

LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE LA PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO Y SU RELACION CON LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCION .

Julio César Casales F.
Facultad de Psicología Universidad de la Habana.

Resumen

Múltiples han sido las investigaciones orientadas a determinar las relaciones existentes entre el estilo de dirigir y el funcionamiento grupal. Este artículo plantea la necesidad de desarrollar medidas complementarias del estilo como expresión de los sistemas o jerarquías de necesidades de la personalidad del directivo, en vista de las limitaciones de los métodos tradicionales para evaluar los comportamientos que se supone que los estilos "clásicos" definen. Se presentan los resultados de nuestros esfuerzos iniciales en esa dirección. El artículo resume además algunos estudios llevados a cabo en nuestro país que permiten identificar las variables del subsistema dirigente más directamente relacionadas con la efectividad de la dirección, medida en términos de la efectividad con que los grupos y organizaciones trabajan y, dependientes (claro está) del contexto y tipo de tareas que estos ejecutan.

Summary

There have been many research papers focused on finding the existing relations between management style and group behavior. This paper define the need to develop complementary measures of the style as an expression of the systems or hierarchy of manager's personality needs, due to the limitations of the traditional methods used to assess the behaviors supposedly defined by the "classical" styles. The results of our initial efforts in this scope are shown. The paper also resume some research works carried out in our country that allow the identification the variables of the management subsystem more directly related to the management effectiveness measured in terms of the effectiveness with which groups and organizations work and, of course depending upon the context and type of task they perform.

1. INTRODUCCION.

La presente investigación se enmarca en el contexto de un gran número de trabajos que intentan determinar cómo afecta el estilo de dirigir, los patrones de comportamiento del dirigente y diversos factores de la estructura de su personalidad, la efectividad con que un grupo u organización trabaja. (Campbell y otros, 1970; Cartwright y Zander, 1974; White y Lippitt, 1974; Blake y Mouton, 1982; Bennis, 1989; Fiedler y Chemers,

1989; Eagly y Johnson, 1990; Eagly y otros, 1992, etc).

Gran cúmulo de evidencias contradictorias indican la necesidad de continuar profundizando en las metodologías diseñadas para la evaluación de los estilos y otros factores, así como la determinación de los elementos de la situación en los que los dirigentes (y eventualmente los líderes) actúan; o cómo tales condiciones afectan su capacidad de influir sobre individuos y grupos en las

organizaciones. Por demás, la significación y actualidad del tema del liderazgo y la dirección en sentido general, ha quedado bien establecida en una serie de trabajos llevados a cabo hasta nuestros días, pero con los más diversos enfoques: MacGregor Burus (1979), Yukl (1981), Athos y Pascale (1982), Schein (1985), Bennis and Nanus (1985), Kouzes and Posner (1987), Badaracco and Ellsworth (1989), Bennis (1989) Gardner (1989), Nanus (1989), Bass (1990), Kotter (1990), Covey (1994), Cornejo (1995), Velázquez (1995) y Champy (1995).

En un trabajo anterior (véase Casales, 1995), se puso de manifiesto, en condiciones de **tareas muy estructuradas** (brigadas de trabajo industrial), los factores situacionales que hacían más o menos efectivos a los dirigentes "autoritarios e intolerantes, muy centrados en el trabajo pero poco considerados con el clima grupal y los sentimientos de sus subordinados", en contraste con los "democráticos y algo tolerantes, orientados de modo simultáneo a la obtención de altos rendimientos de trabajo y desarrollo de buenas relaciones interpersonales" favorecedoras del clima. Dichos factores de situación fueron identificados como las "disposiciones comunicativas recíprocas dirigente-grupo y sus percepciones respectivas", la "capacidad de liderazgo del jefe" y el "respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente".

Una serie de investigaciones subsecuentes desarrolladas bajo nuestra dirección (Castellón, 1988 y Lara, 1992) aportaron evidencias corroborativas acerca del papel de estos factores situacionales pero en condiciones de **tareas mucho menos estructuradas**, grupos de discusión e implementación de políticas para el trabajo ideológico, como es el caso de los Comités de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

Estas organizaciones funcionan como verdaderos grupos sociopsicológicos y realizan una labor educativa (en muchos casos reeducativa) en el radio de acción en que funcionan, con vistas a formar actitudes y valores y elevar los niveles de identificación y compromiso de los jóvenes con las tareas de contenido social del proceso de transformaciones revolucionarias.

2. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO.

El presente estudio tuvo como finalidad continuar validando nuestro modelo de trabajo en nuevas condiciones de tareas grupales y hacer intervenir otras variables susceptibles de afectar la efectividad con que los grupos u organizaciones trabajan, en particular, determinar el papel que desempeña la jerarquía de necesidades de la estructura de la personalidad del directivo. Para el cumplimiento de dichos objetivos, dividiremos nuestra exposición en dos partes, la primera, relacionada con este problema de la jerarquía de necesidades, en especial, el desarrollo de un procedimiento para su medición, y su relación con los resultados obtenidos mediante la aplicación de otros procedimientos de medida del estilo; mientras que en la segunda parte, intentaremos integrar los datos obtenidos utilizando el procedimiento de determinación de la jerarquía de la estructura de necesidades con las restantes variables que conforman nuestro modelo, con vistas a evaluar su significación.

A) Primera parte.

Jerarquía de necesidades del directivo: Procedimientos para su medición.

