinientes: Calificación Técnica, Experiencia de trabajo, Experiencia de Dirección, Nivel Educativo, Tiempo de Constitución del Grupo, Satisfacción con el Trabajo y con el Salario, Ausentismo. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal, dependiendo de un conjunto de circunstancias que la investigación identificó y evaluó.

### Summary

This paper presents the results of a set of studies performed in order to explain the relationships between leadership style and group productivity. For the purpose, four leadership style dimensions were identified and measured: I, Authoritarianism-Democratism; II, Task Centered; III, Relations Centered; IV, Tolerance Level. Group productivity was the dependent variable and also were controlled as interveient variables: technical qualification, work experience, management experience, educational level, group seniority, job and reward satisfaction and ausentism. The results obtained support the central idea of a leadership or managerial style being effective for group productivity, according to a set of circumstances that this research identified and assessed.

### INTRODUCCION:

El presente trabajo resume  
el desarrollo y los hallazgos de

un programa de investigación de  
varios años cuyo objetivo consi-  
stió en determinar el papel del  
estilo de dirección en la produc-

tividad grupal, y el grado en que diversas variables situacionales afectan dicha relación.

Como cualquier programa con tales características, este constituyó un producto de muchos individuos que participaron en el planeamiento, discusión y desarrollo de los diversos estudios (Silvestre y Fundora, 1984; Almora, 1987; Lavandeyra, 1987; González y Prieto, 1988). Un análisis de los estudios precedentes pone de manifiesto que la primera experiencia en cuanto a investigación científica se refiere acerca de la influencia del estilo de dirección en el funcionamiento grupal fue desarrollada bajo la dirección de Lewin en 1939. (véase White y Lippitt, 1974).

Este autor clasificó los estilos en Autoritario, Democrático y "Laissez-faire" y demostró que tales pautas del comportamiento del dirigente estaban relacionadas con la efectividad con que el grupo trabaja y con la dinámica general del mismo. Esta investigación constituyó el punto de partida para toda una serie de estudios en tal sentido. Posteriormente se desarrollaron otras dos clasificaciones sobre bases diferentes pero de gran significación: La de Bales y Slater (1966) que distinguieron un estilo centrado en las Tareas en contraposición con otro Centrado en

las Relaciones y la de Halpin y Winer (1952) que clasificaron los estilos como Consideración e Iniciación de Estructuras. Diversos autores se han referido al mismo problema aunque con terminologías diferentes. Un número impresionante de investigaciones se han orientado a determinar cual de estas pautas de gerencia resulta más eficaz, pero los resultados han sido contradictorios (Gibb, 1954; Blake y Mouton, 1964; Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Cartwright y Zander, 1974; Fiedler, 1967; Fiedler y Chemers, 1989; Fleishman y Harris, 1962; Fleishman, Harris y Burt, 1955; Hiebsch y Vorweg, 1969; Nealy y Blood, 1968; Predvechni, Kon y Platonov, 1979; Shartle, 1960; etc.).

Por ello la cuestión aparentemente simple sobre cuál de los estilos es más efectivo, se ha mostrado considerablemente resistente para dar una respuesta satisfactoria y ha habido estudios que respaldan cada uno de los puntos de vista, por ello muchos teóricos han llegado a la conclusión de que los diferentes tipos de grupos requieren distintos tipos de dirección. Sin embargo, este conocimiento no es muy útil a menos que podamos especificar las condiciones exactas en las que funcionarán mejor los estilos de dirección.

La solución radica por tanto en el desarrollo de modelos complejos que integran diversos factores relevantes de la situación. Los enfoques más fructíferos constituyen aquellos que hacen especial énfasis en tres tipos de factores: características de la personalidad del dirigente (especialmente su estilo), peculiaridades del grupo (particularmente aspectos relativos a su estructura comunicativa) y la naturaleza de la tarea que el grupo enfrenta (fundamentalmente su estructura). Las relaciones entre dichos factores no tienen en modo alguno un carácter de causa-efecto sino que se trata de relaciones de contingencia. (Véase Fiedler, 1967 y Fiedler y Chemers, 1989).

De todas formas un análisis de fondo de los modelos complejos pone de manifiesto que el estudio cuidadoso de los diversos factores que permiten una dirección eficaz debe ser continuado ya que hasta el presente los resultados obtenidos no resultan concluyentes. (Véase Graen, Burdeane y Alvarez, 1971 y Graen, Alvarez y Orris, 1970). Por tal motivo nos planteamos un programa a mediano plazo que permitiera continuar desentrañando algunas regularidades que rigen en nuestras condiciones particulares las relaciones existentes entre el estilo del dirigente y la eficacia con que el

grupo trabaja. Antes de dar a conocer algunos resultados de tal esfuerzo es necesario precisar como cuestión básica el concepto de estilo del cual partimos.

Nuestra concepción de estilo se opone a aquellos autores para quienes el estilo constituye una técnica o procedimiento para obtener un resultado que pueda aplicarse indistintamente en dependencia de coyunturas situacionales o de la tarea que se realiza; (Vease Sherif y Sherif, 1956) esto es, puede aprenderse y variarse según las circunstancias.

La posición que sustentamos es la de entender el estilo como una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de la personalidad; que depende, deriva y es una expresión de esta, presentando en consecuencia una relativa estabilidad.

Considerando diversas contribuciones en tal sentido (Lomov, 1973; Fiedler y Chemers, 1989 y Zhuravliov y Ruba jin, 1976), lo definimos de la siguiente forma:

El estilo constituye aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas carac-

terísticas se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales. (Se trata por tanto de la modalidad o sello característico de la personalidad que se expresa en la actividad).

Debemos señalar que el mismo se encuentra muy ligado a los patrones actitudinales, motivacionales y de necesidades de los seres humanos. La jerarquía motivacional y de necesidades de afiliación, de poder, logro o realización desempeña un papel importante en su conformación. En consecuencia el estilo consta de diversas dimensiones que hemos clasificado tomando como base el criterio de los autores que plantean que este se expresa en lo fundamental en la forma en que la participación es permitida en la toma de decisiones y en el tipo de función de grupo a la que preferentemente se orienta: por ello consideramos la polaridad autoritarismo-democratismo descrita por Lewin y las de centrado en las tareas y centrado en las relaciones, (muy relacionadas con las de consideración e iniciación de estructura aunque con determinadas diferencias). Estas dimensiones del estilo pueden estar presentes en un mismo grado en un mismo individuo y combinarse de diferentes for-

mas en el sentido de lo planteado por Blake y Mouton (1964 y 1982), en su grid gerencial, como expresión de su carácter polifacético.

## **I - PRIMERA PARTE DE NUESTRO PROGRAMA:**

Desarrollo de una metodología para la medida del estilo.

En la primera parte de nuestro trabajo nos planteamos como objetivos el desarrollo de un método para la medición de la variable estilo, lo cual permitiría relacionarla con la ejecución grupal en una amplia variedad de situaciones en las que los dirigentes operan y determinan el grado en que influye en la ejecución del grupo. La necesidad del desarrollo de un método estuvo determinada por la inexistencia de procedimientos generales válidos en cualquier contexto.

Por otra parte, un segundo objetivo estuvo relacionado con el esclarecimiento de las relaciones que guardan las diferentes dimensiones del estilo, aspecto de importancia tanto teórica como práctica.

