

1-1-1997

Estilos de liderazgo de los gerentes y/o jefes de las empresas bogotanas, a la luz de la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: diagnóstico y sugerencias

Diana Lucía Romero Martín
Universidad de La Salle, Bogotá

Elizabeth Tobar de Romero
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Romero Martín, D. L., & Tobar de Romero, E. (1997). Estilos de liderazgo de los gerentes y/o jefes de las empresas bogotanas, a la luz de la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: diagnóstico y sugerencias. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/192

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

1. M
81.97
R763e

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y/O JEFES DE LAS EMPRESAS
BOGOTANAS, A LA LUZ DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE
HERSEY Y BLANCHARD
DIAGNOSTICO Y SUGERENCIAS.**

**DIANA LUCIA ROMERO MARTIN
ELIZABETH TOBAR DE ROMERO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
SANTA FE DE BOGOTA, D.C.**

1997



ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y/O JEFES DE LAS EMPRESAS
COLOMBIANAS, A LA LUZ DE LA TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE
HERSEY Y BLANCHARD.

DIAGNOSTICO Y SUGERENCIAS.

DIANA LUCIA ROMERO MARTIN 819410272

ELIZABETH TOBAR DE ROMERO 81941001

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION

Director:

MARIO GALLEGOS HAENCKER

Psicólogo

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
SANTA FE DE BOGOTA, D.C.

1997




"La mejor forma de relacionarse con los demás,
nunca es la mejor por mucho tiempo".

"Lo que hoy es sinérgico, ni ayer lo fué ni
mañana lo será" .

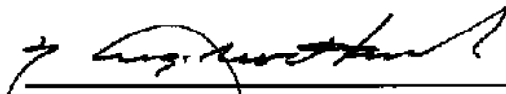
G. Brenson



NOTA DE ACEPTACION



Presidente de Jurado:



Jurado:



Jurado

Santafé de Bogotá, 31 de julio de 1997



Dedico el aprendizaje y esfuerzo que este trabajo requirió a mis hijos Edgar Leonardo y Diana por el apoyo que siempre me brindan respondiendo a cabalidad con sus labores. A mi esposo Edgar por su colaboración en todas mis actividades. A mi madre y hermanos que siempre me brindan su amor. Y a mi compañera de tesis, que compartió conmigo las alegrías y tristezas de estos cuatro años.

Elizabeth

A Nathalie que recién nació y merece un mundo más amable para vivir y a pesar de la distancia tiene un lugar muy grande en mi corazón. A mi esposo por su amor y apoyo de cada día para este trabajo. A mis padres por haberme impulsado a salir adelante. A las personas con las que compartí charlas interminables y que me entregaron su sabiduría. A Elizabeth y su familia por su paciencia.

Diana

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

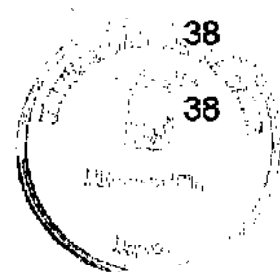
Mario Gallegos por compartir un tema de interés y de investigación propio, con el que nos invitó a inquietarnos por la realidad empresarial del país y enriquecernos profesional y personalmente.

A Giovani Giafrancesco, por la pasión con la que comparte sus clases e invita a sus estudiantes a investigar para aportar soluciones al país.

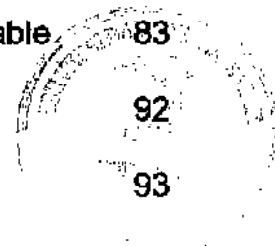
A nuestras familias por la paciencia y compañía que nos brindaron en las largas jornadas que esta tarea nos exigió.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
2. OBJETIVOS	6
2.1. OBJETIVO GENERAL	6
2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
3. JUSTIFICACION	8
4. MARCO TEORICO	10
4.1. CONCEPCIONES DEL LIDERAZGO A LO LARGO DEL DESARROLLO DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	11
4.2. LIDERAZGO SITUACIONAL	16
4.2.1. Nivel de Madurez	19
4.2.2. Aplicación del Liderazgo Situacional	31
4.2.3. Investigaciones sobre el Liderazgo Situacional	36
4.2.3.1. La Influencia de la Cultura	36
4.2.3.2. Madurez y Participación	38
4.3. EVOLUCION PSICOSOCIAL SISTEMICA	38



	pág.
4.3.1. Primera Etapa: Sobrevivencia	41
4.3.2. Segunda Etapa: Seguridad	44
4.3.3. Tercera Etapa: Autonomía	48
4.3.4. Cuarta Etapa: Trascendencia	53
4.4. LIDERAZGO Y NUEVA CIENCIA	55
5. HIPOTESIS DE TRABAJO	63
5.1. HIPOTESIS DE PRIMER GRADO	63
5.2. HIPOTESIS DE SEGUNDO GRADO	63
6. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	66
6.1. LA MUESTRA	66
6.2. DEFINICION DE VARIABLES	67
6.3. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	69
6.4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	78
6.5. TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION	80
6.6. PRESENTACION DE RESULTADOS	81
6.6.1. Correlación Estadística de cada variable respecto a Estilo y Efectividad	81
6.6.2. Preferencia de Estilo General	82
6.6.3. Preferencia General de Estilo en contraste con cada variable	83
6.6.3. Nivel de Efectividad General	92
6.6.4. Nivel de Efectividad en contraste con cada variable	93



	pág.
6.6.5. Niveles de Efectividad por cada Estilo	102
6.7. ANALISIS DE RESULTADOS	103
7. CONCLUSIONES	114
8. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXO A	121
ANEXO B	124



LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Escala de Madurez Laboral	22
Tabla 2. Escala de Madurez Psicológica	23
Tabla 3. Nivel de Madurez correspondiente a cada estilo de Liderazgo	24
Tabla 4. Correlación de cada variable con respecto al factor Estilo y efectividad	81



LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Distribución de la Muestra según sexo	69
Figura 2. Distribución de la Muestra según Edad	70
Figura 3. Distribución de la Muestra según Estado Civil	71
Figura 4. Distribución de la Muestra según Nivel de Escolaridad	72
Figura 5. Distribución de la Muestra según Tipo de Empresa	73
Figura 6. Distribución de la Muestra según Nivel del Cargo	74
Figura 7. Distribución de la Muestra según Profesión	75
Figura 8. Distribución de la Muestra según Experiencia	76
Figura 9. Distribución de la Muestra según Tipo de Universidad	
Egredado Pregrado	77
Figura 10. Preferencia de los cuatro estilos de liderazgo	82
Figura 11. Distribución total por preferencia de estilo	83
Figura 12. Preferencia estilo según sexo	83
Figura 13. Preferencia estilo según edad	84
Figura 14. Preferencia estilo según estado civil	85
Figura 15. Preferencia estilo según escolaridad	86
Figura 16. Preferencia estilo según tipo de empresa	87

	pág.
Figura 17. Preferencia estilo según nivel del cargo	88
Figura 18. Preferencia estilo según profesión	89
Figura 19. Preferencia estilo según experiencia	90
Figura 20. Preferencia estilo según tipo de universidad egresado	91
Figura 21. Distribución de la muestra por nivel de efectividad	92
Figura 22. Nivel de efectividad según sexo	93
Figura 23. Nivel de efectividad según edad	94
Figura 24. Nivel de efectividad según estado civil	95
Figura 25. Nivel de efectividad según nivel de escolaridad	96
Figura 26. Nivel de efectividad según tipo de empresa	97
Figura 27. Nivel de efectividad según nivel del cargo	98
Figura 28. Nivel de efectividad según profesión	99
Figura 29. Nivel de efectividad según tiempo de experiencia	100
Figura 30. Nivel de efectividad según tipo de universidad egresado	101
Figura 31. Nivel de efectividad por cada estilo	102



LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Descripción de variables	67
Cuadro 2. Distribución de la Muestra según sexo	69
Cuadro 3. Distribución de la Muestra según Edad	70
Cuadro 4. Distribución de la Muestra según Estado Civil	71
Cuadro 5. Distribución de la Muestra según Nivel de Escolaridad	72
Cuadro 6. Distribución de la Muestra según Tipo de Empresa	73
Cuadro 7. Distribución de la Muestra según Nivel del Cargo	74
Cuadro 8. Distribución de la Muestra según Profesión	75
Cuadro 9. Distribución de la Muestra según Experiencia	76
Cuadro 10. Distribución de la Muestra según Tipo de Universidad	
Egredado Pregrado	77
Cuadro 11. Preferencia de estilo general	82
Cuadro 12. Preferencia estilo según sexo	83
Cuadro 13. Preferencia estilo según edad	84
Cuadro 14. Preferencia estilo según estado civil	85
Cuadro 15. Preferencia estilo según escolaridad	
Cuadro 16. Preferencia estilo según tipo de empresa	



	pág.
Cuadro 17. Preferencia estilo según nivel del cargo	88
Cuadro 18. Preferencia estilo según profesión	89
Cuadro 19. Preferencia estilo según experiencia	90
Cuadro 20. Preferencia estilo según tipo de universidad egresado	91
Cuadro 21. Distribución de la muestra por nivel de efectividad	92
Cuadro 22. Nivel de efectividad según sexo	93
Cuadro 23. Nivel de efectividad según edad	94
Cuadro 24. Nivel de efectividad según estado civil	95
Cuadro 25. Nivel de efectividad según nivel de escolaridad	96
Cuadro 26. Nivel de efectividad según tipo de empresa	97
Cuadro 27. Nivel de efectividad según nivel del cargo	98
Cuadro 28. Nivel de efectividad según profesión	99
Cuadro 29. Nivel de efectividad según tiempo de experiencia	100
Cuadro 30. Nivel de efectividad según tipo de universidad egresado	101
Cuadro 31. Nivel de efectividad por cada estilo	102

RESUMEN

Este trabajo pretende indentificar los estilos de liderazgo preferidos por un grupo de gerentes y/o jefes de empresas de Santafé de Bogotá, a partir de la Teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Dicho enfoque propone cuatro estilos posibles que varían en su aplicación de acuerdo al nivel de madurez y a la situación particular del grupo y no existe un estilo mejor que otro, sino que es efectivo en la medida que se ajuste al grupo y promueva estados de mayor madurez. La encuesta fue aplicada a una muestra de 1.067 personas, de las cuales el 59% prefieren el estilo S2: Alta orientación a la tarea y Alta orientación a la relación. Este estilo corresponde a un nivel de madurez M2-Baja o Moderada. El 60% de los encuestados tienen un nivel de Efectividad de NI EFECTIVO NI INEFECTIVO. Lo que indica un nivel intermedio que no promueve mayor madurez en el grupo. Sólo el 35% reporta EFECTIVIDAD en el liderazgo. El estudio tiene en cuenta nueve variables demográficas con el fin de verificar si existe alguna relación respecto al estilo y efectividad. Las principales conclusiones en este sentido son entre otras: en la variable nivel de escolaridad, los no profesionales obtienen mayor efectividad que los profesionales o

postgraduados; las ciencias de la salud reportan mayor efectividad que profesiones como Administración o Ingenierías. Este estudio sugiere una revisión a la formación académica de los gerentes, ya que el estudio evidencia que existen aspectos en los que el no profesional aventaja a los profesionales y puede estar relacionado con pensamiento intuitivo, sentido común y creatividad.