En un trabajo anterior (véase Casales y Ruby, 1986), presentamos el desarrollo de un método para la medida

del estilo que partía en su concepción general de los estudios clásicos llevados a cabo por el Grupo de la Universidad del Estado de Ohio (Stogdill y Shartle, 1948; Fleishman, 1953), pero que nos condujo luego de un análisis factorial a una clasificación diferente de los estilos. Estos procedimientos, basados en la opinión grupal acerca de las pautas o características del comportamiento del directivo, no toman en consideración alguna medida o proyección personal de este, vinculada con los sistemas de necesidades de su personalidad, (aspecto que a nuestro juicio resulta importante). El trabajo desarrollado por Fiedler (1967) y por Fiedler y Chemers (1989) acerca de la técnica del L.P.C., constituye una aproximación significativa a este problema. Mediante este método se le pide al dirigente que escriba a su Least Preferred Co-Worker (Compañero de trabajo menos preferido) mediante escalas tipo diferencial semántico de Osgood utilizando atributos de personalidad. Los resultados de Fiedler indican que los dirigentes de bajo LPC (aquellos que describen en términos desfavorables a su peor compañero de trabajo), manifiestan en la práctica un estilo orientado a las tareas y autoritario; mientras que los dirigentes del alto LPC (aquellos que describen a su peor compañero de trabajo en términos relativamente favorables), manifiestan en la práctica un estilo democrático y orientado a las relaciones. Fiedler y Chemers (1989) encontraron que tales orientaciones (medidas a través de dicho procedimiento), constituyen una expresión de los sistemas de necesidades de la personalidad del directivo. No obstante, si bien este método dispone de abundante evidencia empírica, y fue validado por su autor, sin embargo, el mismo no ha funcionado en nuestras condiciones (véase Casales, 1995), ni tampoco en otros estudios (Graen, Alvarez, Orris y Martella, 1970). En

efecto, las correlaciones encontradas entre los resultados del L.P.C. y los estilos Autoritario, Democrático, Centrado en las Tareas y Centrado en las Relaciones, medidos mediante Valoración Grupal en nuestros estudios, no arrojaron ninguna significación; aunque por supuesto, ello no significa que los resultados del L.P.C. no estén relacionados incluso en nuestras condiciones con los sistemas de necesidades de personalidad.

En vista de la necesidad de continuar profundizando en este aspecto del desarrollo de indicadores de las características de personalidad del directivo relacionadas con su estilo, (o con la efectividad con que los grupos u organizaciones trabajan), nos planteamos como objetivos diseñar un nuevo procedimiento que, en realidad desde un punto de vista conceptual constituye solo una modificación del método original de Fiedler; pero que podría esta nueva versión, arrojar resultados más consistentes con nuestro método de medida basado en la Valoración Grupal; o en caso negativo, determinar no obstante, si aquella se encuentra asociada de algún modo con la efectividad de la dirección, convirtiéndose en consecuencia en una forma complementaria de medida del estilo.

Descripción del método. (Versión modificada del enfoque de Fiedler).

Definiciones

Con respecto al estilo, la posición que sustentamos, como ya hemos planteado (Casales, 1995), es la de entenderlo como una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de la personalidad que depende, deriva y es una expresión de esta, presentando en consecuencia una relativa estabilidad. Lo hemos definido como:

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

Debemos señalar que el mismo se encuentra muy ligado a los patrones actitudinales, motivacionales y de necesidades de los seres humanos. La jerarquía de necesidades de afiliación, poder, logro o realización desempeña un papel importante en su conformación. El estilo consta además, de diversas dimensiones que hemos clasificado (tomando como base el criterio de otros autores), en: Autoritarismo-Democrático (White y Lippitt, 1974); Orientación a las Tareas y Orientación a las Relaciones (Blake y Mouton, 1982) y Grado o Nivel de Intolerancia (dimensión encontrada por nosotros en un trabajo anterior, Casales y Ruby, 1986). De manera que, los estilos diferentes, corresponden a personas con patrones o jerarquías de necesidades diferentes de la estructura de su personalidad, presentes en diverso grado en un mismo individuo y en diferentes individuos; y se combinan de diferentes formas.

De lo anterior puede plantearse, al menos hipotéticamente, que:

- el estilo autoritario guarda alguna relación con las necesidades de poder,
- el estilo orientado a las tareas con las necesidades de logro o realización, y
- el estilo orientado a las relaciones, con necesidades afiliativas;

Lo que antecede puede hipotetizarse, al menos, tomando como base las definiciones brindadas a estos estilos en

nuestro estudio (Casales y Ruby, 1986), y las que comúnmente se han brindado para esas necesidades por Murray (1938) y McClelland (1953). En efecto, las necesidades consideradas han sido entendidas de la siguiente forma:

Logro: la orientación a obtener resultados. (Se trata de intenciones que no tienen que traducirse necesariamente en acciones).

Poder: la orientación a ejercer dominio, control o influencia sobre otros o sobre lo que el grupo hace.

Afiliación: la orientación dirigida a obtener o mantener interrelaciones afectuosas y cálidas.

Mientras que los estilos han sido definidos por nosotros (Casales y Ruby, 1986) de modo que sigue:

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

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

Estilo centrado en las relaciones: aquel en que el dirigente tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimiento, mediante el mantenimiento de

la armonía y buenas relaciones con la membresía. De manera que partimos de que las necesidades de Logro se expresan mejor en la Orientación a las Tareas, las Afiliativas en la Orientación a las Relaciones, mientras que las de Poder en el ejercicio de la autoridad por parte del dirigente.

Procedimiento diseñado para el desarrollo del método.

El procedimiento diseñado con vistas a identificar tales necesidades consistió en lo siguiente: En un trabajo desarrollado bajo nuestra dirección (Albernas, 1994), se seleccionó una muestra de jueces de 60 estudiantes de los años terminales de la especialidad de Psicología en la Universidad de la Habana, de ambos sexos y una edad promedio de 21 años. La tarea de los jueces consistía en determinar de un listado inicial de 102 pares de objetivos distribuidos aleatoriamente, cuales se referían a adjetivos vinculados con el desempeño del trabajo, cuales constituían adjetivos vinculados con los afectos, cuales con el ejercicio del poder, cuales estaban relacionados del modo simultáneo con dichas dimensiones y cuales no guardaban relación con ninguna de las dimensiones. De esta forma estábamos satisfaciendo las exigencias planteadas por Osgood y Cols. (1957) para la elaboración del diferencial semántico, acerca de la pertinencia o aplicabilidad de las escalas al concepto, teniendo en cuenta que las personas encuentran más fácil utilizar escalas que se relacionen de manera significativa con los conceptos juzgados, y que las escalas pertinentes al concepto proporcionan medidas más sensibles.