### **A) Etapas del desarrollo del método**

**1) Primera etapa: Conformación de un cuestionario validado mediante criterio de Jueces.**

Luego de una extensa revisión de la literatura se seleccionaron un conjunto de proposiciones que describen como los dirigentes operan en el ejercicio de su rol. (Argyle, Gardner y Cioffi, 1957; Flanagan, 1961; Fleishman 1953; Fleishman y Harris, 1962; Kay y Meyer, 1962; Korman, 1966; Lennerlof, 1965; O'Nealy y Kubany 1959; Prien, 1963; Rambo, 1958; Shartle, 1960; Stogdill y Shartle, 1948). El principal problema consistía en la clasificación de los ítems en categorías significativas del comportamiento del dirigente, para lo cual se realizaron definiciones operacionales de las dimensiones y 83 jueces establecieron la correspondencia de los ítems con sus dimensiones. Se utilizaron métodos matemáticos para determinar el coeficiente de concordancia para una  $P=0.80$  y un nivel de significación de 0.05. Se seleccionaron los 37 mejores ítems distribuidos a través de las cuatro dimensiones antes señaladas. A continuación de cada ítem existen cinco alternativas de respuestas para expresar el grado en que la proposición se ajusta al dirigente. El método se basa en la valoración grupal mediante estas escalas del estilo, para lo cual desarrollamos claves de calificación, (Véase Casales y Ruby, 1986).

#### **El análisis de las relaciones entre los estilos se-**

#### **gún los datos de un primer estudio en comités de base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).**

Con vistas a esclarecer el problema de los nexos entre los diferentes estilos se desarrolló un primer estudio en 12 comités de base de la UJC. El cuestionario elaborado fue aplicado a esta muestra y sus miembros debían describir a su secretario general.

#### **Cálculo de las correlaciones entre dimensiones.**

Se calcularon correlaciones de Pearson entre las diferentes dimensiones. Sin embargo los dirigentes fueron descritos en forma muy homogénea. Esta homogeneidad trajo por consecuencia una distorsión considerable de la estructura de correlaciones. En vista de esta dificultad se realizó un análisis de las correlaciones de las dimensiones dentro de cada grupo.

Los resultados obtenidos analizados en conjunto no confirman los hallazgos de otros estudios, expresando una relación nueva y diferente. El estilo autoritario constituyó una dimensión contrapuesta a las restantes, mientras que los estilos democrático, centrado en las ta-

reas y en las relaciones no guardan relaciones contradictorias, aparecen estrechamente intercorrelacionados, expresando a nuestro juicio las características y pautas de funcionamiento de este tipo de organización así como los principios en que sustenta su trabajo. Este estudio arrojó a su vez dudas en cuanto a la plausibilidad de utilización de la técnica del LPC de Fiedler (1967) como instrumento de medida del estilo. Los resultados evidenciaron al contrastar ambos métodos en los grupos que las descripciones grupales del comportamiento del dirigente no coincidían con lo que debía esperarse a partir de los datos del LPC.

## **2) Segunda etapa del desarrollo del cuestionario: validación mediante análisis factorial.**

Sin embargo, la primera versión del cuestionario presentaba varias limitaciones que nos propusimos superar. A saber: Se desconocía la estructura de los factores reales del mismo y las proposiciones correspondientes a cada uno con sus cargas específicas, para lo cual se requería la realización de un análisis factorial; en segundo lugar, resultaba necesario ampliar la muestra de forma que incluyera situaciones con dirigentes descritos como autoritarios, pues

como se recordará, la ausencia de estos produjo una distorsión de la matriz de correlaciones en el primer estudio.

Para identificar la estructura de factores del cuestionario se emprendió un análisis factorial clásico (Yela, 1971). Ello permitió elevar considerablemente su validez como técnica investigativa, lo cual permitió establecer los factores asociados al cuestionario, los items pertenecientes a estos, así como las cargas correspondientes a cada uno de ellos y sus intercorrelaciones. Se tomó como base una muestra más amplia y variada, 320 sujetos pertenecientes a 20 grupos. Se puso de manifiesto la existencia de 4 factores que presentaban diferencias con respecto a los de la primera etapa en el sentido siguiente.

- a) Autoritario-Democrático se convirtió en una sola dimensión bipolar.
- b) Centrado en las tareas y
- c) Centrado en las relaciones se mantuvieron; y
- d) Apareció una nueva dimensión que denominamos tentativamente Nivel de "Tolerancia"; (relacionada con el grado de "extremismo" del dirigente en la aplicación de medidas correctivas y exigencias normativas).

### Item-Análisis.

Se dió un paso más en el desarrollo del instrumento: se efectuó un ítem-análisis en la forma usual: se consideraron las distribuciones de las respuestas entre las selecciones de cada ítem y se calcularon correlaciones de cada uno con la calificación total de su dimensión para aportar indicios sobre la consistencia interna de las dimensiones y para resolver las fuentes de superposición entre ellas. De tal forma no solo se computaron los coeficientes entre cada ítem y el rendimiento total de su propia dimensión, sino con cada uno de los rendimientos totales de las restantes dimensiones para las cuales el ítem no había sido asignado. Para ser aceptado un ítem debía tener una alta correlación con su dimensión y baja con las restantes. La versión final quedó integrada por 31 ítems.

La administración de esta nueva versión en la muestra considerada produjo confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones de 0.70, 0.78, 0.90 y 0.91 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades.

La matriz de correlaciones muestra las relaciones entre los factores. Los resultados pusieron de manifiesto la existencia de 4 factores distintos pero correlacionados en casi todos los casos. Que los factores son distintos viene indicado matemáticamente por su independencia lineal: no son colineales, ninguno puede expresarse por entero en función de los otros, pero, en la muestra estudiada los factores I, II y III están correlacionados (lo cual coincide con el patrón de resultados obtenidos durante el desarrollo de la forma A del cuestionario, mientras que el factor IV no se encuentra correlacionado con los restantes.

**TABLA N° 1** Correlación entre factores según resultados de un análisis factorial clásico

FACTORES					
FACTORES	I	II	III	IV	V
I	1.00	0.51	0.71	-0.19	0.19
II	0.51	1.00	0.54	0.01	0.26
III	0.71	0.54	1.00	-0.23	0.26
IV	-0.19	0.01	-0.23	1.00	-0.01
V	0.09	0.26	0.26	-0.01	1.00

I (Autoritarismo-Democratismo), II (Centrado en las Tareas), III (Centrado en las Relaciones), IV (Nivel de Tolerancia).

**El análisis de las relaciones entre los estilos según los datos de un segundo estudio con brigadas productivas.**

Sin embargo, a pesar de estos resultados quedaban sin aclarar al menos dos cuestiones: en primer lugar, en qué medida el problema de la relación entre los estilos resultaba una cuestión dependiente del contexto y tipo de grupo estudiado; y en segundo lugar, hasta que punto tendría sentido la utilización de la técnica del LPC en grupos diferentes a los de la UJC.

Para aclarar estas cuestiones diseñamos un nuevo estudio con una muestra más amplia de brigadas productivas y comités de base de la UJC; calculando para cada submuestra por separado las intercorrelaciones entre las dimensiones del estilo y el LPC. Estos resultados confirmaron nuestras expectativas en el sentido de que existe una dependencia de la relación entre los estilos del contexto y tipo de grupo analizado, en especial en cuanto a los nexos entre democratismo y centrado en las tareas y entre centrado en las

tareas y centrado en las relaciones. Para los grupos de la UJC, mientras más centrado en las tareas está el dirigente mayor atención presta el dirigente a la importancia de la utilización de métodos democráticos para el desarrollo del trabajo, (en los grupos productivos estas cuestiones son independientes) y mientras más centrado en la tarea está el dirigente político más atención presta a las interrelaciones puesto que ello es esencial para la labor educativa que realiza, pero para los dirigentes de brigadas productivas nuevamente este nexo resulta independiente, (el dirigente puede estar centrado en la tarea y no prestar atención a las interrelaciones). Por otra parte, ni aun en los grupos productivos el LPC constituye un instrumento confiable para el diagnóstico del estilo.