INTRODUCCION

El liderazgo es un tema que presenta permanente inquietud tanto para investigadores y gerentes. Conforme a los adelantos mundiales en la materia, en el medio colombiano es evidente la necesidad de alcanzar organizaciones más flexibles y dinámicas en las que el liderazgo desempeñe un papel preponderante. Ya que no existe un modelo único de liderazgo eficiente, el liderazgo situacional puede ser el inicio para analizar el estilo de liderazgo que se requiere en las empresas en un momento específico y para proyectarse al futuro, promoviendo la madurez de los grupos de trabajo para que pongan en juego sus mejores aptitudes y puedan conformarse verdaderos grupos autodirigidos.

Este estudio pretende diagnosticar los estilos preferidos por los jefes de las empresas de Santafé de Bogotá, y verificar el nivel de efectividad de la aplicación de los mismos, de acuerdo a una escala basada en la Teoría del Liderazgo

Situacional. Además, se contrastan los resultados de estilo y efectividad con nueve variables demográficas tenidas en cuenta, con el fin de establecer el grado de influencia que pueden tener sobre estos dos factores. Los resultados permiten un acercamiento a lo que Hersey y Blanchard llaman el nivel de madurez cultural, determinado por el nivel de educación, el nivel de vida y experiencia industrial general de un país.

Brenson clasifica cuatro etapas de Desarrollo Psicosocial que pueden estar relacionadas con los niveles de madurez promovidos por cada estilo de liderazgo y que sitúan al liderazgo como un tema no sólo de las organizaciones, sino de todos los subsistemas que componen un gran sistema, léase país.

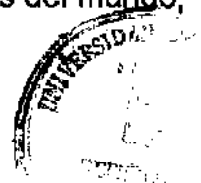
El acercarse a la realidad colombiana en el tema del liderazgo requiere una perspectiva autocrítica para identificar aspectos que no favorecen el desarrollo interno de las empresas y en general del país.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

En la mayor parte de las empresas colombianas se aplican estilos de liderazgo que están íntimamente relacionados con los niveles de madurez de los colaboradores y a las condiciones particulares de evolución y desarrollo interno de las organizaciones.

Existe en Colombia, lo que Hersey y Blanchard llaman un Nivel de Madurez Cultural bajo : "Una fuerza de trabajo inmadura caracterizada por el bajo nivel de educación, bajo nivel de vida y pobre experiencia industrial". Eso quiere decir que los empleados no tienen cómo aumentar su potencial de autocontrol y niveles de participación. Según los autores, este nivel de madurez está estrechamente relacionado con los estilos de liderazgo que ejercen los jefes en las empresas.

A pesar de los diversos programas de capacitación gerencial, así como de la aplicación de modelos administrativos que funcionan en otras latitudes del mundo,



las empresas colombianas distan mucho de ser sistemas flexibles que se modernicen al ritmo del entorno mundial, y que respondan además a las condiciones socio económicas que el país requiere. Lo anterior puede estar muy relacionado con la ineffectividad del liderazgo en las empresas.

De mantenerse la situación actual puede detenerse o retardarse el desarrollo interno de las empresas y por ende la flexibilidad para asumir cambios o nuevas alternativas de competencia. Seguirá prevaleciendo una visión de corto plazo, una fuerza laboral inmadura para autodirigirse. No se construyen organizaciones donde la gente pueda expandir continuamente su aptitudes y no se construirá desde las empresas modelos que desarrollen los valores sociales que necesita el país.

Esta situación hace necesaria una revisión detallada de los estilos gerenciales imperantes y la efectividad de los mismos en las empresas públicas y privadas del país, verificando las variables que pueden incidir en dichos estilos. Además el análisis sobre el nivel de evolución psicosocial, aspecto estrechamente relacionado con los niveles de madurez sugeridos por los estilos de liderazgo predominantes, permitirá identificar con mayor acertividad una solución que tenga

en cuenta las características específicas de nuestro medio, en cambio de la adopción de modelos administrativos foráneos sin una adecuada contextualización.

Este trabajo pretende resolver el siguiente interrogante : Cuál es el estilo de liderazgo que prefieren los jefes de las empresas en Santafé de Bogotá, y cuál su efectividad y relación con el nivel de madurez y evolución psicosocial de los empleados? Tienen alguna incidencia las diferentes variables demográficas propuestas ?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los estilos de liderazgo preferidos por los jefes de las empresas públicas y privadas de Bogotá y medir la efectividad de los mismos, a la luz de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1. Determinar las variables que tienen influencia en forma individual o que operan colectivamente para establecer diferencias en el estilo y efectividad de liderazgo.

2.2.2. Evaluar la flexibilidad o rigidez en cuanto a la adopción de estilos a lo largo

de la experiencia laboral.

2.2.3. Establecer el estado real de desarrollo del rol gerencial, como promotor de mayor madurez y autonomía en los colaboradores.

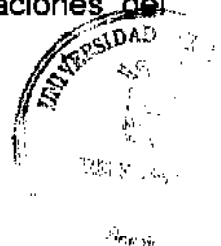
2.2.4. Determinar el nivel de evolución psicosocial o nivel de madurez cultural de acuerdo al estilo preferido y nivel de efectividad del mismo.

3. JUSTIFICACION

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite verificar la capacidad de los gerentes de crear el liderazgo que mejor se ajuste a las necesidades del momento y al nivel de madurez de los seguidores, es decir, la capacidad para adoptar un estilo efectivo, a la vez que describir la influencia que tienen las variables seleccionadas.

Los resultados permitirán tener una aproximación al estado real de desarrollo del rol gerencial como generador o desacelerador de madurez y autonomía en los seguidores, participación en la toma de decisiones, requisitos para la creación de organizaciones abiertas y flexibles al cambio y con una visión compartida de futuro.

Del mismo modo, la comparación de los resultados con un modelo evolutivo sistémico permitirá comprender, con una visión social, las implicaciones del



liderazgo respecto a un sistema.

4. MARCO TEORICO

Históricamente, el tema de liderazgo ha sido estudiado e investigado a lo largo del desarrollo de varias teorías administrativas. A pesar de los adelantos en el tema, la realidad empresarial de nuestro país evidencia que muchos de los problemas organizacionales, están íntimamente relacionados con falta de líderes o estilos de liderazgo inefectivos, además de estructuras con poca participación y flexibilidad ante los cambios.

Dar una revisión retrospectiva sobre la evolución de teorías del liderazgo, nos permite verificar las diferentes tendencias que han primado históricamente y que son la base fundamental de las nuevas propuestas.

La revisión teórica parte de un recuento histórico de las teorías administrativas y la concepción que cada una de ellas tiene del liderazgo que además permite ubicar la Teorías de Contingencia, marco en el que se ubica el Liderazgo

Situacional en un contexto de investigación. En seguida, profundizamos sobre la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, de cuyos autores tomamos el instrumento (encuesta) con la que se desarrolló la presente investigación. Además, presentamos la Teoría de Evolución Psicosocial de Gilberto Brenson, planteamientos que complementan y orientan la adecuada comprensión del papel del líder como generador de procesos de evolución o involución de un sistema, que para este caso, son las empresas. Con los últimos aportes de la física, las ciencias administrativas no escapan a una influencia por concepciones más holistas y ecológicas, aspectos que se tendrán en cuenta para las propuestas y recomendaciones.

4.1 CONCEPCION DEL LIDERAZGO A LO LARGO DEL DESARROLLO DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Desde la Administración Científica , los modelos administrativos desarrollados definen el papel del líder de acuerdo a una concepción específica de la relación subordinado-jefe cuya dinámica determinaría el éxito de la Administración.

La división del trabajo de Taylor (1911) definió un rol específico para los jefes y

los subordinados : el administrador es considerado como el elemento pensante de la organización mientras que el trabajador es el elemento ejecutor de las tareas. El liderazgo obedece a características formales, es decir, a la posición jerárquica. La participación del trabajador como ejecutor de las tareas, se ve reducida al cumplimiento de las órdenes y a la obediencia irrestricta de los diversos procesos de trabajo.

Henry Fayol (1916) fue el primero en investigar el comportamiento gerencial y el primero en sistematizarlo. Según Fayol¹ las habilidades que necesitan los gerentes dependen de su posición jerárquica. Por ejemplo, en un puesto de nivel inferior, se requieren destrezas técnicas específicas pero muy poca habilidad gerencial. A medida que ascendemos por la jerarquía, estas últimas se tornan más importantes que las primeras.

Las teorías más orientadas a las personas cuestionaron la distinción artificial entre gerentes y subordinados (personas que dan y reciben órdenes, respectivamente), ya que esta tajante distinción no era muy compatible con el logro de un objetivo común. Además, la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar de trabajo. El movimiento de

¹ STONER, J. Y WANKEL, Ch. Administración. México : Prentice Hall, 1989. Pág. 39

las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería.

Las investigaciones adelantadas por Elton Mayo en los Estudios de Hawthorne², (1924-1933) concluyeron que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Entonces la formación de los administradores fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Estos hallazgos han hecho que los gerentes sean mucho más sensibles y refinados en su trato con los subordinados.

Mc Gregor³ consideró que las organizaciones estructuradas alrededor de la "teoría Y", satisfarían mejor las necesidades de sus miembros y utilizarían su potencial más efectivamente. Esta teoría supone que el hombre obtiene satisfacción en su trabajo, que desea el logro y que busca la responsabilidad. Tales organizaciones conceden más independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y mayor apertura en la comunicación

² Ibid., p. 45

³ MC GREGOR, Douglas. The Professional Manager En : STONER, J. Y WANKEL, Ch. Administración.México : Prentice Hall, 1989, p.314

con otros gerentes entre sí.

En el mismo enfoque, Chris Argyris⁴ le preocupaba el hecho de que en las teorías clásicas, los gerentes tenían toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados. Argyris señala que ese dominio del lugar de trabajo por parte de los gerentes puede hacer que los subordinados se vuelvan pasivos y dependientes, además de que disminuye su sentido de responsabilidad y autocontrol. Estas condiciones son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en sí mismos, autoexpresión y logro. Los miembros de la organización, particularmente los de los niveles más bajos, se sentirán insatisfechos y frustrados en su trabajo a medida que esas necesidades queden bloqueadas. El resultado, según Argyris, es no sólo una infelicidad más profunda entre los miembros de la organización, sino además mayores problemas en la obtención de las metas organizacionales.

Hasta ahora, los enfoques clásicos y neoclásicos comparten la suposición de que hay "una forma óptima" de diseñar una organización, limitación evidente frente a un medio en continuo cambio. Actualmente, de acuerdo con los enfoques de

⁴ AARGYRIS, Chris. Integrating the Individual and the Organization. En : *ibid.*, p.314



contingencia, el liderazgo más apropiado para una organización depende de las circunstancias particulares de esta última en un momento dado. Según esta perspectiva, las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación: las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los subordinados, el ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los subordinados, etc. Una persona que es un líder eficaz en una situación fracasará tal vez en otra.