De igual modo, los jueces debían determinar para cada dimensión, el grado o (intensidad) de la relación, de acuerdo con las categorías de mucho, bastante y

alguna. Ello nos permitía tener alguna indicación del "grado de saturación" de las escalas con relación a su naturaleza evaluativa, toda vez que en nuestro país no se han realizado estudios con los correspondientes análisis factoriales que determinen las cargas (pesos factoriales) de las escalas. Consideramos que resulta inadecuado tomar las escalas encontradas en los estudios de Osgood y Cols. O las del trabajo de Díaz-Guerrero (1976), ya que podrían estar contaminadas culturalmente como es natural.

Se promediaron las estimaciones de los jueces dadas a cada par; las respuestas fueron calificadas en una escala de 0 a 4. Se asignó la puntuación de 4 al par que expresaba (según el criterio del juez), **mucho** relación con la dimensión correspondiente (Tarea, Poder, Relaciones); una puntuación de 3 al par que expresaba **bastante** relación, la puntuación de 2 al que guardaba solo **alguna** relación, la puntuación de 1, al que guardaba **igual** relación con ambas dimensiones y la puntuación de 0 al que no guardaba **ninguna** relación con las dimensiones consideradas. Luego de promediar las puntuaciones dadas se seleccionaron aquellos pares cuya relación era mayor que una puntuación de 3 como promedio para una de las dimensiones y una puntuación menor que 1 como promedio para las otras dimensiones. Finalmente se seleccionaron los 30 mejores pares (10 relacionados con la dimensión de Tareas o Trabajo, 10 relacionados con el Poder y los 10 restantes con los Afectos). En la tabla No. 1 se expresan los adjetivos finalmente seleccionados, considerando sólo el polo negativo del par.

El procedimiento diseñado para identificar las necesidades predominantes en un individuo consistía entonces en pedirle que identificara las características menos deseadas de su peor colaborador,

de esa lista general de 30 cualidades presentadas de modo aleatorio.

Cabe esperar, que al pedirle al sujeto seleccionar las cualidades más negativas de su LPC (peor compañero de trabajo), este rechazará más aquellas que obstaculicen en mayor medida su necesidad predominante. Es decir, partimos del supuesto (que no requiere demostraciones especiales) de acuerdo con el cual, cuando se presenta un listado de adjetivos relacionados de forma negativa con el desempeño del trabajo,

con el desarrollo de relaciones interpersonales cálidas y armónicas y con el ejercicio de la autoridad o poder, aquellas cualidades que más desagradan del COLABORADOR MENOS PREFERIDO son las que en mayor medida interfieren con la gratificación de la necesidad predominante. En consecuencia, si las cualidades señaladas se refieren al Factor de Tareas, más bien que a los restantes, entonces se infiere que las necesidades de logro están presentes en mayor medida que las restantes, y así sucesivamente.

Tabla No. 1. Adjetivos vinculados a tres tipos de factores

Adj. de poder	Adj. de Tarea	Adj. Afiliativos
Despótico	Ineficiente	Desapasionado
Controlador	Inexperto	Frío
Gobernador	No cooperativo	Desagradable
Impositivo	Mediocre	Brusco
Autoritario	Incumplidor	Hostil
Mandón	Impuntual	Indiferente
Centralizador	Incapaz	Egoista
Dominante	Desorganizado	Distante
Restictivo	Holgazán	Cruel
Abarcador	Inútil	Reservado

Parece apropiado especificar las diferencias más importantes existentes entre la técnica original de Fiedler (1967) y de Fiedler y Chemers (1989), y la modificación que estamos proponiendo aquí:

En el método original de Fiedler, se presenta un cuestionario compuesto por una serie de pares de adjetivos bipolares (de significación contrapuesta), de tipo evaluativo, relacionados con características de personalidad; y se le pide al dirigente que evalúe a su L.P.C. (Colaborador Menos Preferido), usando dichas escalas, que se encuentran separadas por varios pasos o grados intermedios (generalmente de 7 u 8). La puntuación o calificación final se obtiene, promediando el valor dado a todas las escalas (o pares de adjetivos). Sin embargo, lo que proponemos aquí es utilizar el mismo principio de evaluar al Colaborador Menos Preferido por parte del dirigente, pero clasificar los pares de adjetivos en aquellos vinculados con un Factor de Tareas, los vinculados con un Factor de Poder y los vinculados con un Factor de Afiliación, y calificar de forma independiente los adjetivos asociados con cada factor. De esta forma, en la valoración por parte del dirigente sabremos cuales grupos de adjetivos él está evaluando en forma más desfavorable (para inferir que tipo de necesidad está siendo más afectada). Ello no resulta posible mediante la técnica original de Fiedler, pues como se dijo, la calificación es general y no por tipos de adjetivos; de tal forma, lo que se obtiene es, si esa calificación general dada por el dirigente a su Colaborador Menos Preferido es Alta o Baja, pero no se sabe si son los adjetivos ligados al Trabajo, a las Relaciones o al Poder, los que intervienen en mayor o menor medida en el puntaje total.

Por otra parte, otra diferencia se

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

Como se comprenderá, este método indirecto (encubierto), y en cierto sentido "proyectivo" que estamos presentando, deberá ser validado en trabajos ulteriores. No obstante, en principio, el mismo nos ha permitido establecer diferenciaciones entre dirigentes y no dirigentes. En efecto, en un estudio realizado bajo nuestra dirección (Albernas, 1994), nos planteamos como **problema** determinar si el método descrito con anterioridad permitía establecer diferencias entre dirigentes y no dirigentes. Partimos de la hipótesis según la cual las diferencias de roles de los participantes en el estudio debía introducir algún tipo de diferencias con respecto a las respuestas de estos.