Finalmente debemos señalar que la utilización del cuestionario en una amplia variedad de situaciones fundamenta su valor práctico y adaptabilidad. (Véase Casales, 1989).

**II - SEGUNDA PARTE  
DE NUESTRO PROGRAMA:**

Determinación de las relaciones existentes entre el estilo y la ejecución grupal en condiciones específicas.

**TABLA N° 2** Correlaciones entre dimensiones del estilo.  
Análisis comparativo en dos muestras diferentes.

Dimensiones Correlacionadas	Grupos Sociopolíticos (21 Ctes de Base)	Grupos Productivos (35 Brigadas)
a) Dem-Cent en Rel.	0.66*	0.72*
b) Dem-Cent en Tar.	0.66*	0.21
c) Cent en T-Cent en R.	0.62*	0.34
d) Cent en T-LPC	-0.35	-0.17
e) Dem-LPC	0.40	-0.15
f) Dem-Intolerancia	-0.36	-0.26
g) Cent en R-Intol.	-0.15	-0.11

(\*) Correlaciones estadísticamente significativas al nivel de 0.001

La última parte de nuestro trabajo tuvo como objetivo determinar las relaciones existentes entre el estilo de dirigir y la ejecución grupal en una serie de situaciones específicas. Tomando en consideración que este nexo no puede establecerse directamente nos planteamos para la primera subfase de este estudio determinar el papel de alguna variable intermedia que en interacción con el estilo estuviese asociada con la ejecución del equipo.

Como quiera que asumimos que la comunicación desempeña una parte considerable en la determinación del éxito de un

grupo de trabajo, nos parecería razonable esperar que encontraríamos diferentes tipos de comunicación entre el dirigente y su grupo en equipos que diferirían significativamente en sus niveles de ejecución. Por tal motivo podría presuponerse que la ejecución grupal estaría determinada no sólo por el estilo del jefe sino a su vez por particularidades del proceso de comunicación de éste con su grupo. Como es sabido, para dirigir hay que comunicarse. La comunicación resulta una condición esencial para la dirección; pero en este trabajo dicha variable no ha sido considerada en el sentido tradicional del término, mas bien nos

hemos concentrado en un factor de base actitudinal y de percepción interpersonal en este proceso; nos referimos a las disposiciones que están presentes; y que actúan durante su desarrollo desempeñando un importante papel en cuanto a su función movilizativa y de influencia potencial. Son las disposiciones comunicativas entre los seres humanos las que predisponen en mayor o menor medida a la aceptación de la influencia ejercida. Obviamente, una persona en quien se confía y hacia quien se tiene una disposición comunicativa favorable influirá con mayor facilidad sobre el grupo que otra no aceptada.

Para estudiar el papel que este aspecto particular desempeña hemos realizado una adaptación y combinación de la metódica sociométrica de Moreno (1960) y del Test. de percepción sociométrica de Tagiuri (1958) mediante lo cual se rompe la concepción tradicional de hacer corresponder la estructura sociométrica con la estructura de comunicación real, pero donde se obtienen indicadores válidos de los aspectos actitudinales a la base de la comunicación y se interrelacionan varios aspectos de este proceso, a saber, las disposiciones del dirigente con respecto al grupo y viceversa, así como las percepciones respectivas de tales disposiciones

por parte de los elementos implicados en la situación de comunicación.

Se han identificado cuatro niveles de disposición a la comunicación del dirigente y su grupo y las percepciones respectivas de cada uno de los elementos implicados. Estos niveles están ordenados atendiendo a su grado de favorabilidad, que indican situaciones de disposición comunicativa y de percepciones respectivas muy favorables, muy desfavorables e intermedias. Ello nos permite diagnosticar la situación concreta en que se encuentra el dirigente y su grupo con respecto a dicho factor.

Partiendo de la posibilidad del análisis del estilo y de esta variable de disposiciones comunicativas y percepciones respectivas en el subsistema dirigente-grupo nos planteamos el desarrollo de varios estudios empíricos para comprobar nuestra hipótesis.

#### **A) Los trabajos empíricos. Primera etapa.**

##### **Objetivos.**

El objetivo fundamental de esta primera etapa consistió en determinar las relaciones existentes entre el estilo de dirección, las disposiciones recípro-

cas a la comunicación dirigente-grupo, las percepciones respectivas de dicha disposición y los resultados de la actividad grupal.

Sobre la base de dicho objetivo nos planteamos el siguiente problema..

### **Problema.**

Cómo influyen en la ejecución grupal, el estilo de dirección, las disposiciones mutuas a la comunicación existentes entre el dirigente y su grupo y las percepciones respectivas de dichas disposiciones.

### **Hipótesis**

Los dirigentes con estilos democráticos y preocupados por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, promoverán un desarrollo mas favorable de la estructura de disposición comunicativa dirigente-grupo y de las percepciones recíprocas de tal disposición y obtendrán mejores niveles de ejecución grupal en tareas productivas muy estructuradas, que aquellos con estilos poco democráticos (o autocráticos), muy centrados en la tarea, poco preocupados por la dimensión de las relaciones y muy intolerantes.

### **Metodología.**

#### **Muestra de estudio. Características.**

Nuestro programa se ocupó exclusivamente de grupos naturales; esto es, grupos que tienen una existencia independiente de los objetivos específicos de la investigación. Era necesario encontrar algún criterio de ejecución. En todos los casos requerimos que dicho criterio estuviese basado en tareas, operaciones o funciones que constituyeran la razón primaria por la cual los grupos habían sido constituidos, es decir, que no se estableció sobre la base de un criterio definido por el investigador.

Obviamente, la investigación bajo condiciones de campo deja mucho que desear; no siempre es dado encontrar situaciones en las cuales un número suficiente de grupos ejecuten tareas similares, resulten comparables con respecto a las variables relevantes y obtener de estos los resultados objetivos de su trabajo.

Por tanto, la primera dificultad de la investigación estaba relacionada con la selección de la muestra con las exigencias metodológicas requeridas para la comprobación de la hipótesis.

### **Definición de grupo**

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

### **Primera situación de estudio: Las brigadas de Perforación de Petróleo.**

Las condiciones descritas fueron encontradas en una Empresa Perforadora y Extractora de Petróleo del Ministerio de la Industria Básica. Se seleccionó una muestra de 12 brigadas que cumplían las exigencias establecidas y que presentaban la mejor base de comparación en 6 de los pozos estudiados. El objetivo del trabajo de las brigadas consistía en la perforación de capas terrestres para la conformación de un pozo. Las brigadas, que trabajaban mediante el sistema de turnos rotativos, fueron comparadas por pares dentro de cada pozo. No resultaba apropiado desde un punto de vista metodológico realizar comparaciones entre brigadas que trabajaban en pozos diferentes.

### **Estructura de las brigadas.**

Cada brigada estaba constituida por 6 integrantes: un perforador, quien fungía a su vez como jefe de la dotación, tres auxiliares, un torrero y un motorista.

### **Nivel de ejecución.**

Su nivel de ejecución fue evaluado por el porcentaje de aprovechamiento del tiempo dedicado a las tareas de perforación pura, considerando el último semestre de trabajo y descartando aquellos períodos en los que las condiciones tecnológicas de los equipos, falta de materias primas, condiciones atmosféricas desfavorables y el ausentismo, afectaba la actividad de alguna de las brigadas. Se utilizó la prueba del signo para determinar el grado de significación estadística de las diferencias de ejecución.

### **Control de variables.**

Las variables controladas para garantizar la comparabilidad de las brigadas fueron las siguientes:

- Calificación Técnica y experiencia de trabajo del dirigente y de los restantes integrantes.