Los esfuerzos sistemáticos por entender el liderazgo: identificar las características de los líderes, comparar las características de los líderes eficaces e ineficaces, no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a los líderes y a los seguidores. La evidencia disponible hasta ahora señala que los que surgen como líderes no poseen una sola constelación de rasgos que los distingan claramente de los que carecen de ellas. Cuando se quiso investigar las conductas adecuadas en una situación, los resultados revelaron que la misma no lo era adecuada necesariamente en otra.

La perspectiva situacional del liderazgo descubrió algunos factores capaces de influir en la conducta de liderazgo y trata de identificar cuál de esos factores es el

más importante en un conjunto determinado de circunstancias y predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en ellas.

4.2. LIDERAZGO SITUACIONAL

Gran parte de los primeros estudios dedicados al liderazgo se ocupaban de identificar las características de los líderes eficaces. Este enfoque se basaba en la suposición de que podría encontrarse un número determinado de características individuales del buen líder. Las investigaciones han mostrado alguna correlación, pero no muy significativa del liderazgo con la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, el dinamismo, los conocimientos requeridos para determinadas tareas. Los resultados tan pobres brindados por esta corriente, hicieron que los investigadores se orientaran más hacia la búsqueda de patrones de comportamiento asociados con el liderazgo.

El Liderazgo Situacional es un modelo desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard⁵ que sostiene que el estilo más eficiente de liderazgo varía según la "madurez" de los colaboradores. Además, los líderes exitosos son aquellos quienes con un espíritu investigador puede diagnosticar un ambiente particular,

⁵ HERSEY, P. y BLANCHARD K. Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources. New York : Prentice Hill, 1982

tienen la sensibilidad para aprender a apreciar las diferencias, identificar las características del ambiente, y adaptar su estilo de acuerdo a las que demanda del mismo.

La teoría del liderazgo situacional ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los colaboradores, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez. Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus colaboradores, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo.

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones críticas de la conducta gerencial, ha sido una parte de la investigación que se ha realizado en las últimas décadas. Estas dos dimensiones han sido denominadas de diversas maneras, desde demócratas: "orientadas al empleado" y autócratas: "orientadas hacia la producción".

Debido a las investigaciones de estos autores, no existe el "mejor" estilo de

liderazgo. Ningún estilo por sí sólo es el más apropiado que los demás, sino que deben tenerse en cuenta las características de la situación y la madurez del grupo para desarrollar la actividad asignada lo que señala la efectividad o ineffectividad del estilo de liderazgo. Existen estilos de liderazgo apropiados para llevar al grupo de colaboradores de un estado de menor a mayor madurez. El papel del líder es brindar guía y dirección y a la vez establecer una conducta de relación reflejada en un soporte emocional con el colaborador.

El liderazgo situacional se vale de estas dos dimensiones: comportamientos centrados en la tarea (la producción) y comportamientos centrados en las personas (las relaciones). Cada variable la califican como alta o baja y luego combina con cuatro estilos específicos de liderazgo: Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar.

Se dan a continuación la definición de estas dos dimensiones:

Conducta Laboral: es el grado en que el gerente entabla comunicación unilateral (comunicación en un solo sentido), explicando qué es lo que cada colaborador tiene que hacer, así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.



Conducta de relación: (o de relacionamiento) es el alcance o grado con que el gerente entabla comunicación bilateral, brindando su apoyo socio-emocional, “caricias psicológicas” y facilitando el que sus colaboradores generen autónomamente comportamientos relacionados con la tarea.

<p>Alta orientación a la relación</p> <p>Baja orientación a la tarea</p> <p>S3: PARTICIPAR</p>	<p>Alta orientación a la tarea</p> <p>Alta orientación a la relación</p> <p>S2: PERSUADIR</p>
<p>Baja orientación a la tarea</p> <p>Baja orientación a la relación</p> <p>S4: DELEGAR</p>	<p>Alta orientación a la tarea</p> <p>Baja orientación a la relación</p> <p>S1: ORDENAR</p>

4.2.1. Nivel de Madurez

La teoría del liderazgo situacional define a la madurez como la capacidad de fijar objetivos elevados pero alcanzables (motivación, logro) y la disposición y

capacidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de la madurez deben ser consideradas sólo en relación con una tarea específica a ser realizada. Es decir, un individuo o un grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Los grados de madurez de las personas varían según cual sea la tarea específica, función u objetivo que el gerente intente realizar a través de sus esfuerzos.

De esta manera, un representante de ventas puede ser muy maduro en la forma de encarar las llamadas de ventas, pero quizás no demuestre el mismo grado de madurez para elaborar y escribir las propuestas a los clientes. En consecuencia, corresponde al gerente de esta persona brindarle muy poca asistencia y dirección en lo que respecta a las llamadas de ventas, pero debe guiarle y supervisarle estrechamente en la actividad de preparación de propuestas.

- *Madurez para el trabajo*: comprende los conocimientos y destrezas, es decir, la habilidad para hacer las cosas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros.
- *Madurez psicológica*: denota, la disposición o motivación para hacer algo. Los individuos con alta madurez sienten seguridad en sí mismos y la expresan



demás.

Según Chris Argyris existe un continuo entre madurez e inmadurez, ya que se pasa de un estado a otro a lo largo del tiempo; de dependencia a independencia.

Las etapas de madurez que corresponden al colaborador son:

M1: El individuo no tiene los conocimientos y la destreza, ni tiene la voluntad para realizar las tareas. No posee seguridad en sí mismo.

M2: El individuo no puede hacer las tareas. Se siente motivado pero le falta la habilidad.

M3: El individuo puede pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4: El individuo puede y quiere hacer lo que se le pida

Tabla 1. Escala de madurez laboral

ESCALAS	ALTO			MODERADO			BAJO	
	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Experiencia anterior	TIENE EXPERIENCIA				NO TIENE EXPERIENCIA			
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Conocimiento del trabajo	POSEE EL CONOCIMIENTO NECESARIO				NO TIENE EL CONOCIMIENTO NECESARIO			
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Entendimiento de los requerimientos del trabajo	ENTIENDE PERFECTAMENTE LO QUE SE NECESITA				ENTIENDE POCO LO QUE SE NECESITA			
	8	7	6	5	4	3	2	1



Tabla 2. Escala de madurez psicologica

ESCALAS	ALTO			MODERADO			BAJO		
	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. Actitud para tomar responsabilidades	TIENE MUCHA ACTITUD						NO TIENE ACTITUD		
	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. Motivación para actuar	POSEE ALTA DISPOSICION PARA ACTUAR						POSEE POCA DISPOSICION PARA ACTUAR		
	8	7	6	5	4	3	2	1	
3. Confiabilidad	ES MUY CONFIABLE						NO ES CONFIABLE		
	8	7	6	5	4	3	2	1	



Según la teoría del liderazgo situacional a medida que el nivel de madurez del colaborador se eleva en relación al cumplimiento de una tarea específica, el gerente debe comenzar a reducir su conducta laboral y aumentar su conducta de relación. Una vez el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez, el gerente deberá reducir no solo la conducta laboral sino también su conducta de relación. De esta manera, a medida que el colaborador evoluciona de la inmadurez hacia la madurez, el nivel de liderazgo debe irse adaptando a la nueva situación para conservar su efectividad. Ahora, el colaborador no sólo está maduro en función de la tarea, sino también psicológicamente maduro.

Debido a que el colaborador ya puede aportar sus propias "caricias" y refuerzos, no es necesario tanto apoyo socio-emocional por parte del gerente. A este nivel de madurez, las personas perciben como un indicio de confianza la reducción de la supervisión estrecha y un aumento de la delegación por parte del gerente. De esta manera, el liderazgo está en función de la madurez relevante para la tarea del colaborador.

A fin de determinar qué estilo de liderazgo corresponde a una situación específica, es necesario establecer primero cuál es el nivel de madurez del

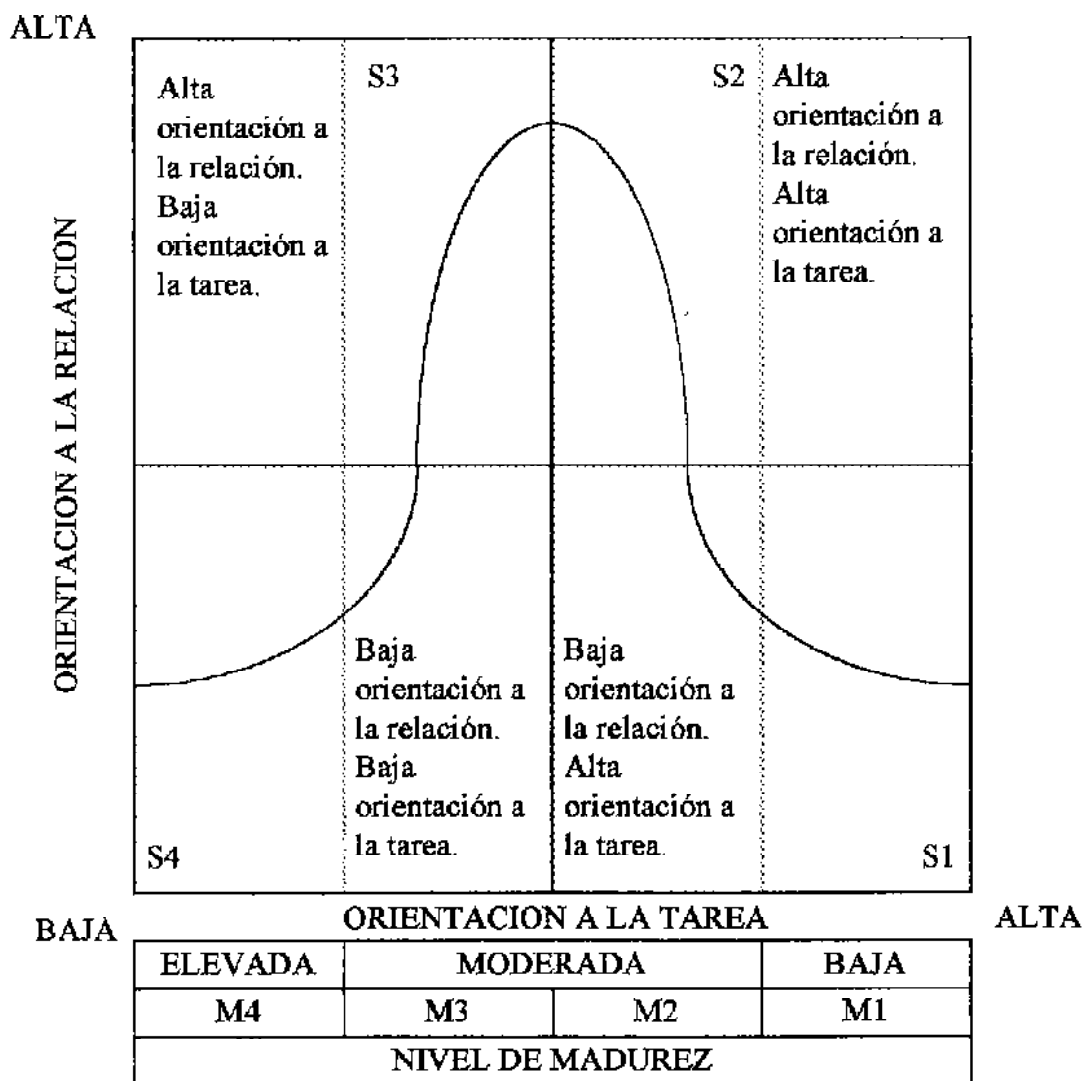


colaborador en relación con una tarea específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del colaborador. Una vez identificado este nivel de madurez, se puede determinar el estilo de liderazgo apropiado.