La muestra estaba integrada por 45 dirigentes pertenecientes en igual proporción a grupos sociopolíticos, grupos de prestación de servicios (dedicados a la comercialización de productos) y grupos de reparación de vehículos; y 45 no dirigentes pertenecientes a estos mismos tipos de grupos y comparables en edad, escolaridad, tiempo en el grupo y experiencia de trabajo. A todos se les aplicó el método descrito.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla No. 2.

Estos resultados ponen de manifiesto que:

- 1) Lo que más resentimiento provoca en las personas (dirigentes o no), lo constituye el ejercicio desmedido (excesivo) y arbitrario del poder por parte de otros.

Tabla No. 2.
Jerarquía de necesidades de dirigentes y no dirigentes de diferentes sectores.
(Análisis comparativo).

Tipo de adj. seleccionado	Dirigentes de diferentes sectores (proporc. en %)	No dirigentes de dif. sectores (proporc. en %)	Diferencias
PODER	62	49	13 *
LOGRO	20	20	0
AFILIACION	18	31	13 *
-----	100%	100%	-----

NOTA: (*) Diferencias estadísticamente significativas. Nivel de significación = 0.05. (Prueba de diferencias de %)

Dicha característica se encuentra significativamente más acentuada en dirigentes que en no dirigentes.

Como que las descripciones se refieren a individuos (colaboradores menos preferidos) de sus propios ambientes de trabajo, cabe suponer, que esas características interfieren con el ejercicio del poder (autoridad o control) de los directivos. Por ello, inferimos que la necesidad predominante en ambos tipos de grupos es la de poder. Pero (como se dijo), en los dirigentes dicha necesidad resulta significativamente mayor que en los no dirigentes.

2) Los dirigentes no difieren de modo significativo en cuanto a sus necesidades de logro y afiliación, pero en los no dirigentes las necesidades de afiliación resultan significativamente superiores a las de logro. Además, los no dirigentes poseen necesidades de afiliación significativamente superiores a las de los dirigentes.

3) Dichos grupos no difieren en cuanto a sus necesidades de logro. De estos resultados se deriva como aspecto fundamental el hecho de que parece probable que la estructuración de la jerarquía de necesidades en los individuos

está relacionada con el rol que estos desempeñan, y que la actividad de dirección interviene de alguna forma, especialmente en lo relacionado con el ejercicio de la autoridad.

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

En lo que se refiere al **PROBLEMA** que da respuesta al objetivo fundamental de esta **primera parte**, el mismo fue formulado en los siguientes términos (ver Albernas, 1994):

"Determinar las relaciones existentes entre la percepción grupal del estilo del directivo y la jerarquía de necesidades de la estructura de su personalidad (referidas al logro o realización, afiliativas o de relación y de poder)".

Muestra:

La muestra estuvo integrada por 8 grupos pertenecientes a una residencia de estudiantes becados de nivel universitario. Tales grupos se corresponden con el concepto de grupo en sentido sociopsicológico, pues sus integrantes conviven en un mismo departamento (piso), poseen una estructura definida de roles recíprocos, metas comunes y pautas de interacción directa requeridas para el desarrollo de las tareas que son reguladas mediante la acción de normas compartidas de funcionamiento.

La tarea fundamental de estos grupos consiste en desarrollar y mantener condiciones de vida adecuadas en el internado, estipuladas en los reglamentos, las cuales están relacionadas con la higiene (limpieza), disciplina, reuniones de análisis de funcionamiento y discusión de

los problemas existentes, así como diversos tipos de actividades sociales (productivas y recreativas).

La estructura grupal está constituida por un "Consejo de Piso" integrado por dos miembros (el Jefe del Piso y el Responsable de la Limpieza) y los restantes integrantes.

Control de variables:

Los grupos eran comparables con respecto a las variables relevantes, a saber: Tiempo de constitución de los pisos, Nivel de escolaridad del dirigente y de los miembros, Experiencia de dirección del dirigente en ese u otros grupos. Edad promedio de los miembros y del dirigente, Sexo de los miembros y sus dirigentes, así como grado de Satisfacción de la membresía con el internado, con las condiciones materiales y espirituales de vida, y con las posibilidades de realización y desarrollo personal brindadas por la residencia.

Procedimiento

El procedimiento consistió en aplicar a los jefes de estos grupos el método destinado a conocer la jerarquía o predominio de los conjuntos de necesidades descritas. La tarea de los sujetos consistía en seleccionar y ordenar de un listado de 30 atributos y cualidades (véase tabla No.1), presentadas en forma aleatoria, aquellas 5 de mayor significación en la valoración de su compañero de trabajo menos preferido (LPC), para lo cual debían asignar el valor de 1 al atributo más negativo y así sucesivamente.

Partimos del supuesto (como se dijo), de acuerdo con el cual, los aspectos más negativos del LPC del dirigente son aquellos que en mayor medida obstaculizan la gratificación de sus necesidades predominantes.

Para obtener la percepción grupal del estilo, se aplicó a los miembros de cada grupo, el "Cuestionario para la determinación de las dimensiones del liderazgo en grupos" elaborado por nosotros (Véase Casales y Rubí, 1986), de tal forma pudimos obtener índices de las dimensiones (o estilos) considerados en dicho instrumento, a saber:

- autoritarismo-democratismo (dimensión bipolar)
- orientación a las tareas
- orientación a las relaciones
- nivel de intolerancia.

Estas dimensiones, como se recordará no resultan excluyentes, sino que pueden combinarse en proporciones diferentes en cada sujeto, dando lugar a diferentes modalidades o tipos de estilo.