- Experiencia de dirección

del dirigente.

-- Nivel de escolaridad del dirigente y de los restantes integrantes.

-- Tiempo de constitución de las brigadas.

-- Satisfacción con el trabajo y el salario de toda la membresía grupal.

-- Niveles de ausentismo promedio en el período considerado.

### **Instrumentos.**

-- Cuestionario para la descripción de las dimensiones del estilo de dirección en grupos pequeños.

-- Cuestionario para la medición de las disposiciones mutuas a la comunicación entre el dirigente y su grupo y las percepciones respectivas de tales disposiciones.

-- Cuestionario de datos para el control de variables. Luego de la aplicación de las metódicas obtuvimos los resultados relativos a las variables de análisis.

### **Análisis de los resultados.**

Resultaron significativas las diferencias de ejecución encontradas entre las brigadas de 5 de los 6 pozos analizados. De estas diferencias de significación 3 resultaron a favor de las brigadas cuyos dirigentes se caracte-

rizaban por estilos democráticos y preocupados por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada; mientras que en las dos restantes los resultados estuvieron a favor de las brigadas cuyos dirigentes se caracterizaban por un estilo autoritario e intolerante, muy centrado en las tareas y poco preocupados por el aspecto de las relaciones. Al relacionar los niveles de ejecución con las restantes variables analizadas con vistas a determinar el grado de cumplimiento de nuestra hipótesis, tenemos que los resultados confirman la primera parte de la hipótesis en 11 de los 12 grupos estudiados, en el sentido del nexo entre el estilo y la estructura de disposiciones comunicativas dirigente-grupo y percepciones respectivas. (A mayor democratismo... una estructura de disposiciones comunicativas y percepciones respectivas dirigente-grupo más favorable y viceversa).

Sin embargo, en cuanto a la segunda parte de la hipótesis en que se vincula el estilo y la estructura de disposiciones comunicativas dirigente-grupo y percepciones respectivas con la ejecución del equipo, los resultados no se expresaron en la dirección esperada. Para 3 de las comparaciones efectuadas, a mayor democratismo... y una

estructura de disposiciones comunicativas y percepciones favorables dirigente-grupo se obtuvo una mayor ejecución. Pero para 2 de estas situaciones las posturas autoritarias... con estructuras de disposiciones comunicativas y percepciones desfavorables presentaron niveles de ejecución significativamente superiores que su contraparte, y en un tercer caso la ejecución fue similar. En vista de tal disparidad en una parte apreciable de estos resultados no pudimos dar por confirmada la segunda parte de nuestra hipótesis.

En resumen, en esta primera etapa se puso de manifiesto como tendencia general un efecto de interacción entre el estilo de dirigir y la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones respectivas dirigente-grupo; sin embargo, esto no pudo hacerse extensivo a la ejecución grupal por la acción de algún factor de carácter situacional. Por tanto, a la luz de estos resultados nos inclinamos a creer que alguna variable además de (o en interacción con) las dos analizadas tenía que buscarse para una explicación adecuada.

Después de un poco de "especulación" y de un exhaustivo análisis de los datos, hipotetizamos que dicha varia-

ble podría ser la capacidad de liderazgo del jefe y/o la naturaleza de sus relaciones con el líder emergente de su grupo. Para esclarecer este asunto nos planteamos el desarrollo de una segunda etapa de trabajos empíricos en que se requería explicar por qué brigadas con dirigentes democráticos y orientados a la relación, muy centrados en la tarea pero moderadamente intolerantes, que tenían en determinadas ocasiones mejores niveles de ejecución que sus contrapartes, no los aventajaban en otras ocasiones tratándose de idénticos tipos de tareas, igualdad de condiciones y una estructura más favorable de disposiciones comunicativas y percepciones con respecto a sus grupos.

## **B) Los trabajos empíricos. Segunda etapa.**

Sobre la base del objetivo anunciado formulamos la siguiente hipótesis.

### **Segunda hipótesis:**

"Los dirigentes con estilos democráticos y orientados a la relación, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, alcanzarán mejores niveles de ejecución grupal en situaciones específicas, que aquellos caracterizados por un alto grado

de intolerancia y de la dimensión vinculada a la tarea, pero bajo grado de democratismo (o autoritarismo) y de orientación a las relaciones".

Las situaciones específicas a las que nos hemos referido son aquellas caracterizadas por:

(a) Estructura favorable de suposición comunicativa y percepciones respectivas de tal disposición entre el dirigente y su grupo.

(b) Capacidad de liderazgo del dirigente y/o disposiciones comunicativas recíprocas con los líderes emergentes, y

(c) Tareas vinculadas a procesos productivos industriales con alto grado de estructura.

#### **Nuevas definiciones.**

##### **Concepto de liderazgo.**

Este concepto fue definido de la siguiente forma: "Se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación".

Entendida así esta noción se opone al concepto de jefatura o de desarrollo de funciones ejecutivas ligadas al subsistema de dirección en los grupos y organizaciones. Ha sido considerada en un sentido sociopsicológico.

#### **Metodología.**

Para dar cumplimiento al objetivo de esta etapa la metodología resultó esencialmente similar.

#### **Muestra. Características.**

Seleccionamos nuevamente una muestra de brigadas de perforadores. Resultaba imprescindible trabajar con el mismo tipo de brigada para poder referir los nuevos hallazgos a la situación anterior; esto es, para controlar los efectos que la variable tarea podía tener. La muestra estuvo integrada por 20 brigadas que presentaban una buena base de comparación distribuidas en sus correspondientes pozos.

#### **Nuevos instrumentos.**

Se elaboró una técnica para la medida de la capacidad de liderazgo que resultó ser una combinación de procedimientos sociométricos y escalas valorativas.

## **Análisis de los resultados.**

Luego de la aplicación de los métodos obtuvimos indicadores relativos a las variables de estudio.

Para tratar de analizar estos resultados con la mayor claridad posible, dividimos el análisis en cinco partes para realizar comparaciones en los aspectos más homogéneos. Así tenemos:

### **Primer conjunto de comparaciones:**

Incluye aquellas situaciones en las que las brigadas difieren en los siguientes aspectos:

- tres dimensiones del estilo de sus dirigentes, (de acuerdo con lo planteado en la 2ª hipótesis)

- La estructura de disposiciones comunicativas y percepciones, y en

- La capacidad de liderazgo de los jefes.

Los resultados pusieron de manifiesto en las cuatro situaciones contrastadas que los dirigentes (Democráticos y orientados a la relación, con niveles elevados en su orientación a la tarea y moderadamente intolerantes), alcanzan mejores niveles de ejecución que sus contrapartes siempre que posean una estructura favorable de disposiciones comunicativas y percepciones y tengan suficiente capacidad de

liderazgo; ello se cumple aun cuando su contraparte posea disposiciones comunicativas recíprocas de carácter favorable con respecto al líder emergente.

### **Segundo conjunto de comparaciones:**

Incluye aquellas situaciones en las que las brigadas difieren en los siguientes aspectos:

- tres dimensiones del estilo de sus dirigentes, y

- la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones.

Por otra parte, ninguno posee suficiente capacidad de liderazgo ni existen líderes emergentes.

Los resultados pusieron de manifiesto ante todo el papel de la variable "capacidad de liderazgo del jefe": allí donde las brigadas no difieren en tal sentido el dirigente (Democrático y orientado a la relación, con niveles elevados en la dimensión de la tarea y moderadamente intolerante) solo logra una ejecución similar a su contraparte aunque posea mayor respaldo grupal que éste, en el sentido en que lo hemos medido aquí, (esto es, una estructura de disposiciones comunicativas y percepciones favorables); ello puede estar condicionado por las características

de la tarea en que la presencia de un patrón controlador e intolerante puede suplir la ausencia de una estructura favorable de disposiciones y percepciones.