Este ciclo se puede ilustrar con una curva superpuesta a los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se ve en el gráfico siguiente:



Tabla 3. Nivel de Madurez correspondiente a cada Estilo de Liderazgo



Estilo S1: HABLAR U ORDENAR

Alta orientación a la Tarea - Baja orientación a la Relación

Baja Madurez

La gente es incapaz y renuente a asumir responsabilidades en el trabajo. Su renuencia puede derivar de una inseguridad personal para asumir dicha responsabilidad, o desconocimiento de una labor. Debe proveerse una dirección específica clara y ejercer una supervisión estrecha: especificarse qué, cómo, cuándo y dónde debe hacer el trabajo.

Una conducta de apoyo puede ser percibida como permisiva o fácil, ya que puede tender a premiar una labor pobre.

En el caso de un colaborador que ingresa a una organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y



familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

Estilo S2: VENDER O PERSUADIR

Alta orientación a la Tarea - Alta orientación a la Relación

Madurez Baja o Moderada

A medida que los colaboradores empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los colaboradores y debe estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así, pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

Este estilo tiene una mayor comunicación y el líder trata de que cada uno alcance sus propios objetivos. Los colaboradores llegan a este estado de madurez si el líder les brinda explicación y una ayuda adicional.

Estilo S3: PARTICIPAR

Baja orientación a la Tarea - Alta orientación a la Relación

Moderada-Alta Madurez

En esta fase aumenta la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y éstos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión estrecha). Pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los colaboradores de obtener una responsabilidad mayor

Un estilo no directivo tiene alta probabilidad de éxito con un grupo de este nivel de madurez. Este estilo se llama así porque el líder y los colaboradores toman de común acuerdo las decisiones. El rol del líder va encaminado a fortalecer y facilitar la comunicación: orienta las ideas y facilita la toma de decisiones.



Estilo S4: DELEGAR

Baja orientación a la Tarea - Baja orientación a la Relación

Alta Madurez

La gente es hábil, capaz, con voluntad para hacer las cosas, segura y responsablemente. En este punto, la madurez del grupo o individuo en la ejecución de la tarea es plena, por consiguiente no se hace necesario la supervisión y orientación de etapas previas, puede ser completamente autónomo en la ejecución de su labor, así la conducta hacia una labor es baja y el apoyo emocional no es tan crítico, por lo cual la conducta de relación también puede disminuir sin detrimento del rendimiento tanto a nivel laboral y emocional.

El líder traslada la responsabilidad de las decisiones a los colaboradores y favorece una implementación.



4.2.2. Aplicación del Liderazgo Situacional

El objetivo de aplicar el liderazgo situacional es asegurar el nivel de madurez de los colaboradores; hacer crecer la madurez para que puedan alcanzar lo que quieren. La madurez de los colaboradores se logra ajustando la conducta de liderazgo a través de los cuatro estilos de la curva prescriptiva.

Cuando el gerente intenta mejorar el nivel de madurez de un colaborador que no ha asumido mucha responsabilidad en el pasado, debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, el colaborador puede considerar que el gerente se está volviendo "blando". De este modo, el gerente debe preparar al colaborador lentamente, empleando una conducta un poco menos orientada hacia la tarea y un poco más orientada hacia la relación, a medida que el colaborador va madurando.

Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de un día para otro. A fin de conseguir un comportamiento más

conveniente el gerente debe recompensar lo más rápidamente posible los más leves cambios favorables en la conducta del individuo, y seguir este proceso a medida que la conducta del individuo se acerca más a las expectativas del gerente en función del buen desempeño. Este es un concepto de modificación de la conducta que se llama refuerzo positivo.

Por ejemplo : si la intención del gerente es mejorar el nivel de madurez de su subordinado, para que dicho colaborador asuma mayores responsabilidades. Lo primero que tiene que hacer es reducir un poco la dirección (conducta laboral), brindándole la oportunidad de asumir una mayor responsabilidad. Si el colaborador maneja bien esta responsabilidad, el gerente debe reforzar su conducta aumentando su orientación hacia la relación. Este proceso comprende dos pasos: primero, reducción de la dirección estructurada, y si esto es acompañado por un desempeño correcto, segundo; aumento del apoyo socio-emocional para reforzarlo. Este proceso debe continuar hasta que el colaborador asuma una importante responsabilidad y se desempeñe como un individuo de madurez moderada. Esto no significa que el trabajo del individuo será menos estructurado, sino más bien que la estructuración será impuesta internamente por el colaborador, en vez de externamente por el gerente.



Cuando ello ocurre, el colaborador no sólo es capaz de guiar y estructurar muchas de sus actividades, sino que también comienza a poder satisfacer sus necesidades emocionales e interpersonales. En esta etapa, el colaborador se siente positivamente apoyado por su desempeño cuando el gerente deja de vigilarlo y cuando le da más libertad de acción. No es que existe menos camaradería y confianza mutua (en realidad, hay más), sino que el gerente tiene que esforzarse menos para demostrárselo a un colaborador maduro.

Cuando la gente es muy madura, la necesidad de soporte socioemocional no es tan amplia y tan importante como la necesidad de autonomía. Una de las opciones del líder puede ser otorgar su confianza para lograr una mayor madurez, permitiéndoles avanzar cada vez más.

Esto no quiere decir que la relación de amistad y/o comunicación disminuya, al contrario lo que disminuye es la conducta de soporte. Para los colaboradores que han alcanzado este nivel de madurez, se debe continuar para mantener ese estado de autonomía y sus relaciones sean más de amistad y no de jerarquía.

Aunque esta teoría parece surgir de un estilo básico para cada uno de los niveles de madurez, no es tan simple. Cuando el colaborador empieza a comportarse con menos madurez, por cualquier razón (por ejemplo, un crisis en su hogar, un cambio en el trabajo, en la tecnología, etc.), es conveniente y necesario que el gerente adapte su conducta, retrocediendo en la curva prescriptiva hasta llegar al nivel de madurez de su colaborador en esas circunstancias. Consideremos, por ejemplo, a un colaborador que actualmente esté trabajando bien, con autonomía. Supongamos que, repentinamente, una crisis familiar empieza a afectar su desempeño en el trabajo. En este caso, puede resultar conveniente que el gerente aumente moderadamente tanto su apoyo directivo como de relación, hasta que el colaborador recupere su capacidad para actuar como lo venía haciendo.

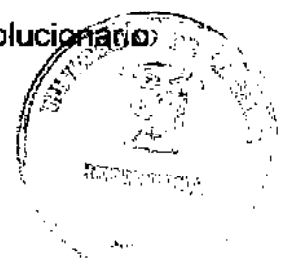
Consideremos otro ejemplo, de una persona en una tarea individual, donde no tiene supervisados a quien consecuentemente podía dársele libertad de acción. Supongamos que se le promueve a un cargo de supervisión. Aunque resultaba conveniente dejarlo en libertad (S4) cuando era colaborador, ahora que pasa a ser supervisor (tarea para la que tiene poca experiencia) corresponde que el gerente cambie su estilo y le brinde un mayor apoyo socio-emocional, y que luego aumente la dirección y supervisión de las actividades (S4 a S3 a S2 a S1). Este



estilo de conducta laboral elevada (S1) a conducta de relación elevada (S2), debe continuarse hasta que la persona esté en condiciones de asumir las nuevas responsabilidades. A partir de ese momento, corresponde volver del S2 a S3 y luego a S4. Si se comienza con el mismo estilo de liderazgo que resultaba apropiado cuando esa persona estaba sin colaboradores, las consecuencias pueden ser nefastas, ya que no se adecua a las necesidades de la situación.

En resumen el gerente efectivo debe conocer muy bien a su staff, a fin de poder satisfacer sus demandas y capacidades, que cambian constantemente. Se debe recordar, que con el tiempo, los colaboradores y los grupos de colaboradores desarrollan sus propios modelos de conducta y pautas de acción, por ejemplo: normas, costumbres, etc.

Aunque un gerente adopte un estilo específico para el equipo de trabajo como grupo, a menudo tendrá que conducirse de manera diferente con los colaboradores individualmente considerados, porque están en distintos niveles de madurez. En cualquiera de estos casos, ya sea trabajando con un grupo o con un individuo, los cambios de estilo gerencial de S1 a S2 a S3 a S4, deben ser graduales. Por su misma naturaleza, este proceso no puede ser revolucionario.



sino que debe ser evolutivo: cambios graduales, como resultado del desarrollo planificado y la confianza y el respeto mutuos.

4.2.3. Investigaciones sobre Liderazgo Situacional

4.2.3.1. La Influencia de la Cultura

Likert (1950) adelantó investigaciones en la industria norteamericana y encontró que en general la mayor tendencia de los líderes se orientaba a ejercer una supervisión general y el estilo más efectivo era el S3 (conducta de relación). Por otro lado Hersey (1960) adelantó la misma investigación en África, época en la que apenas iniciaba la industria; encontró que se ejercía una mayor supervisión, es decir, la tendencia era un estilo S1 (mayor supervisión sobre la tarea).

De acuerdo con estos hallazgos, existe una *Madurez Cultural*. Una fuerza de trabajo madura se caracteriza por el nivel de educación, nivel de vida y experiencia industrial. África tenía un menor nivel de vida, menor nivel de

educación y poca experiencia industrial.

De lo anterior se puede concluir que los empleados que gozan de mayor educación, mayor nivel de vida y mayor sofisticación o especialización en su labor, por ende han aumentado su potencial de dirección y autocontrol y por ende su madurez.

Autocontrol

↑ -

↑ - Crecimiento

↑ - Individual

↑ -

Control externo

4.2.3.2. Madurez y Participación

La madurez y la participación son directamente proporcionales: a mayor madurez, mayor participación y por ende mayor oportunidad de tomar decisiones. La tendencia es de una baja a una alta madurez. Complementario a esto, existe una relación con los niveles de satisfacción producto de un ambiente de trabajo favorable, con oportunidades para alcanzar objetivos, crecer, desarrollarse y generar retos. A menor madurez menor participación y es necesario un liderazgo directivo para la toma de decisiones.