Resultados:

Los resultados alcanzados no mostraron una relación clara y definida entre la jerarquía de necesidades expresadas por los dirigentes y la percepción grupal de su estilo.

Para la interpretación de este resultado deben tenerse presentes varias circunstancias. En primer lugar, aun cuando se considera que en un estilo "orientado a las tareas" debe estar presente una fuerte necesidad de logro, en uno "orientado a las relaciones" una fuerte necesidad afiliativa y en uno "autoritario" una fuerte necesidad de poder; sin embargo, estos sistemas de necesidades pueden no encontrar una expresión suficientemente clara y evidente en el comportamiento (estilo) del directivo percibido por el grupo. De una parte, la percepción grupal puede sufrir cierto grado de distorsión, o las necesidades presentes en el directivo no traducirse en las pautas de comportamiento que el grupo evalúa

mediante las escalas del cuestionario, (sino en otras dimensiones de su conducta). De otra parte, como es sabido, desde un punto de vista teórico se han planteado diversas explicaciones acerca de la no necesaria correspondencia entre la actitud como variable intrapsíquica (y por extensión, las necesidades humanas) y el comportamiento (como manifestación exterior susceptible del ser captado por otros). Esto justifica nuestro enfoque de buscar diversos indicadores para aprehender un fenómeno de naturaleza tan compleja. En consecuencia, uno de los problemas fundamentales consiste en encontrar un criterio externo verdaderamente confiable del patrón real de las necesidades del sujeto (u otros métodos bien validados de medida de las necesidades) y relacionarlo con los resultados obtenidos a través de los diversos indicadores utilizados por nosotros. No obstante, el procedimiento diseñado, permitió establecer diferencias entre sujetos de una alta y exclusiva necesidad de logro, esto es, elección del 100% de los atributos relacionados con el Factor Tareas; y otros en los que estaba presente una combinación, por ejemplo:

L (logro) = 80% y A (afiliativa) = 20%

Lo que implica, 80% de los atributos seleccionados relacionados con el Factor Tareas, y un 20% relacionados con la afectividad, etc.

Por otro lado, tuvo lugar un predominio de la necesidad de logro, ya que en el 50% de los casos los sujetos eligieron el 100% de atributos ligados al logro, en otro 37.5% de los casos hubo combinaciones, pero el % favoreció al logro, mientras que solo en el 12.5% restante la proporción favoreció a la afiliación con respecto al logro.

Estos resultados, puestos en relación con el estudio anterior (aunque aquí no se contrastaron dirigentes y no

dirigentes), indica la posible influencia en la conformación de la jerarquía de necesidades, no solo de la condición de ser dirigente o no, sino a su vez, de otros factores, como el tipo de grupo estudiado y en consecuencia la actividad involucrada, ya que los dirigentes, que en este caso eran jóvenes universitarios, mostraron como grupo una jerarquía diferente de necesidades, en la que privilegió al logro, a diferencia de los del estudio anterior en que como se recordará, la necesidad predominante en una parte apreciable de la muestra estaba vinculada con el ejercicio de la autoridad. No obstante, debe tenerse presente que es posible que estos estudiantes no consideraran que su rol como dirigentes fuera lo fundamental o la razón de ser (primaria) de su vida en el internado; sino más bien, su labor estudiantil con vistas a la obtención de un título universitario; y que su responsabilidad o rol directriz allí fuera algo meramente coyuntural (e incluso, en una serie de casos, algo que tuvo que aceptar por "presiones" que no pudo eludir), y esto, sin duda, puede ser una variable que esté relacionada con la jerarquía de necesidades expresada. Claro que, nuevamente aquí el reducido tamaño de la muestra considerada limita las posibilidades de un análisis más profundo del sistema.

B) Segunda parte.

Papel de la jerarquía de necesidades en el contexto de las restantes variables de nuestro modelo.

En vista de la ausencia de una relación clara entre la jerarquía de necesidades y la percepción grupal del estilo, nos planteamos el análisis del grado en que esta jerarquía, como característica de la personalidad, se integra o (participa) con otros factores determinantes de la eficacia con que los grupos trabajan,

(Albernas, 1994). A continuación presentaremos los resultados obtenidos en esa dirección.

PROBLEMA:

El problema consistía inicialmente en:

"Determinar cómo afectan el rendimiento de un grupo de trabajo las relaciones existentes entre el estilo del dirigente, las disposiciones recíprocas a la comunicación de este con su grupo y las percepciones respectivas de dicha disposición, la capacidad de liderazgo del jefe y las relaciones existentes entre este y los líderes emergentes".

El problema fue estudiado en una situación en que la tarea posee menor grado de estructura que en nuestro estudio anterior (Casales, 1995).

Definiciones:

1) Estilo.

En cuanto al estilo fueron considerados dos de los tipos surgidos en nuestra investigación, (Casales y Ruby, 1986):

— Uno autoritario e intolerante, muy centrado en las tareas y poco motivado por el desarrollo de relaciones afectivas con la membresía,

— Otro democrático y algo tolerante, muy centrado en las tareas pero simultáneamente motivado por el desarrollo de relaciones interpersonales estrechas y cálidas con los miembros.

2) Disposiciones recíprocas a la comunicación dirigente-grupo y las percepciones respectivas de tales disposiciones.

Fueron consideradas:

— Una situación en que el directivo poseía aceptación y respaldo grupal y

clara consciencia de ello (tanto en los aspectos funcionales como emocionales); a su vez, él aceptaba a su grupo y el grupo era consciente de ello.

— Otra situación en la que poseía una aceptación o respaldo grupal bajo o solo moderado y clara consciencia de ello, tanto en lo funcional como en lo emocional. A su vez, su aceptación del grupo era baja o moderada, siendo el grupo consciente de ello.

3) Capacidad de liderazgo del jefe

(Se refiere a la percepción grupal de la condición de líder de su jefe).