### **Tercer conjunto de comparaciones:**

Incluye aquellas situaciones en las que las brigadas difieren en los siguientes aspectos:

- tres dimensiones del estilo de sus dirigentes.
- la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones, así como,
- las disposiciones comunicativas dirigente-lider.

Por otra parte, ninguno posee suficiente capacidad de liderazgo.

Los resultados pusieron de manifiesto el papel de la variable "disposiciones comunicativas dirigente-lider".

En efecto, tanto el dirigente Democrático, (con elevados niveles en su orientación hacia la tarea y hacia las relaciones y moderadamente intolerante) como el autoritario e intolerante, (con alto grado de orientación a la tarea pero bajo grado de orientación a las relaciones), con independencia del estilo característico de cada uno de ellos, obtienen mejores niveles de ejecu-

ción que su contraparte aunque difieran en la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones, siempre que las restantes condiciones resulten similares. Fue obvio que tales disposiciones dirigente-lider emergente jugaron un importante papel en determinar si la brigada obtendría mejor o peor ejecución con cada tipo de dirigente.

### **Cuarto conjunto de comparaciones:**

Incluye una situación en la que las brigadas difieren solo en cuanto a las tres dimensiones del estilo de sus dirigentes. Por otra parte, ninguno posee suficiente capacidad de liderazgo ni existen líderes emergentes.

Los resultados pusieron de manifiesto el papel de la variable "estructura de disposiciones comunicativas y percepciones respectivas dirigente-grupo".

La peculiaridad de esta situación radica en que aquí el dirigente Democrático... no cuenta ni siquiera con respaldo de grupo, encontrándose por tanto en condiciones similares a su contraparte, como se recordará, en el segundo conjunto de comparaciones él lograba una ejecución similar a su contraparte si tal condición estaba presente, pero al estar ausente, como es

el caso que nos ocupa, sus niveles de ejecución son inferiores a los del Autoritario...

#### **Quinto conjunto de comparaciones:**

Incluye una situación en la que las brigadas difieren en los siguientes aspectos:

-- Tres dimensiones del estilo del dirigente (una de estas diferencias más acentuada que en las comparaciones anteriores), y en

-- la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones dirigente-Lider.

Por otra parte, ninguno posee capacidad de liderazgo ni existen líderes emergentes en sus grupos.

Los resultados pusieron de manifiesto el papel de la dimensión del estilo "nivel de tolerancia".

Aun cuando el dirigente democrático... posee una estructura de disposiciones y percepciones favorables, de lo cual debía esperarse similares niveles de ejecución que su contraparte, de ser iguales los demás aspectos, como es el caso del segundo conjunto de comparaciones. Sin embargo, al presentar una tolerancia muy alta, ello se traduce en actitudes muy permisivas que

hacen descender la ejecución de su brigada con respecto al Autoritario... aunque este no cuente con aceptación grupal.

En resumen, todos estos resultados vistos en conjunto suministran suficiente evidencia corroborativa de la validez de nuestra hipótesis en un sentido cualitativo. Debe tenerse presente que el restringido número de grupos que en cada pozo cumplía con las exigencias establecidas y los requisitos de comparabilidad impide sustentar la hipótesis en términos de un patrón de correlaciones. Este problema del requerimiento de gran número de unidades de estudio resulta especialmente severo cuando las unidades de análisis son grupos en lugar de individuos.

Sin embargo, una de las restricciones establecidas para la validación de la hipótesis consistió en referirla a situaciones de grupo que desarrollan tareas muy estructuradas.

Pero aun entre las tareas estructuradas se dan muchas diferencias, por ello nos planteamos una tercera etapa que nos permitiera validar nuevamente la hipótesis en condiciones grupo-tarea de tipo estructurado pero en ambientes de trabajo diferentes, esto nos permitiría demostrar que nuestros hallazgos te-

nían un valor o grado de generalidad mayor y que no se circunscribían exclusivamente a las brigadas de perforadores.

### **C) Los trabajos empíricos. Tercera etapa (tercera situación de estudios).**

Las brigadas de elaboración de envases de cristal.

Para complementar el objetivo expresado, seleccionamos una muestra de brigadas pertenecientes a una Empresa dedicada a la producción de envases de cristal.

#### **Metodología**

Se siguió estrictamente la metodología desarrollada durante la etapa anterior.

#### **Características de la muestra.**

La muestra estuvo integrada por 12 brigadas distribuidas en tres líneas de producción diferentes que trabajaban mediante el sistema de turnos rotativos y fueron comparadas por pares de acuerdo con las que presentaban mejor base de comparación.

El nivel de ejecución fue evaluado a partir del grado de cumplimiento del plan de pro-

ducción de envases con la calidad requerida expresado en por ciento una vez eliminada la producción defectuosa. Cada brigada estaba integrada por 8 miembros y presentaba la siguiente estructura:

- un mecánico (jefe de la dotación)
- dos operadores de máquina formadora de vidrio
- un hornero
- tres selectoras, y
- un auxiliar.

Nuevamente se obtuvieron indicadores relativos a las variables de estudio; los tipos de comparaciones realizadas fueron similares a las tres primeras de la etapa anterior; no se contrastaron brigadas pertenecientes a Líneas diferentes.

#### **Análisis de los resultados.**

Como quiera que las relaciones encontradas en este nuevo estudio expresaron el mismo patrón de resultados de la etapa anterior consideramos que dicho estudio suministró una evidencia corroborativa de la validez de nuestra hipótesis en un contexto relativamente diferente.

## **Los trabajos Empíricos. Tercera Etapa**

### **(Cuarta serie de estudios) Brigadas de elaboración de envases de cartón.**

La cuarta serie de estudios se diseñó nuevamente con el objetivo de demostrar que nuestra hipótesis tenía un valor de generalidad mayor y no se circunscribía a las brigadas de perforadores y de elaboración de envases de cristal. Para ello se tomó otra situación de grupo con tarea estructurada pero en un ambiente de trabajo diferente.

El estudio se desarrolló en brigadas de un Empresa de Producción de Envases de Cartón corrugado de la Unión Gráfica.

La muestra estuvo integrada por 8 brigadas distribuidas en dos líneas de producción diferente (denominadas MINI-LINE y TRANS-LINE) que trabajaban mediante el sistema de turnos rotativos y fueron comparadas por pares de acuerdo con las que presentaban mejor base de comparación. Su nivel de ejecución fue evaluado a partir del grado de cumplimiento del plan de producción de envases de cartón con la calidad requerida.

Cada brigada estaba inte-

grada por 7 miembros y presentaba la siguiente estructura:

- un operario principal (de la MINI-LINE o de la TRANS-LINE según el caso), que hacía a su vez las funciones de jefe de la dotación.

- dos operarios de segundo rango.

- un amarrador,

- dos estibadores y

- un ciclonero.

Nuevamente se obtuvieron indicadores relativos a las variables de estudio con una metodología similar. No se contrastaron brigadas pertenecientes a líneas diferentes. Se realizó un tipo de comparación en cierto sentido diferente a las efectuadas en las brigadas de perforadores y de elaboración de envases de cristal. Para este caso se trataba de situaciones en las que las brigadas diferían en los siguientes aspectos:

- tres dimensiones del estilo de sus dirigentes,

- la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones, así como en

- el carácter de las disposiciones comunicativas dirigente-lider (en unos casos favorables pero en otros neutrales).

Por otra parte, ninguno de los dirigentes poseía suficiente capacidad de liderazgo.