4.3 EVOLUCION PSICOSOCIAL SISTEMICA

Complementando los supuestos del liderazgo situacional, para este estudio es muy importante presentar la Teoría de la Evolución Psicosocial Sistémica desarrollada por el Dr. Gilberto Brenson Laza⁶ que sustenta desde la experiencia de la evolución grupal y comunitaria, la importancia de un liderazgo flexible a diferentes situaciones.

⁶ BRENSON, Gilberto. Transformación Personal y Social. Bogotá : Fundación Neo-humanista. 1992

Si un grupo social, una empresa, una comunidad o un barrio son sistemas, todos ellos tienen un ciclo de evolución (o involución), también pueden estancarse, y como resultado, padecer malestar y las patologías sintomáticas de un estancamiento.

Al mirar una manada de lobos y a los demás organismos vivientes, podemos reconocer cuatro etapas básicas de su desarrollo: una "infancia", en la cual el organismo busca su sobrevivencia; una juventud, en la cual el organismo busca su seguridad y la definición de sus roles; una "adolescencia" en la cual el organismo busca su independencia, su autonomía y su identidad personal, y una "adulthood", en la cual el organismo busca una trascendencia, el "dejar huella" para el bien de la colectividad.

Consideremos que estas cuatro etapas existen para cualquier sistema, incluyendo los sistemas sociales como un grupo o una comunidad. La primera etapa es la de la física *sobrevivencia* del grupo como una colectividad y requiere una cohesión mínima suficiente para establecer y mantener fronteras que resistan una amenaza mortal interna o externa (desastre natural, indiferencia o desinterés de sus miembros, guerra, invasión, muerte masiva, etc.). Una vez adelantada la

superación de esta etapa, el sistema debe entrar en una segunda etapa, la búsqueda de una *seguridad* colectiva mediante el desarrollo de una infraestructura que puede proporcionar fuentes de satisfacción de las necesidades primarias de sus integrantes. En la tercera etapa, la necesidad de *autonomía* se comienza a sentir cuando el sistema ya ha adelantado su seguridad y una identidad como grupo, mediante la toma de decisiones propias y la autogestión. La cuarta etapa, la *trascendencia*, inicia cuando el sistema ya ha adelantado su autonomía y comienza a pensar en la solidaridad no sólo entre sus integrantes sino también con otros sistemas sociales para lograr metas a nivel ecológico, sociopolítico, etc.

Una de las más obvias conclusiones de este modelo, es a la vez la más difícil de manejar para muchos de los que trabajan en este tipo de procesos de comunidad: un estilo de liderazgo "bueno" o "correcto" para un grupo en una etapa de desarrollo, no lo es para un grupo en otra etapa o para el mismo grupo cuando evoluciona o involuciona. Cada etapa requiere unas características diferentes de liderazgo porque las necesidades, las metas y los recursos del grupo son diferentes. En este caso no hay una sola manera de ser buen líder, sino hay cuatro.



A continuación se examinarán más a fondo las características de cada etapa y lo que se considera un liderazgo apropiado para cada una.

4.3.1. Primera Etapa: Supervivencia

En esta etapa, donde la primera necesidad sentida es sobrevivir a una amenaza mortal o a la existencia misma del sistema y de la de sus integrantes, el liderazgo procura "hacer algo por ... para que tenga", con el fin de aliviar el sufrimiento y facilitar la supervivencia del sistema mediante un modelo asistencial de intervención. A pesar de toda la "mala prensa" académica que ha recibido el asistencialismo, el autor lo considera como el modelo más apropiado, y probablemente el único que funciona, en esta primera etapa, típica de las emergencias, estados de guerra.

El líder en esta etapa logra su mayor efectividad con un estilo de liderazgo autocrático, dentro de unas estructuras y reglas claras, realistas y obligatorias, siempre que sean justas. Centenares de experiencias reales en situaciones de desastres naturales, guerra y otros estados caóticos, han mostrado que el

mensaje que se da y que se recibe desde el principio debe ser: "si quieres jugar con mi pelota y en mi cancha, cumple mis reglas o buscas otro partido".

Lo anterior no quiere decir que el líder debe ser déspota; al contrario, debe ser motivado por una sincera compasión y empatía por el grupo una sensibilidad a su sufrimiento. El líder continuamente resalta, entre el grupo, el valor de la vida y haber sobrevivido la amenaza, como punto de partida para el restablecimiento de auto-estima individual y grupal. El liderazgo en esta etapa ha sido descrito como "mano de hierro dentro de guante de seda": un líder totalmente protagónico establece una firme estructura y requiere que sus integrantes la aceptan o no participen; el autor opina que cualquier otra alternativa es la anarquía.

En cuanto a la relación interpersonal entre los miembros del grupo, lo máximo que puede pretender el líder es facilitar la tolerancia necesaria para mantener una mínima cohesión. Los integrantes del sistema no tienen que amarse, ni quererse, ni siquiera respetarse, sólo tolerarse lo suficiente para poder establecer las fronteras y mantener un orden dentro de ellas.



En todas las etapas de desarrollo sistémico, se quiere facilitar un proceso de concertación, pero este proceso es distinto según la etapa. En la etapa de sobrevivencia, el proceso de concertación es uno de aceptación tácita de lo impuesto por un líder autocrático. Este proceso puede parecerse poco a una concertación, pero lo es porque el silencio otorga. El líder plantea su oferta dentro de un marco respetuoso pero firme "tómala o déjala". No es el lugar para debatir o polemizar, ni para una pseudodemocracia, sino para imponer una estructura clara que ofrezca la sobrevivencia deseada mediante la creación de un sistema rudimentario.

La primera etapa de sobrevivencia terminada (o al menos debe terminar) cuando queda superada la crisis inmediata. Por lo tanto, cualquier extensión de un estilo de liderazgo más allá de la superación de la crisis, va a generar estancamiento en la evolución del sistema y el inevitable malestar resultante. Si continúa aún más, el sistema entra en involución, fenómeno visto en muchas dictaduras que se han extendido más allá de su necesidad y convivencia. Una conducta paternalista, como la de "regalar el Pez", es lo más noble y necesario cuando en determinado momento y por fuerza mayor, el otro está muriendo de hambre; seguir haciéndolo cuando las condiciones ya han cambiado, es crear dependencia y sus inevitables secuencias nefastas de sumisión, agresividad pasiva y rebeldía en ciclos alternos.

4.3.2. Segunda Etapa: Seguridad

Superada la crisis inmediata, el sistema dedica su energía a la creación de una infraestructura mediante la cual sus integrantes pueden satisfacer sus necesidades básicas. La filosofía de intervención ya no se debe centrar en conductas paternalistas o asistencialistas, sino en enseñarles o facilitarles que ellos hagan por sí mismos lo que necesitan para satisfacer sus necesidades básicas. El adagio oriental lo describe como enseñarles a pescar en lugar de regalarles el pez. El objetivo de la intervención es el de crear una infraestructura que movilice los recursos existentes y que desarrolle los conocimientos y las destrezas necesarias para seguir su evolución de comunidad en sí y de sus habitantes. Por eso, este modelo de intervención ha sido llamado por distintos autores Modelo Desarrollista o Modelo Educativo y es el más común en los barrios tuguriales.

El estilo de liderazgo más conveniente en esta etapa es el autoritario. La diferencia entre este y el estilo autocrático es que la "autoridad" es conferida mediante estructuras y reglas predeterminadas y aceptadas como necesarias por la colectividad y no es solamente la autoridad administrativa sino debe ser

también moral, profesional y legal. El líder facilita el cumplimiento de las normas aceptadas por todos y valora en los integrantes, más que nada, el cumplimiento de ellas y el logro de las metas específicas acordadas.

En esta etapa la retroalimentación y la corrección deben ser evaluativas. El líder indica o reitera las creencias (lo que "es" y lo que no "es"), los valores (lo "bueno y lo malo"), las normas (lo "correcto" y lo "equivocado") y las presuposiciones (lo que "existe" y lo que "no existe"). El grupo busca su seguridad y, para ello, esta postura perceptual absolutista generalmente es la más conveniente. El profesor de primaria habla mucho más de las cosas que "son así", dejando el relativismo filosófico para el bachillerato, donde los alumnos están mejor preparados para ello.

Ya que los integrantes del sistema basan su autoestima en el pertenecer y en el tener, el líder debe ser activo en la protección de la integridad de cada persona, elogiando y resaltando la importancia de cada una en el éxito de la colectividad y de cada logro personal sea material o de cumplimiento. El papel del facilitador (líder), aunque no sea tan activo como en el nivel de sobrevivencia, requiere suficiente directividad para poder organizar y delegar tareas y responsabilidades

a individuos y a sub-grupos.

La motivación del líder debe ir más allá de la compasión. Se requiere un compromiso de servicio. Cualquier otro motivo por parte del líder, sea mera lástima, el deseo de enaltecer su propio ego, una búsqueda de control y poder o cualquier otro, tarde o temprano va a ser percibido por el grupo y dicho liderazgo será rechazado.

El líder efectivo a este nivel es el que facilita una relación interpersonal que va más allá de la tolerancia. Se requiere una relación basada en el respeto mutuo, con el fin de lograr un proceso de concertación que logre una aceptación explícita y no sólo tácita. Se requiere que cada participante en el grupo, o al menos la mayoría de ellos, acepte abierta o claramente la "oferta" de liderazgo y/o de ayuda, y se compromete a cumplir las condiciones y exigencias del líder, también aceptando las consecuencias de no hacerlo.

Esta segunda etapa de seguridad debe ceder la tercera, cuando el sistema y la mayoría de sus integrantes reconocen su capacidad de lograr la satisfacción de

sus necesidades y cuando existen contextos adecuados para hacerlo. No realizar la transición a la tercera etapa en su debido momento usualmente genera un estancamiento debido a una dependencia estructural. La dependencia funcional (una o varias personas que dependen de un líder) generalmente se supera en la primera etapa o al iniciar esta, pero la dependencia estructural, en la cual un grupo depende de una agencia o institución para tomar una iniciativa, tomar las decisiones o satisfacer sus necesidades, se genera y se mantiene cuando el grupo no comienza a desarrollar su autonomía en el momento apropiado.

Esta dependencia estructural muchas veces se prolonga o se agrava cuando existe codependencia: la misma institución, a su manera, es dependiente del grupo comunitario porque le "conviene", por motivos económicos, políticos y otros, que el grupo sigan dependiente. El resultado casi inevitable de la codependencia es una notable y destructiva agresividad de cada parte hacia la otra. Este es el caso demasiado frecuente de un grupo comunitario que desarrolla una dependencia estructural sumisa de una institución, que año tras año, es la que toma la iniciativa de acción, decide sobre los programas de capacitación y otras actividades, etc., en lugar de facilitar que el mismo grupo comunitario lo haga. Tarde o temprano, el estancamiento se vuelve insoportable y el grupo se vuelca en contra de su "benefactor" o, peor, los unos contra los otros en una excesiva

competencia. "Enseñar a pescar en lugar de regalar el pez", puede describir la filosofía del líder en esta etapa, pero si se detiene en la sola enseñanza, poco se logrará porque el grupo seguirá dependiendo del líder para seguir padeciendo en lugar de poder llegar a hacer algo, por sí solo, con lo aprendido.