En tal sentido estuvieron presentes dos tipos de situaciones (tomando en consideración nuestra definición de liderazgo desde un punto de vista sociopsicológico. Véase Casales, 1995):

— Una situación en que los dirigentes formales eran percibidos por sus grupos con una elevada capacidad de liderazgo, en el sentido de realizar un **alto aporte a las tareas del grupo y de modo simultáneo influir y motivar a otros** significativamente en la consecución de los propósitos compartidos.

— Otra situación en que los dirigentes poseían baja capacidad de liderazgo al no desempeñar los roles descritos anteriormente; esto es, aportar de modo significativo a las metas grupales e influir y motivar a los subalternos también en forma significativa en la consecución de los adjetivos que el grupo tiene planteados.

4) Relaciones Dirigente-Líderes emergentes

Nuevamente estuvieron presentes dos tipos de situaciones:

— Una en la que en caso de existir

líderes emergentes, las relaciones eran generalmente satisfactorias (en ambas direcciones).

— Otra situación en que de existir líderes emergentes, no se aprovechaba este potencial mediante una relación apropiada dirigente-líder en el sentido de un respaldo mutuo.

Muestra.

La muestra estuvo integrada nuevamente por los 8 grupos pertenecientes a la residencia estudiantil de becados de nivel universitario. (Ver su descripción en el problema fundamental de la primera parte: acerca de las relaciones existentes entre la descripción grupal del estilo de dirección y la jerarquía de necesidades de la estructura de su personalidad referidas al logro, afiliación y poder). De manera que **en cuanto a la tarea** que estos grupos desarrollan, la misma se caracteriza por un moderado grado de estructura, ya que aunque poseen determinada flexibilidad, sin embargo, los reglamentos definen muchos de los parámetros de su actuación, aunque tales tareas no poseen (como es natural) el alto grado de estructura de la tarea realizada por brigadas de trabajo industrial, como es el caso de los equipos dedicados a la perforación y extracción de petróleo.

La muestra fue dividida en 4 grupos de alto nivel de funcionamiento y 4 de bajo nivel. El criterio de esta división se basó en los resultados registrados de las evaluaciones del trabajo que de manera sistemática realiza la dirección del internado (a través de su departamento de trabajo educativo). Los miembros de este departamento realizan periódicamente visitas de inspección para evaluar el estado de los pisos; dicha evaluación considera los siguientes

aspectos (parámetros): limpieza, organización, disciplina y funcionamiento general del piso; utilizando una escala que comprende las siguientes calificaciones: excelente, bueno, regular y malo. Por tanto, los grupos de alto nivel eran aquellos con evaluación de excelente en los últimos 6 meses, mientras que los de bajo nivel eran aquellos con evaluaciones de mal.

Procedimiento:

El procedimiento consistió en estudiar los grupos atendiendo a nuestra metodología de trabajo (Casales, 1995) que implica aplicaciones del "Cuestionario para la evaluación de las dimensiones del liderazgo grupal", el "Cuestionario para la determinación de las disposiciones recíprocas a la comunicación del dirigente y su grupo y las percepciones respectivas de tales disposiciones", y la "escala de liderazgo grupal" (estos dos últimos instrumentos permiten conocer la presencia de líderes emergentes y el grado de respaldo mutuo existente entre el dirigente y estos líderes emergentes).

Este estudio nos permitió realizar una validación subsecuente de nuestros trabajos anteriores, ya que las relaciones obtenidas son casi idénticas a las que se obtuvieron en los estudios originales (Casales, 1995). En efecto, los resultados pusieron de manifiesto que los grupos cuyos dirigentes poseen estilos muy democráticos y participativos, poco intolerantes, con una estructura de disposiciones comunicativas y percepciones respectivas muy favorables y con alta capacidad de liderazgo de su dirigente y/o buenas relaciones con los miembros que desempeñan roles de liderazgo emergente, alcanzan mejores niveles de funcionamiento que aquellos que no logran tales condiciones. Ello, en condiciones de

tareas con mucho menor grado de estructura.

Consideración de nuevas variables en este estudio.

Se dio un paso más, los grupos fueron estudiados en cuanto a la jerarquía de las necesidades de logro, poder y afiliación de sus dirigentes (ver problema fundamental de la primera parte). Este estudio puso de manifiesto que en el 75% de los grupos de alto nivel de funcionamiento, sus dirigentes sólo jerarquizaban las necesidades de logro (el 25% restante combinaba el logro con la afiliación), mientras que el 75% de los grupos de bajo nivel de funcionamiento, lo característico resulta una combinación de las necesidades de logro con las de afiliación (el 25% restante se caracterizó sólo por el logro). De manera que parece probable que aun cuando la alta (y "exclusiva") jerarquización de la necesidad de logro no resulta determinante en sí misma para un alto o bajo nivel de funcionamiento, (es decir no constituye un determinante aislado de la efectividad de la dirección), constituye empero una condición que está generalmente presente, junto a otros factores. Nuevamente aquí, el reducido tamaño de la muestra no permite fundamentar suficientemente estas consideraciones, pero constituyen indicios que nos ayudan al planteamiento de hipótesis en estudios ulteriores.

Una síntesis de nuestros trabajos, vinculados al de nuestros colaboradores (Mora y Muiña, 1981; Silvestre y Fundora, 1984; Almora, 1987; Lavandeyra, 1987; Valdés, 1988; González y Prieto, 1988; Vallejo y Bautista, 1989; Lara, 1992; Albornos, 1994), nos permiten ir arribando a un modelo tentativo mediante el cual es factible establecer diferencias entre grupos u organizaciones eficientes de aquellos que no lo son; este modelo

analiza en lo fundamental variables inherentes al subsistema de dirección y las pone en relación con las características del trabajo que el grupo realiza. En cuanto a las variables de dicho subsistema hemos considerado: 1) el estilo del directivo, 2) las disposiciones recíprocas a la comunicación dirigente-subordinado y las percepciones respectivas de tales disposiciones (es decir, se trata del problema de las relaciones jefe-subalternos y las

percepciones mutuas de estas relaciones) 3) la condición de líder del jefe, 4) las relaciones del dirigente con los líderes emergentes (o con los hombres clave del grupo u organización con respecto al criterio de ejecución) y finalmente, buscando una profundización mayor estamos considerando 5) la jerarquía de necesidades en la estructura de la personalidad del directivo.