Los resultados pusieron de

manifiesto nuevamente el papel de la variable "**disposiciones comunicativas dirigente-líder**".

En efecto, como se puso de manifiesto en las brigadas de la MINI-LINE, tanto el dirigente Dem... como el Autoritario... con independencia del estilo característico de cada uno de ellos, obtiene mejores niveles de ejecución que su contraparte si mantiene disposiciones comunicativas favorables con el líder emergente, aunque difieran en la estructura de disposiciones y percepciones.

Por otra parte, para el caso de las brigadas de TRANS-LINE, si el dirigente no se relaciona adecuadamente con el líder emergente, la ejecución del grupo puede ser inferior o superior con independencia del estilo del dirigente, al parecer dicha ejecución estará más dependiente de la orientación del líder emergente que escapa del control que puede ejercerse sobre este mediante una comunicación satisfactoria.

En resumen, esta cuarta serie de estudios contribuye a una profundización y mejor comprensión de las relaciones consideradas bajo la hipótesis.

#### **D) Los Trabajos Empíricos. Cuarta Etapa.**

#### **(Quinta serie de estudios). Las brigadas de mezcla.**

Un análisis detenido de los estudios presentados hasta aquí pone de manifiesto que los mismos han estado relacionados principalmente con situaciones que tienen la peculiaridad de que el jefe de brigada era a su vez el operario principal de la dotación, esto es, su hombre clave; aquel miembro más directamente relacionado con las operaciones relevantes para el criterio de ejecución. Sin embargo, en algunas situaciones el dirigente actúa en calidad de supervisor, estando en consecuencia obligado a depender en determinada medida de la actividad e informes de otros. Por ello nos planteamos como objetivo de esta cuarta etapa la validación de la hipótesis en una situación de trabajo estructurado con tales características. Para tales fines seleccionamos una muestra de brigadas pertenecientes al Combinado del Vidrio.

#### **Metodología**

La metodología utilizada fue esencialmente similar a la ya descrita.

#### **Características de la muestra.**

La muestra estuvo integrada por cuatro brigadas de una misma Línea de producción dedicadas a la homogenización de diferentes sustancias químicas mediante las cuales se elabora la mezcla que compone el vidrio. Estas brigadas trabajaban mediante el sistema de turnos rotativos y fueron comparadas por pares de acuerdo a las que presentaban mejor base de comparación. Su nivel de ejecución fue evaluado a partir del grado de cumplimiento del plan de producción de tanques de mezcla preparados con la calidad requerida. Cada brigada estaba integrada por 6 miembros y presentaba la siguiente estructura.

- un jefe de brigada (sin categoría de operario),
- un operador principal para la manipulación de los controles de la pizarra de mando,
- un balancero
- un transportador,
- un electricista y
- un auxiliar.

Nuevamente se obtuvieron indicadores relativos a las variables de estudio. Las comparaciones realizadas se referían a una situación en la que las brigadas contrastadas diferían en los siguientes aspectos:

- las cuatro dimensiones del estilo de sus dirigentes,
- la estructura de disposiciones comunicativas y percepciones dirigente-grupo; así como

en

-- la existencia de brigadas con liderazgo emergente y disposiciones comunicativas favorables entre este y el dirigente, en contraste con otras en las que estaba ausente el liderazgo emergente.

Por otra parte, ninguno de los dirigentes poseía suficiente capacidad de liderazgo.

Los resultados pusieron de manifiesto una vez más el papel de la variable "disposiciones comunicativas dirigente-líder". Allí donde estas disposiciones tienen un carácter favorable ello se convierte en un factor que permite mejorar la ejecución de la brigada, con independencia del estilo del dirigente y el grado de respaldo que recibe por parte del grupo. Esto se logra aun en el caso en que el dirigente sea percibido con bajo nivel en la dimensión de centrado en las tareas.

En resumen, esta quinta serie de estudios permite validar relaciones consideradas bajo la hipótesis.

### **Los Trabajos Empíricos: Cuarta Etapa (Sexta serie de estudios). Las brigadas de aisladores.**

Esta serie de estudios se enmarcó en el objetivo general de esta etapa, a saber, validar

nuestra hipótesis en diferentes situaciones de grupo con tareas estructuradas en las que el dirigente funciona como supervisor y no como operario.

El estudio se realizó en brigadas de confección de aisladores eléctricos pertenecientes al Combinado del Vidrio.

La muestra estuvo integrada por 4 brigadas de una misma línea de producción que trabajaba mediante el sistema de turnos rotativos y fueron comparadas por pares de acuerdo con las que presentaban mejor base de comparación. Su nivel de ejecución fue evaluado a partir del grado de cumplimiento del plan de producción de piezas con la calidad requerida.

Cada brigada estaba integrada por 10 miembros y presentaba la siguiente estructura:

- un jefe de brigada (que no poseía la categoría de operario):
- un hornero.
- seis operadores
- una selectora, y
- un auxiliar.

Nuevamente se obtuvieron indicadores relativos a las variables de estudio utilizando la misma metodología. Las comparaciones realizadas se referían a una situación similar a la de las brigadas de la MINI-LINE, y ex-

presaron el mismo patrón de resultados, en que se destaca el papel de la variable "disposiciones comunicativas dirigente-lider", corroborándose la validez de relaciones consideradas bajo la hipótesis.

Hemos presentado hasta aquí determinado número de estudios separados los cuales en sus aspectos generales han demostrado la misma hipótesis principal, utilizando una metodología similar.

Nuestra investigación ha sido de manera general exitosa en lo que se refiere a la verificación de factores psicosociales cuya interacción podría afectar la efectividad del dirigente en términos de la ejecución de su equipo de trabajo. Tal vez hemos realizado algún progreso en el desarrollo de un enfoque que contribuya a nuestra comprensión de algunos de los determinantes que conducen a la ejecución grupal efectiva y que a su vez ofrece vías mediante las cuales resulta posible lograr que el dirigente y el grupo que dirige (o la organización para la cual trabaja) sean más eficientes. En este punto parece apropiado resumir a modo de conclusiones los aspectos fundamentales que este programa de investigaciones ha logrado verificar durante los años de su existencia.

## CONCLUSIONES.

1- La realización de diversos estudios mediante la utilización de nuestro método aportó evidencias acerca del carácter multifacético del estilo y permitió aclarar un problema teórico importante en lo concerniente a la naturaleza de las relaciones entre las dimensiones de esta variable, toda vez que se puso de manifiesto que las mismas no guardan necesariamente relaciones contradictorias, sino que se complementan racionalmente resultando dependientes de las características específicas de los tipos de grupos analizados y del contexto particular en que se desarrolla el estudio. Ello da al traste con determinado número de investigaciones precedentes en este campo. Puede plantearse por tanto que este trabajo nos permitió el desarrollo de una clasificación de los estilos para nuestra situación particular que combina o articula en forma racional y sin contraposiciones artificiales las tipologías más significativas, logrando identificar (como veremos más adelante) las condiciones específicas en las que los estilos contrastados resultan mas o menos efectivos.

2- En estos trabajos pudimos validar la importancia de considerar en lo que se refiere al estudio de las estructuras

comunicativas dirigente-subordinado presentes en los grupos, los aspectos actitudinales que están a la base de dicho proceso y que involucran algunas cuestiones de la percepción social. Esto permite el estudio del fenómeno sobre bases diferentes a las tradicionales.

3- El trabajo insiste en la importancia (y necesidad) de establecer la especificidad del concepto de liderazgo en su sentido socio-psicológico, destacando el papel relevante de dicha variable (con respecto a otros factores).