4.3.3. Tercera Etapa - Autonomía

La etapa más difícil para la mayoría de los padres es la adolescencia, en la cual sus hijos quieren autonomía e independencia, aún cuando no estén preparados para ella. Los padres de un adolescente muchas veces nos encontramos entre la espada y la pared: o le imponemos la opción que sabemos que es la "correcta", violando su voluntad y corriendo el riesgo de enganchar su rebeldía, o lo dejamos decidir por sí mismo "embarrándola".

Cuando un grupo social o comunitario comienza a establecer sus bases de seguridad durante la segunda etapa, comienza a nacer en él la necesidad de autonomía, la independencia del grupo como grupo, posiblemente antes de que el mismo grupo haya adquirido los conocimientos y las destrezas necesarias para



desarrollarla adecuadamente. La inercia y la simbiosis dentro del sistema, generadas por la misma seguridad conquistada en la segunda etapa, frecuentemente impiden que el grupo logre lo que más quiere: su autonomía. Este fenómeno se ve en el fracaso de un gran número de cooperativas y microempresas, las cuales generalmente se lanzan antes de que sus integrantes hayan adquirido las destrezas psicosociales necesarias para trabajar en grupo. Los facilitadores quedan entre la espada y la pared: o prolongar demasiado un liderazgo apropiado para la segunda etapa y correr el riesgo de dependencia y/o rebeldía, o dejar al grupo ejercer su autonomía y correr el enorme riesgo de que no esté preparado para ella.

En esta etapa, el líder se compromete con los integrantes a facilitar que ellos "sean y crezcan", mediante procesos autogestionarios debidamente dosificados en la medida en que el grupo esté preparado para asumir cada nueva responsabilidad. La meta es poder dejar atrás todo vestigio de autoritarismo y regirse todos por un sistema democrático en el que las estructuras y reglas son concertadas, aceptadas y modificadas entre todos.

La retroalimentación del líder a los integrantes también debe tomar un viraje

radical. En lugar de la evaluación y juicio de segunda etapa, el grupo que está desarrollando esta etapa requiere una retroalimentación progresivamente más descriptiva y relativista, sin valoración absolutista o proselitista, con el fin de llegar a una corrección intrínseca para remplazar la extrínseca, una verdadera autodisciplina y autocorrección. Por ejemplo, durante una reunión de un comité, el líder de un grupo de segunda etapa hará sus "críticas constructivas" del contenido y del proceso de la reunión, explicando lo que fue bien hecho y mal hecho, correcto y equivocado. Al contrario, el líder efectivo de un grupo en pleno desarrollo de la etapa de autonomía, se limitará a facilitar una buena autoevaluación, o compartir sus percepciones del proceso o del contenido lo que el o ella hubiera hecho en la misma situación, e informar sobre los recursos disponibles para una próxima ocasión.

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, el buen líder de esta etapa se dedica a proteger la individualidad de cada integrante, más que su integridad, mediante un papel asesor de poco protagonismo y de mayor énfasis en el crecimiento de los integrantes que en los resultados logrados. El integrante se valora y se siente realizado cuando se siente importante y exitoso como persona dentro de un grupo. La auto-estima grupal también se aumenta cuando toma sus propias decisiones, tiene sus propios éxitos y aprende de sus propios errores.

La motivación de un líder en esta etapa requiere valores personales que van mucho más allá de la compasión y el servicio. El líder que quiere ser efectivo en un grupo de este nivel debe comprometerse a unos valores centrados en la justicia en todo el sentido de la palabra; no solo la justicia legal (que frecuentemente no es justa) sino también la moral, la ética. Según la experiencia del autor, una razón por la cual muchos grupos nunca progresan en este nivel es porque su liderazgo valora más el controlar, el tener, el hacer, que el ser y el crecer del ser humano, elementos claves de la justicia.

El liderazgo también promueve y facilita una relación entre integrantes que va más allá de la tolerancia y el respeto. Es una relación que se basa en el afecto y en la intimidad (psicológica) interpersonal. Esta es la etapa de la solidaridad, la cual requiere un compromiso afectivo con el prójimo. En esta relación, la concertación pasa a ser una de "ganar-ganar". El común denominador de la gran mayoría de teologías, "de las leyes de la naturaleza y de las ciencias físicas y sociales, de las lecciones de historia y de nuestras propias experiencias pasadas, individuales o colectivas, nos enseña que la única evolución trascendental es la co-evolución: yo puedo evolucionar en la medida en que tu evolucionas, en la medida en que mi grupo evolucione. Yo puedo "ganar" sólo cuando permito y apoyo que tú "ganes". En esta etapa, cualquier ganancia de uno a costa de otro



es una pérdida para ambos. Por eso insistía el famoso psicoanalista Erich Fromm, que una sociedad sólo podría ser "sana" en la medida en que tanto la colectividad como los miembros de ella, llegaran a esta tercera etapa que permita la co-evolución.

Si la primera etapa se caracteriza por "regalar el pez" y la segunda por "enseñar a pescar", podemos extender la metáfora, hablar de esta tercera etapa como una de apoyar una cooperativa de pescadores. Poco servirá saber pescar si la colectividad no puede asegurar que sus miembros puedan comer lo que pescan, si la contaminación del mar acaba con la pesca, si los precios que reciben por su pesca son injustos, si existe una competencia desleal, etc.

El punto de transición entre esta tercera etapa y la cuarta, en el cual surge la conciencia de la necesidad de invertir más tiempo y energía en los procesos de transcendencia, es la realización y bienestar del propio grupo y de sus integrantes, o al menos la oportunidad de ello. Si determinada persona no aprovecha la oportunidad que facilita la colectividad, esto no significa que el grupo deba dejar de evolucionar por el estancamiento de algunos integrantes. Cuando un sistema se estanca en esta tercera etapa de autonomía, reciclando su

energía para aumentar más y más su propio bienestar y prosperidad, se comienza a ver síntomas de polarización entre subgrupos o atomización, ambos mortales para la evolución del grupo.

4.3.4. Cuarta Etapa - Trascendencia

Son relativamente pocos los grupos que logran adelantarse mucho en esta etapa porque es la etapa en que hay que extender el proceso sinérgico a otros grupos y a otros contextos sociopolíticos. Las destrezas co-evolutivas ya desarrolladas entre los integrantes deben comenzar a utilizarse entre el grupo y otros grupos, venciendo la inercia de ellos; frecuentemente el grupo termina siendo “una buena casa en mal barrio”.

El líder es solo un coordinador representante de un grupo auto-dirigido cuyo objetivo es el de lograr una integración macrosistemática y crear redes sociopolíticas efectivas para lograr una verdadera co-evolución nacional, subcultural, cultural, y de hecho, de toda la familia del hombre entre sí y en armonía con el ecosistema.

Mediante sus estructuras matriciales, la corrección es una total autocorrección mediante una constante y mutua retroalimentación. Es la responsabilidad de todos proteger la colectividad, sin dejar de aportar y defender los espacios de cada individuo. La definición de realización en esta etapa generalmente se centra en conceptos más universales y trascendentales como ; paz, amor fraternal, armonía, espiritualidad, etc.

Esta etapa cuadra con la metáfora del pescador como hablando de una macroeconomía pesquera o de una comunidad donde todos comemos pescado y todos los pescadores viven bien.

En resumen, de acuerdo a este enfoque: un grupo es un sistema y como tal debe evolucionar gradualmente desde una etapa de sobrevivencia, pasando por las de seguridad y autonomía y llegando a la de trascendencia. Al no hacerlo, se estanca, se comienzan a manifestar síntomas de patología individual y grupal y eventualmente se inicia un proceso de involución. Este estancamiento, como el de la involución individual, generalmente ocurre cuando el contexto, en este caso la relación líder-grupo, no facilita las experiencias necesarias para el grupo. Esto sucede o cuando un líder sigue utilizando un estilo de liderazgo cuyos valores,

filosofías o técnicas son relevantes a una etapa ya elaborada, al menos parcialmente, impidiendo así el crecimiento del grupo, o cuando el líder utiliza un estilo relevante a una próxima etapa, sin que el grupo esté preparado para ello.

Hasta ahora hemos hablado de liderazgo en términos genéricos, sin embargo, existen muchos papeles o roles de liderazgo, y estos también deben cambiar en la medida en que evoluciona una comunidad. La cuestión es quién desempeña cada papel durante la evolución de la comunidad.

4.4. NUEVO LIDERAZGO Y NUEVA CIENCIA

“El mundo descrito por la nueva ciencia está cambiando nuestras creencias y percepciones en muchas áreas, no solamente en las ciencias naturales y penetra en el campo de la teoría gerencial”.

Margaret Wheatley

Los nuevos aportes de la física cuántica aportan a la Administración una nueva concepción de los problemas de las organizaciones, así como en general las concepciones que sobre el universo se han tenido hasta ahora.



Las organizaciones capturaron de la interpretación newtoniana del universo, la imagen mecánica de las esferas, haciendo énfasis en estructuras y partes. Las responsabilidades han sido organizadas en funciones. La gente ha sido organizada en roles. Página tras página de las cartas organizacionales, ilustra el trabajo de la máquina: el número de piezas, qué encaja y con qué y qué tan grande son las piezas. Por años hemos estado preocupados con el concepto de "acople organizacional" basado en el modelo mecánico.

En las organizaciones se fija la atención sobre las estructuras y el diseño organizacional, sobre recolectar gran cantidad de datos, y sobre la toma de decisiones usando índices matemáticos sofisticados. Hemos gastado años moviendo piezas, construyendo modelos complejos, contemplando el uso de más variables, y creando más avanzadas formas de análisis. Hasta muy recientemente, creíamos realmente que podríamos estudiar las partes, sin importar qué tantas eran, para derribar la comprensión del todo. Hemos reducido, descrito y separado las cosas en causas y efectos y hemos dibujado un mundo de cuadrículas y columnas.

Según Wheatley⁷: "cada uno de nosotros vive y trabaja en organizaciones

⁷ WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the New Science. Barret Kachler Publisher, 1992. En : Traducción libre y provisional por Mauricio Cardona Escobar, fotocopias

diseñadas a partir de una imagen Newtoniana del universo. Administramos separando cosas en partes, creemos que la influencia ocurre como un resultado directo de la fuerza ejercida por una persona sobre otra, nos enganchamos en procesos de planeación complejos para un mundo que esperamos sea predecible y continuamente buscamos mejores métodos de percibir objetivamente el mundo.

El supuesto es que comprendiendo el funcionamiento de cada parte podemos entender el todo. Este modelo Newtoniano del mundo es caracterizado por el materialismo y el reduccionismo: enfocando las cosas en vez de las relaciones, y en física, una búsqueda por las estructuras últimas de la material”.

De acuerdo a los planteamientos de la nueva ciencia las corrientes subyacentes son un movimiento hacia el nuevo holismo, hacia el entendimiento del sistema como sistema, dándole valor primordial a las relaciones que existen entre las partes discrecionalmente semejantes.