Tabla No.3
Características de las organizaciones eficientes
y no eficientes: variables del subsistema directriz.

VARIABLES	EFICIENTES	NO EFICIENTES
1) Estilo	-Democrático (participativo) -Orientado simultáneamente a las tareas y a las relaciones (mejorar el clima) -Algo tolerantes	-Autocrático (restringen la participación) -Orientado fundamentalmente a las tareas, desconsideración por las relaciones. -Muy intolerante
2) Estructura comunicativa (dir-grupo)	-Alto respaldo grupal (en aspectos funcionales) -Alto respaldo grupal en el área emocional -Percepción mutua de la aceptación recíproca, adecuadas o no (fallas de la comunicación a este nivel)	-Respaldo variable en lo funcional: alto ó bajo -Bajo respaldo emocional (ó solo moderado) -Falsa conciencia de la naturaleza de las relaciones. (Fallas en la comunicación a varios niveles.
3) Liderazgo (capacidad del jefe)	-Ejercicio del liderazgo eficaz en 3 tipos de roles. aportar a las metas, motivar e influir en los subalternos. (Al menos uno de estos roles presentes)	-Ejercicio eficaz en rol de tareas (eventualmente) -Generalmente ausentes roles de influir y motivar.
4) Relaciones Dir-líder emergente	-Variables (unidireccionales o bidireccionales) -Generalmente se aprovecha el potencial directivo presente en el grupo.	-Variables o ausentes, pero en general conflictivas. -Se desaprovecha el potencial directivo.
5) Necesidades de la estructura de la personalidad del directivo.	Predominio de la nec. de logro (generalmente este solo tipo de necesidad predominante)	Generalmente no existe un solo tipo de necesidad predominante.

De manera que han sido considerados factores de personalidad, factores de grupo, así como factores o variables que vienen determinados por la organización (estructura de tareas). La tabla Nro. 3 resume estos factores.

Estas características han estado presentes en grupos que realizan tareas con alto grado de estructura (en proyectos específicos de investigación con brigadas de empresas industriales: perforación de pozos de petróleo, elaboración de envases de cristal, elaboración de envases de cartón, producción de neumáticos) y grupos con menor grado de estructura, como organizaciones sociopolíticas (cuya actividad fundamental consiste en el trabajo ideológico y educativo de su membresía y en su radio de acción) y grupos estudiantiles en condiciones de internado.

Para el caso de los grupos con tareas muy estructuradas, existe la posibilidad de que el dirigente autoritario, orientado fundamentalmente a la producción pero con poca sensibilidad interpersonal y alta intolerancia, alcance una eficacia relativamente superior que su contraparte democrático..., allí donde el dirigente autoritario respalde y sea respaldado por el líder emergente de su grupo u organización (o por el hombre clave con respecto al criterio de ejecución), se eleva considerablemente esa posibilidad, lo cual permite canalizar la capacidad directiva potencial presente en los grupos e incrementar consiguientemente la eficacia con que estos grupos trabajan; (véase Casales, 1995). Sin embargo, no hemos obtenido evidencias que fundamenten esta posibilidad en grupos que desarrollan tareas con menor grado de estructura.

Parece probable, que la intervención (participación) de las variables, vale decir, el grado en que estas afectan

la efectividad de la organización, se hace más crítica según disminuye la estructuración de las tareas. Quiere decir esto, que las posibilidades de utilización efectiva de pautas autoritarias en el ejercicio de la dirección disminuyen a medida que disminuyen los niveles de estructuración de las tareas, que, como destacan Davis y Newstrom (1985), constituyen las situaciones más características en el proceso de trabajo. Por otro lado, debe tenerse presente que las hipótesis han sido verificadas bajo condiciones en las que al contrastar los grupos (u organizaciones) de alta y baja eficiencia se controlaron los siguientes tipos de variables: Tiempo de constitución de los grupos, Experiencia de dirección de los dirigentes, Tiempo de pertenencia al grupo y del Ejercicio de la dirección en este por parte del dirigente, Edad, Nivel de escolaridad y Pericia técnica tanto del dirigente como de la membresía de su grupo, así como el grado de Satisfacción por parte de la membresía con la tarea (o trabajo grupal), con el salario, con las condiciones materiales y espirituales de vida así como con las posibilidades de desarrollo brindadas por la organización.

3. CONCLUSIONES.

1) No existe una relación clara y definida entre la jerarquía de necesidades de la personalidad del directivo y la percepción grupal de su estilo, cuando se les permite a los sujetos expresarse acerca de la conducta de sus superiores en la manera en que lo hemos hecho aquí.

2) La jerarquía de la necesidad de Poder con respecto a las de Logro y Afiliación en los directivos, no constituye una condición que los caracterice. Más bien, el predominio de uno u otro tipo de necesidad parece estar en una serie de casos en dependencia de las

peculiaridades de la actividad que se desempeñe (o el sector al que se pertenezca).

3) El presente trabajo aporta evidencias que validan nuestros estudios anteriores en cuanto al significado que revisten para la efectividad grupal u organizacional variables relacionadas con el subsistema de dirección, a saber: el estilo del directivo, la estructura comunicativa dirigente-grupo (incluidas las percepciones mutuas de este proceso), la condición de líder del jefe y las relaciones del dirigente con los líderes emergentes que eventualmente pueden estar presentes en el grupo. Obtuvimos indicadores acerca del significado de estas variables en condiciones de tareas con menor grado de estructura que aquellas que desarrollaban los grupos de nuestros estudios anteriores.