4- El instrumental psicotécnico elaborado durante nuestro trabajo para el estudio de la problemática que nos ocupa, puede servir de base para el desarrollo de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de los procesos de selección, evaluación y entrenamiento de dirigentes. Dicha metodología (o "tecnología") no sustituye ni contraviene en modo alguno las normas y procedimientos vigentes en nuestro país, sino que los apoya, brindando la posibilidad de realizarlos con un enfoque científico que haga que estos procesos resulten más objetivos, precisos y discriminativos.

5- En cuanto a los aspectos de carácter más bien con-

ceptual y de prueba de hipótesis los resultados de esta serie de investigaciones pusieron de manifiesto en una amplia variedad de brigadas de trabajo, que las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la ejecución grupal están mediados forzosamente por diversos factores situacionales. De manera que es inadecuado plantear que aún en condiciones tan específicas como el trabajo industrial, con tareas muy estructuradas, resulta más apropiado, en términos de la ejecución del grupo, un dirigente de estilo autoritario e intolerante, muy centrado en las tareas y poco motivado por las relaciones humanas, en contraste con otro democrático y preocupado por las relaciones, muy centrado en las tareas pero moderadamente intolerante, vale decir, cada uno de estos estilos puede alcanzar mejor nivel de ejecución que su contraparte en las condiciones analizadas, en dependencia de otros factores. Por tanto, ni aún el estilo altamente democrático y considerado a la vez que estructurador del trabajo, constituye un prototipo ideal en lo que se refiere a la ejecución de la brigada. Este resultado contrasta con diversas orientaciones en la literatura.

6- Los aspectos de la situación que median la relación estilo-ejecución en las situaciones específicas estudiadas por

nosotros, de trabajo industrial con alto grado de estructura (controladas las variables relevantes), resultaron ser:

a) las disposiciones comunicativas recíprocas dirigente grupo y las percepciones respectivas de tales disposiciones,

b) la capacidad de liderazgo que posea el dirigente, así como,

c) las disposiciones comunicativas recíprocas existentes entre el dirigente y el líder emergente.

En consecuencia se intentan aclarar e integrar las relaciones existentes entre factores de personalidad, factores de grupo y factores o variables que vienen determinadas por la organización (estructura de tareas).

7- Al contrastar los diversos estilos que funcionan en las condiciones especificadas, con vistas a determinar el grado de eficacia relativa de cada uno de estos, se puso de manifiesto lo siguiente:

**PRIMERO:** El dirigente democrático y preocupado por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que cuente con aceptación o respaldo de su grupo y posea suficiente capacidad de liderazgo, obtendrá mejores ni-

veles de ejecución que su contraparte sin respaldo aun cuando este mantenga disposiciones comunicativas recíprocas favorables con el líder emergente de su grupo.

**SEGUNDO:** El dirigente autoritario e intolerante, muy centrado en la tarea y poco motivado por las relaciones, que tiende a ser frío, distante y reservado con respecto a sus compañeros de trabajo, que tampoco recibe suficiente aceptación de estos, obtendrá mejor ejecución que su contraparte aceptado (pero sin capacidad de liderazgo), si respalda y es respaldado por el líder emergente de su grupo a diferencia de aquel. Como que el dirigente democrático y preocupado por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que no posee suficiente capacidad de liderazgo, pero que cuenta con aceptación de su grupo, también logra mejor ejecución que su contraparte no aceptado, si respalda y es respaldado por el líder emergente, a diferencia de aquel, entonces ello implica que las disposiciones comunicativas dirigente-líder emergente constituye una variable de significación especial, puesto que se pone de manifiesto que con independencia de su estilo, las actitudes e ideas del jefe sin capacidad de liderazgo e incluso

sin respaldo de su grupo podrán no obstante afectar a otros y tener una influencia en la ejecución del equipo.

**TERCERO:** El dirigente democrático y preocupado por las relaciones con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que no posea suficiente capacidad de liderazgo ni disposiciones comunicativas recíprocas de carácter favorable con el líder emergente, deberá al menos contar con suficiente respaldo de su grupo para lograr en las condiciones especificadas, con niveles de ejecución comparables a su contraparte no aceptado por su grupo ni respaldado por el líder emergente.

**CUARTO:** De lo anterior se deriva que el dirigente autoritario e intolerante, muy centrado en la tarea y poco motivado por el desarrollo de relaciones, que no goza del respaldo de su grupo ni del líder emergente, alcanza mejores niveles de ejecución que su contraparte no aceptado por su grupo ni respaldado por el líder.

**QUINTO:** En conexión con lo anterior puede plantearse que el dirigente democrático y preocupado por las relaciones con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea, que no posea suficiente capacidad de

liderazgo ni respaldo del líder emergente, pero que cuente con aceptación de su grupo obtendrá no obstante niveles inferiores de ejecución que su contraparte no aceptado ni respaldado si aquel posee actitudes muy tolerantes y permisivas.

**SEXTO:** En las condiciones analizadas el dirigente autoritario e intolerante, muy centrado en las tareas pero con baja preocupación por el desarrollo de interrelaciones positivas con su grupo requiere menor proporción de elementos situacionales a su favor para igualar o aventajar a su contraparte. Por tanto, de ser iguales los restantes factores, el dirigente autoritario alcanzará mejores niveles de ejecución.

8- De los aspectos analizados con anterioridad se deriva, que en tareas industriales con alto grado de estructura, los factores de la situación considerados, a saber: la capacidad de liderazgo del jefe, las disposiciones comunicativas recíprocas dirigente-grupo y sus percepciones respectivas, así como el respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente, poseen diferente peso. El de mayor importancia relativa lo constituye la capacidad de liderazgo del jefe y en segundo término, el apoyo o respaldo mutuo existente entre el dirigen-

te y el líder emergente. El primero de estos parece estar ligado en cierto sentido al estilo, de igual modo que el respaldo grupal con que cuente el dirigente; mientras que el segundo resulta completamente independiente del mismo y permite utilizar en mejor medida la capacidad directiva potencial presente en los grupos con vistas al logro de sus metas. De no estar presentes las disposiciones comunicativas recíprocas de carácter favorable dirigente-líder emergente, los efectos de las acciones de este resultarían impredecibles y dependientes de la orientación del propio líder, de sus características, su visión y actitudes, por ello la necesidad e importancia del control de este factor mediante el desarrollo de una comunicación satisfactoria en ambas direcciones.

9- El hallazgo de acuerdo con el cual, con independencia del estilo del dirigente, las disposiciones comunicativas favorables de este con el líder emergente resultan fundamentales especialmente si el líder es el hombre clave de la dotación con respecto al criterio de ejecución, se contraponen a los resultados de trabajos precedentes en este campo que ponen de manifiesto que para que un dirigente autoritario obtenga eficiencia no puede distanciarse de su hombre clave, pero si él es una persona

por naturaleza orientada a las relaciones no puede involucrarse en los sentimientos de aquel sino mantener una actitud distante, si desea elevar los niveles de ejecución de su equipo.

Consideramos que la razón explicativa de nuestros hallazgos está ligada con el hecho de que los grupos utilizados para contrastar nuestra hipótesis fueron en una alta proporción grupos en los que el mismo dirigente era un hombre clave, estando el rendimiento grupal dependiente en buena medida de sus propias operaciones. Obviamente, tiene efectos menos negativos para la ejecución de su grupo (y está en una situación menos desfavorable) el dirigente que, aun cuando no tenga buenas relaciones con el líder, él mismo tenga bajo su control una buena parte de las operaciones de las cuales depende la productividad de su equipo, en contraste con alguien que tenga que depender de las operaciones de otro.