“Más y más estudios sobre el liderazgo se enfocan en los seguidores, en el empoderamiento y accesibilidad del líder. Las cuestiones éticas y morales ya no son más difusos conceptos religiosos, sino elementos claves de nuestras relaciones con la gente, los proveedores y otros públicos”⁸.

⁸ Ibid.



Desde este punto de vista, la teoría motivacional se está moviendo de la seducción de las recompensas externas, hacia los motivadores intrínsecos que provienen del trabajo en sí mismos: “Estamos reencontrando los profundos anhelos que todos tenemos por la comunidad, el significado, la dignidad y el amor en nuestras vidas organizacionales. Empezamos a mirar las fuertes emociones que son parte del ser humano, en vez de segmentarnos a nosotros mismos, o creer que podemos confinar a los trabajadores a roles estrechos como si fueran piñones de la maquinaria de producción. A medida que abandonamos el modelo mecánico del trabajo, empezamos a retroceder y a mirarnos de nuevas formas, apreciando nuestra totalidad, y a diseñar organizaciones que honran y hagan uso de la totalidad que somos.

Algunas organizaciones tienen rígidas cadenas de comando que evitan que la gente hable con cualquiera fuera de su departamento, y en la mayoría de las compañías existen protocolos que definen quién puede ser consultado, aconsejado, o criticado. Tenemos miedo de qué podría pasar si dejamos a estos elementos de las organizaciones se recombinen, se reconfiguren o interactúen libremente unos con otros. Tenemos miedo de que las cosas se desbaraten.

Cuando hablamos de liderazgo informal, describimos una experiencia similar: la capacidad de la organización de crear el liderazgo que mejor se ajuste a las

necesidades del momento. Y podemos fallar en reconocer a estos líderes más formalmente, porque estamos atrapados en una estructura jerárquica que no es adaptativa; pero al nivel de lo viviente, donde la gente se encuentra, sabemos quién es el líder y por qué necesita estar ahí.

Todo este tiempo nos hemos creado problemas en las organizaciones al confundir control con orden, y nuestra búsqueda de orden ha sido destructiva. Si las organizaciones fueran máquinas, el control tendría sentido. Si las organizaciones son estructuras en proceso, entonces buscar imponer el control a través de una estructura permanente es un suicidio. Si creemos que actuar responsablemente significa ejercer control logrando tener nuestras manos sobre todas las cosas, entonces no podemos esperar nada distinto a lo que ya tenemos: una banda sinfín de esfuerzos de estrés destructor.

Un mundo basado en imágenes mecánicas, es un mundo lleno de fronteras. En una máquina cada pieza conoce su lugar. De la misma manera en organizaciones newtonianas, hemos dibujado fronteras por todas partes. Hemos creado roles y responsabilidades, hemos dibujado líneas de autoridad. inclusive hemos dibujado fronteras alrededor del flujo de la experiencia, confinando así la manera como pensamos acerca del mundo. Aunque hoy en día se habla de organizaciones sin

fronteras, nos cuesta trabajo imaginar la vida en dichas organizaciones, acostumbrados como estamos a fronteras que definen y protegen”.

En la ciencia, los inicios del siglo XX marcan el fin de la dominación de la era newtoniana. La mecánica cuántica, no describe un universo como un reloj. Nos habla de un mundo muy diferente. "El Universo empieza a parecer más como un gran pensamiento que como una máquina"⁹.

Para Wheatley¹⁰ : “se necesita parar de describir tareas en vez de facilitar procesos. Necesitaremos volvernos sabios en cómo construir relaciones, cómo nutrir cosas en evolución y crecimiento. Todos nosotros necesitamos más habilidades de escucha, comunicación y facilitación de grupos porque esos son los talentos que construyen fuertes relaciones. Es bien conocido que la era del rudo individualismo ha sido reemplazada por la del coequipero. Pero este es sólo el principio. El mundo cuántico demolió el concepto del individuo desconectado. Nos esperan más y más relaciones en el basto tejido de conexiones universales. Aún el poder organizacional es un evento cuántico: el poder en las organizaciones es la capacidad generada por las relaciones. Es la energía real que sólo llega a existir a través de las relaciones. Ahora estamos invitados a

⁹ CAPRA, Fritjof. El Punto Crucial : Ciencia, Sociedad y Cultura naciente. Barcelona : Integral, 1985, p.51

¹⁰ WHEATLEY, Op. cit.

mirar más cuidadosamente cómo el lugar de trabajo organiza sus relaciones, no sus tareas, funciones o jerarquías, sino a los patrones de relación y a las capacidades existentes para conformarlas.

Ya que el poder es energía necesita fluir a través de las organizaciones. No puede ser confinado a funciones o niveles. Lo que le da la carga, positiva o negativa al poder, es la calidad de las relaciones. Aquellos que se relacionan a través de la coerción o desde un desconocimiento del otro, crean energía negativa. Aquellos que son abiertos a los otros y quienes ven a otros en su totalidad crean energía positiva. El amor en las organizaciones, por consiguiente, es la fuente de poder más potente que podamos tener y todo aquello porque habitamos un mundo cuántico que no sabe más allá de sus relaciones”.

“En las organizaciones estamos en los comienzos de este nuevo conjunto de relaciones con la esperanza de que los nuevos diagramas sean verdad, aún temiendo que si las seguimos lleguemos a ninguna parte. En la punta de un mástil, de vez en cuando un marinero grita con fe “tierra”. Sabiendo que es lo que tiene que mirar, sabiendo como luce la tierra en el horizonte, sabiendo diferenciar la tierra de las nubes, algunas veces el grito es un acto de fe. Vislumbrar un mundo de organizaciones cuánticas, requiere tal fe. Pero a

medida que nos familiarizamos con el mundo cuántico, un poco de esas formas organizacionales emerge de la niebla, siendo observable apenas sus contornos”.

Margaret Wheatley¹¹

¹¹ WHEATLEY, Op. cit.

5. HIPOTESIS DE TRABAJO

5.1 HIPOTESIS DE PRIMER GRADO

- La mayoría de jefes bogotanos utilizan estilos inefectivos de liderazgo.
- La mayoría de jefes bogotanos no varían su estilo de liderazgo a lo largo de su experiencia laboral
- La mayoría de jefes bogotanos se mantienen en un estilo de liderazgo S2
- La preponderancia de uno de los estilos puede llegar a sugerir el estado de madurez cultural

5.2. HIPOTESIS DE SEGUNDO GRADO

- A menor nivel de escolaridad se tendrá una menor efectividad y a mayor nivel de escolaridad , mayor efectividad.

- A menor nivel de escolaridad el estilo adoptado estará entre S1 y S2 y a un
- mayor nivel de escolaridad el estilo estará entre S3 y S4.
- A mayor tiempo de experiencia resulta mayor efectividad y a menor experiencia, menor efectividad
- A mayor edad se va pasando de un estilo S1 a S4
- Existe diferencias en el estilo y efectividad entre hombres mujeres
- En la empresa privada se da mayor flexibilidad en la adopción del estilo de acuerdo a la situación, es decir, el liderazgo es más efectivo en la empresa privada que en la empresa pública, en la que puede ser inefectivo o muy inefectivo.
- Según el nivel del cargo, a un nivel medio se tiende a tener un estilo S1 y S2 y el directivo oscila entre S3 y S4
- Los profesionales de carácter técnico tienden a asumir estilos S1 y S2, mientras que los profesionales de las ciencias sociales y/o humanísticas hacia S3 y/o S4
- El estado civil no influye directamente sobre el estilo de liderazgo y efectividad
- No hay diferencia de estilo o efectividad significativa entre egresados de universidad pública o privada

LA PARTERA

El líder sabio no interviene innecesariamente. Se siente la presencia del líder, pero a menudo el grupo avanza por su cuenta.

Los líderes más débiles hacen mucho, dicen mucho, tienen seguidores y crean cultos.

Otros peores aún, usan el miedo para estimular al grupo y la fuerza para vencer sus resistencias.

Los peores de todos los líderes tienen mala reputación.

Recuerda que tu deber es facilitar el proceso de otros. No el tuyo. No te entrometas.

No controles. No impongas tus propias necesidades y convicciones a los demás.

Si no confías en el proceso de otro, el otro no confiará en ti.

Imagina que eres una partera ; que está asistiendo el nacimiento del otro. Haz bien tu trabajo, sin presunciones, ni teatralidades. Facilita el curso de lo que está ocurriendo y no lo que tú crees que debería estar ocurriendo. Si tienes que tomar la iniciativa, dirige la acción de manera que la madre reciba ayuda, pero sin que pierda su libertad su responsabilidad.

Al nacer el niño, la madre podrá exclamar con razón : "Lo hicimos entre el niño y yo"

El Tao de los Líderes

6. DISEÑO METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a la clasificación propuesta por Carlos E. Méndez¹², por el nivel de conocimiento científico al que se propuso llegar con esta investigación, el presente, es un estudio descriptivo. A partir de un instrumento (encuesta) y la identificación de cada sujeto respecto a nueve variables demográficas, se pretende llegar a establecer las preferencias entre cuatro estilos de liderazgo posibles y definir si existe alguna relación entre algunos de éstos, con dichas variables demográficas.

6.1. LA MUESTRA

La información se obtuvo de personas que estando vinculadas en empresas localizadas en Santafé de Bogotá, ocuparan al momento de responder la encuesta el cargo de jefatura y tuvieran al menos dos colaboradores a su cargo, con las cuales se hizo un muestreo aleatorio simple. Número total de encuestas:

1067

¹² MENDEZ, Carlos E. Metodología : Guía para la elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá : McGraw Hill, 1988

6.2 DEFINICION DE VARIABLES

Las siguientes fueron variables que se tuvieron en cuenta y que para efectos de tabulación y manejo estadístico se asignaron los dígitos de identificación as:

Cuadro 1. Descripción de Variables

No	VARIABLE	INDICADORES	DIGITOS IDENTIFICAC.
1.	SEXO	Femenino	11
		Masculino	12
2.	EDAD	Entre 20 y 29	21
		Entre 30 y 39	22
		Entre 40 y 49	23
		Entre 50 o más	24
3.	ESTADO CIVIL	Casado y/o unión libre	31
		Soltero	32
		Viudo o separado	33
4.	NIVEL DE ESCOLARIDAD	No Profesional	41
		Profesional	42
		Postgrado, maestrías o PHD	43
5.	TIPO DE EMPRESA A LA QUE ESTA VINCULADO	Privada	51
		Pública	52

		Mixta	53
6.	NIVEL DEL CARGO	Medio: jefaturas de Depto. Grupo, Sección, División, Docentes y equivalentes	61
		Directivo: Gerentes, Subgerentes, Presidentes, Vicepresidentes, Directores, Subdirectores, o equivalentes	62
7.	PROFESION	Ingenierías: (Eléctrica, Mecánica, Civil, Química, Sistemas, Metalúrgica, Petróleos)	71
		Finanzas: (Economía, Finanzas, Contaduría, Banca, Seguros.)	72
		Administración: (A. Empresas, A. Negocios, Ing. Industrial, A. Pública, Negocios internacionales y Comercio Exterior, Publicidad y Mercadeo, Arquitectura)	73
		Ciencias Humanas: (Psicología, Sociología, filosofía, Trabajo Social, Comunicación Social, Pedagogía, Teología, Antropología, Arte y Música)	74
		Ciencias de la Salud: (Medicina, Odontología, Enfermería, Nutrición, Terapia Física, Optometría)	75
		Otros (no incluídas en ninguna de las anteriores. Ejemplo: C. Agrarias, Docentes universitarios, Derecho)	76
8.	EXPERIENCIA	De 1 a 5 años	81
		De 6 a 10 años	82
		De 11 a 15 años	83
		De 16 a 20 años	84
		De 20 años a más	85
9.	TIP. UNIVERS. (EN LA QUE FINALIZÓ ESTUD. PREGRADO)	Pública	91
		Privada	92

6.3 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

A continuación se presentan las tablas de frecuencia de acuerdo a cada variable y las gráficas correspondientes a cada una de ellas.