Parece que la jerarquía de las necesidades de Logro, Poder y Afiliación en el directivo, constituye un factor que interviene junto a las variables anteriormente señaladas en la mayor o menor eficacia con la que un grupo u organización trabaja. La alta jerarquización de la necesidad de Logro (en detrimento de las restantes), no constituye un determinante aislado de la efectividad de la dirección, pero al parecer, interviene de manera apreciable junto a los otros factores.

4) El tamaño relativamente pequeño de la muestra utilizada, constituye un factor que limita la validación y análisis a fondo de algunas de las relaciones encontradas, pero aporta evidencias que justifican un ulterior desarrollo de estos estudios.

REFERENCIAS.

Athos, A. and. R. Pascale (1982). **The Art of Japanese Management.** Warner Books, USA.

Albernas, H. (1994). **Tendencias en las evaluaciones del estilo de liderazgo y su relación con los niveles de funcionamiento grupal.** Tesis de Grado para el Título de Lic. en Psicología, Fac. de Psicología, Univ. Habana.

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. de Psicología, Univ. Habana.

Badaracco, J. and R. Ellsworth (1989). **Leadership and the Quest for Integrity.** Harvard Business School Press, USA.

Bass, B. (1990). **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership.** Free Press, USA.

Bennis, W. (1989). **On becoming a leader.** Ed. Addison-Wesley Publishing, Inc, New York.

Bennis, W. (1989). **Why leaders can't lead: The unconscious conspiracy continues.** Jossey-Bass, USA

Bennis, W. and B. Nanus (1985). **Leaders: The strategies for taking charge.** Harper and Row, USA.

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, No. 3, pág 3-32.
- Casales, J.C. (1989). **Un enfoque para el estudio de aspectos socio-psicológicos que influyen en la efectividad de la dirección de grupos pequeños.** Rev. Cubana de Psicología, Vol. VI, No. 2, pág. 127-142.
- Casales, J.C. (1995). **Estilos de dirección, liderazgo y Productividad grupal.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 14 No.1, Págs. 25-26.
- Castellón, S. (1988). **Estilo de dirección, liderazgo y comunicación en grupos sociopolíticos.** Trabajo de práctica profesional. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Champy, J. (1995). **Reengineering management. The mandate for new leadership.** Ed. Harper Business. Harper Collins. New York.
- Cornejo, M. (1995). **Liderazgo de Excelencia.** Ed. Grad, S.A. de C.V. México.
- Covey, S. (1994). **El liderazgo centrado en principios.** Ed. Paidós Mexicana, S.A. México.
- Davis, K. y J. Newstrom (1985). **El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional (Trad.)** Ed. Mc Graw Hill Book Company, USA.
- Díaz-Guerrero, R. y M. Salas (1976). **El diferencial semántico del idioma español.** Ed. Trillas México.
- Eagly, A. and B. Johnson (1990). **Gender and leadership style: A meta-analysis.** Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 233-256.
- Eagly, A.; Makhi Jani and B. Klonksy (1992). **Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis.** Psychological Bulletin, Vol. III, No. 1, 3-22.
- Fiedler, F. (1967) **A theory of leadership effectiveness.** Mc Graw Hill, New York.
- Fiedler, F. y M. Chemers (1989). **Liderazgo y administración efectiva.** (2da edición). Ed. Trillas México.
- Fleishman, E. (1953). **The description of supervisor behavior.** (En: Journal of applied Psychology, 37, No. 1, pág 1-6).
- Gardner, J. (1989). **On Leadership.** Free Press. USA.
- 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, Universidad de la Habana.
- Graen, G., K. Alvarez, J. Orris y J. Martella (1970). **Contingency model of leadership effectiveness: antecedent and evidential results.** Psychological Bulletin, 74, 285-296.
- Kotter, J. (1990). **El factor liderazgo.** Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Kouzes, J. and B. Posner (1987). **The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.** Jossey-Bass, USA.
- Lara, X. (1992). **Aspectos socio-psicológicos que afectan el funcionamiento de organiza-**

- ciones de base de la Unión de Jóvenes Comunistas. Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología. Fac. de Psicología, Universidad de la Habana.
- 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.
- MacGregor Burns, J. (1979). **Leadership.** Harper and Row, USA.
- Mc Clelland, D. y Otros (1953). **The achievement motive.** Appleton-Century-Crofts, New York.
- Mora, X. y Y. Muiña (1981). **Relaciones entre el estilo de liderazgo, el clima sociopsicológico y el funcionamiento grupal.** Tesis de grado para el título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.
- Murray, H. y otros (1936). **Explorations in Personality.** Oxford, New York.
- Nanus, B. (1989). **The leader's edge.** Contemporary Books, USA.
- Osgood, C.; G. Succi y P. (1957). **The measurement of meaning.** The University of Illinois Press, Urbana.
- Schein, E. (1985). **La cultura empresarial y el liderazgo.** Ed. Plaza y Janés. Barcelona.
- Silvestre, A. y C. Fundora. (1984) **El estilo de dirección, la comunicación dirigente-grupo y su relación con la productividad.** Tesis de grado para el Título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.
- 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.
- Valdés, O. (1988). **El dirigente y su grupo de trabajo. Algunas experiencias.** Tesis de Grado para el Título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.
- Vallejo, N. y E. Bautista (1989). **Aspectos psicosociales de la dirección y su influencia en la efectividad de grupos productivos.** Tesis de Grado para el Título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de la Habana.
- Velázquez, G. (1995). **Liderazgo de calidad total.** Ed. Sicco, S.A. de C.V. México.
- 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.
- Yukl, G. (1981). **Leadership in organizations.** Prentice-Hall Inc., USA.

Copias de este artículo pueden obtenerse, escribiendo al autor a: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, San Rafael Nro. 1168, Plaza Ciudad de la Habana.