10- En aquellas situaciones en las que el dirigente actúa en calidad de supervisor y no constituye el hombre clave de la dotación puesto que no interviene directamente en las operaciones relevantes con respecto al criterio de ejecución grupal disminuyen considerablemente sus posibilidades reales (o potenciales) de convertirse en el

líder natural de su grupo, ello acentúa, la importancia y papel de las disposiciones comunicativas dirigente-líder emergente en esta situación si se quieren elevar los niveles de ejecución, especialmente (aunque no exclusivamente) cuando se es un dirigente autoritario.

11. Los aspectos considerados en nuestro enfoque de trabajo, la forma en que estos han sido concebidos así como las relaciones de interdependencia descubiertas han demostrado su validez al ser contrastadas con un criterio externo, a saber, la propia ejecución del grupo. Ello abre la fructífera posibilidad del perfeccionamiento de elementos asociados con el proceso de dirección que intervienen en forma directa en la elevación de los niveles de ejecución con que el grupo trabaja.

12- Las conclusiones presentadas se circunscriben a las situaciones estudiadas, de manera que habrán de ser comprobadas con respecto a su idoneidad de generalización, en especial en lo que se refiere a tareas con bajo grado de estructura, esto es, grupos, creativos, de toma de decisiones, de solución de problemas mediante discusión, de elaboración de políticas, o grupos que han de realizar tareas vagamente definidas; por tanto resulta necesario

continuar con el análisis de estos problemas en investigaciones ulteriores, lo cual posibilitará contrastar las hipótesis teóricas sobre bases empíricas más firmes. Claro que futuros estudios en condiciones específicas bien podrían ocasionar modificaciones en nuestro enfoque.

## REFERENCIAS

- Almora, E. (1987). **Aspectos psicológicos del proceso de dirección que influyen en el rendimiento de brigadas productivas**. Tesis de grado para el título de Lic. en Psicología, Fac. Psicología, Univ. Habana.
- Argyle, M., Gardner, C. and Cioffi, F. (1957). The measurement of supervisory methods. *Humans Relations*; 10, 295-313.
- Bales, R. y P. Slater. (1966). **Diferenciación de roles en pequeños grupos resolutivos**. Mimeog. Univ. Habana.
- Blake, R. y J. Mouton (1964) **The managerial grid** Gulf publishing company, Houston, Texas.
- Blake R. y J. Mouton (1982). A Comparative analysis of situationalism and 9.9 management by principle. **Organizational Dynamics**. primavera de 1982, pags. 20-43.
- Campbell, J., M. Dunnette, E. Lawler y K. Weick. (1970). **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. Mc Graw Hill.
- Cartwright, D. y A. Zander (1974). Liderazgo y ejecución de las funciones de grupo. En: **Dinámica de grupos**. Ed. Trillas: México.
- Casales, J.C. y A. Ruby (1986). Desarrollo de una metodología para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños. *Rev. Cubana de Psicología*. Vol. III, N° 3, pág. 3-32.
- Casales, J.C. (1989). Un enfoque para el estudio de aspectos sociopsicológicos que influyen en la efectividad de la dirección de grupos pequeños. *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. VI, N° 2, Pag. 127-142.
- Fiedler, F. (1967) **A Theory of leadership effectiveness**. Mc Graw Hill, Nueva York.
- Fiedler, F. y M. Chemers (1989). **Liderazgo y**

- administración efectiva. (2ª edición). Ed. Trillas, México.
- Flanagan, J.C. (1961). Leadership skills; their identification development and evaluation. En: Petrullo, L. and Bass, B. (eds) **Leadership and interpersonal behavior**. New York; Holt Rinehard and winston. pp. 275-289.
- Fleishman, E. (1953). The description of supervisor behavior. **Journal of applied psychology**, 37, N° 1, pág 1-6.
- Fleishman, E. and Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. **Personnel Psychol.**, 15, 43-56.
- Fleishman, E., E. Harris y H. Burt. (1955). Leadership and supervision in industry. Educational Research **Monograph N° 33. Personnel Research Board**. Ohio State University.
- Garret, H (1974). **Estadística en Psicología y Educación**. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Gibb, G. (1954). Leadership. En:
- Lindzey, G. Ed. **Handbook of social psychology**, Vol. 2, Addison-wesley Publishing Company, Inc, USA (Massachusetts).
- González, C. y Prieto, I. (1988). **Estilo de dirección, liderazgo y comunicación: su influencia en la efectividad de grupos productivos en empresas industriales**. Tesis de grado para el título de Lic. en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Graen, G., J. Burdeane and K. Alvarez. (1971). Contingency model of leadership effectiveness: some experimental results. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 55, N° 3, 196-201.
- Graen, G. K. Alvarez, J. Orris y J. Martella. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: antecedent and evidential results. **Psychological Bulletin**, 74, 285-296.
- Halpin, A. and B. Winer. (1952). The leadership behavior of the airplane commander. **Ed. Tech, Rep. Columbus**.
- Hiebsch, H. y M. Vorweg. (1969). **Introducción a la**

**Psicología Social Marxista.** Ed. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.

Kay, E. and H. Meyer. (1962). The development of a job activity questionnaire for production foreman. **Personnel Psychol.**, 15, 411-418.

Korman, A. (1966) Consideration, initiating structure and organizational criteria: A review. **Personnel Psychology** 19, pags. 349-63.

Lavandeira, C. (1987). **El estilo de dirección, su relación con el funcionamiento grupal y la percepción de la condición de líder del dirigente.** Tesis de grado para el título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.

Lennerlof, L. (1965). Consideration and initiating structure: Two dimensions of supervision?. **Psychological Research Bulletin**, V. 1, Lund University Sueden.

Lomov, B. (1973). Aspectos psicológicos de la administración. En: **Rev. Ciencias Sociales.** Academia de Ciencias de la URSS, N° 1 (11).

Moreno, J. (1960). **The sociometric reader.** The Free Press. Illinois.

Nealy, S. Y M. Blood. (1968). Leadership performance and nursing supervisor at two organizational levels. **Journal of Applied Psychology**, 52, 414-21.

O'Neill, H. and Kubany, A. (1959). Observation methodology and supervisory behavior. **Personnel Psychol.**, 12, 85-89.

Predvechni, G., I. Kon, K. Platonov, y Otros. (1979). **Psicología Social.** Ed. Cartago de México, S.A.

Prien, E. (1963). Development of a supervisory position description questionnaire. **Journal of Applied Psychology**; 47, 10-14.

Rambo, V. (1958). The construction and analysis of a leadership behavior rating form. **Journal of Applied Psychology**; 42, 409-415.

Shartle, C. (1960). Work patterns and leadership style in administration. **Personnel Psychol.**; 13, 295-300.

Sherif, M. and Sherif, C. (1956). **An outline of social**

psychology". Harpers and Row. New York.

Siegel, S. (1972). **Diseño experimental no paramétrico**. Ed. Revolucionaria, La Habana.

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

Stogdill, R. and Shartle, C. (1948). Methods of determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. **Journal of Applied Psychology**; 12, 286-91.

Tagiuri, R. y Petrullo, L. (Eds.) (1958). **Person perception and interpersonal behavior**. Stanford University Press.

White, R. y R. Lippitt (1974). Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales. En: Cartwright, D. y Zander, A. **Dinámica de grupos**. Ed. Trillas, México.

Yela, M. (1971). La técnica del

análisis factorial. Ed. revolucionaria, la Habana.

Zhuravliov, A. y V. Rubajin. (1976). El estilo individual de dirección de los colectivos. En: **Psicología de la dirección**. Lomov, B. Compilador. Ed. El Saber, Moscú.

**Copias de este Artículo puede obtenerse escribiendo al autor a:**

**Universidad de la Habana  
Facultad de Psicología  
Calle San Rafael N° 11-68  
Habana - Cuba.**