Cuadro 2. Distribución de la muestra según sexo

SEXO	%	N
FEMENINO	31.68	338
MASCULINO	68.32	729
TOTAL	100	1067

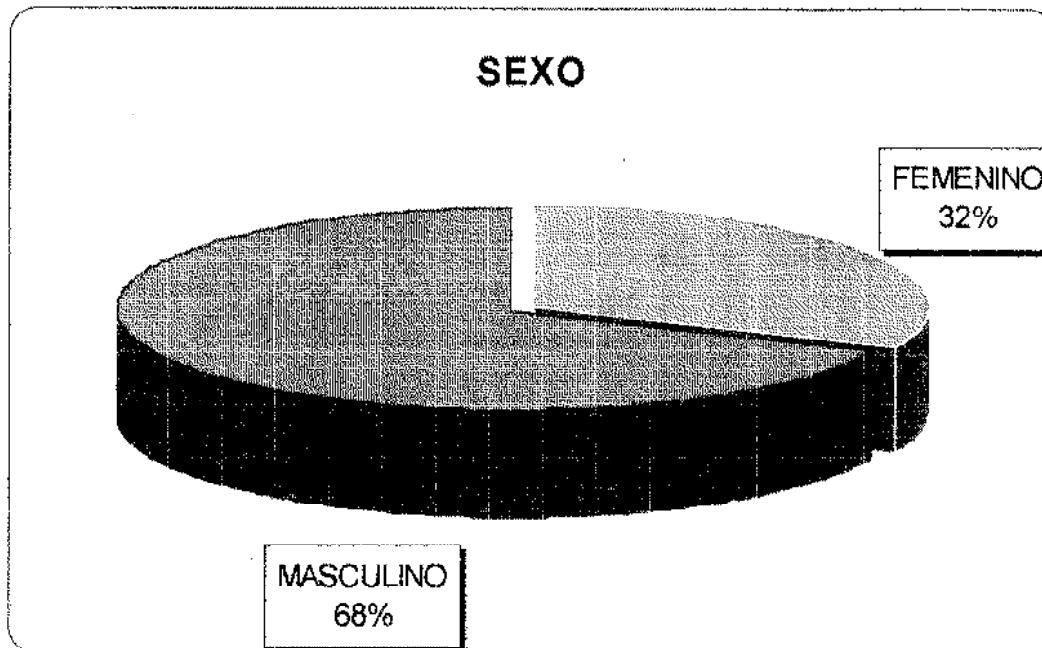


Figura 1. Distribución de la muestra según sexo



Cuadro 3. Distribución de la muestra según edad

EDAD	%	N
20 - 29	33.68	192
30 - 39	45.26	258
40 - 49	17.89	102
mayor de 50	3.16	18
No contesta		(497)
TOTAL	100	570

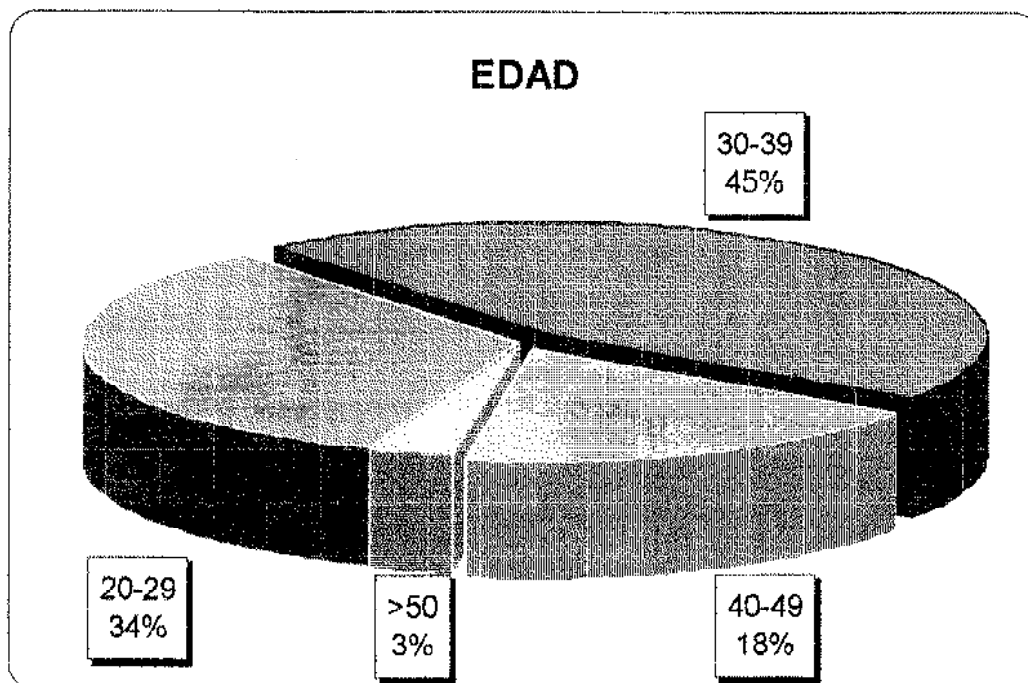


Figura 2. Distribución de la muestra según edad

Cuadro 4. Distribución de la muestra según estado civil

ESTADO CIVIL	%	N
CASADO	59.34	574
SOLTERO	37.03	357
VIUDO-SEP	3.63	35
NO CONTESTARON		(101)
TOTAL	100	966

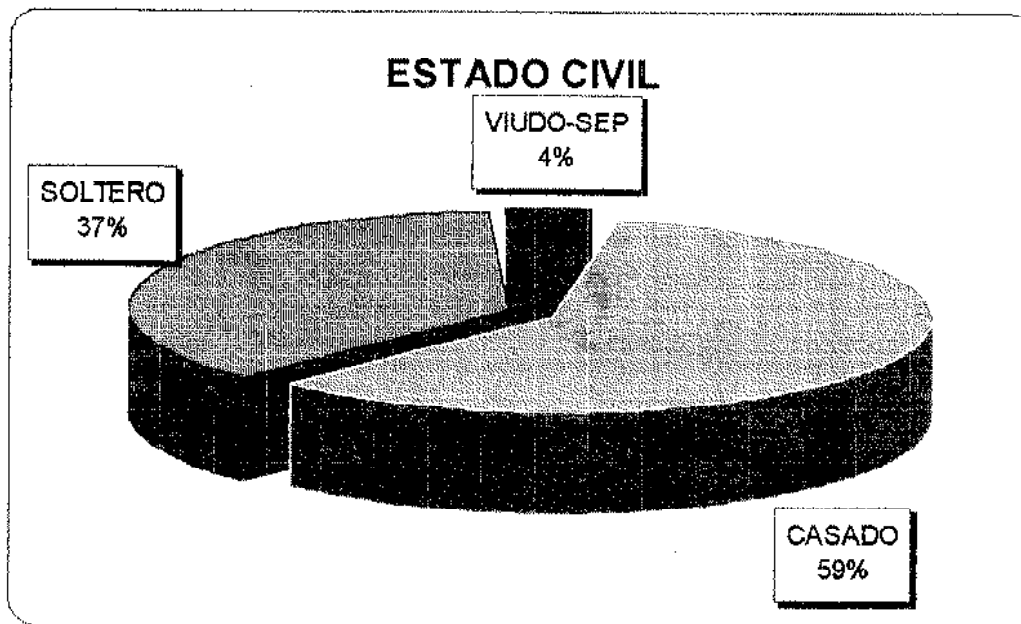


Figura 3. Distribución de la muestra según estado civil



Cuadro 5. Distribución de la muestra según nivel de escolaridad

ESCOLARIDAD	%	N
NO PROFES	4.40	47
PROFESIONAL	62.04	662
POSGRADO	33.55	358
TOTAL	100	1067

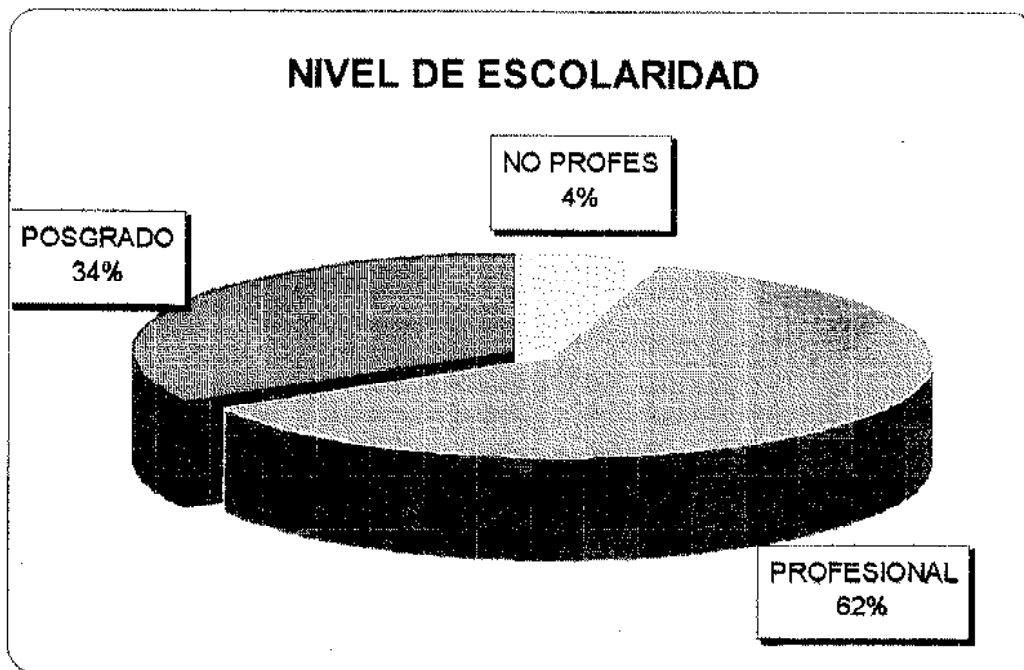


Figura 4. Distribución de la muestra según nivel de escolaridad



Cuadro 6. Distribución de la muestra según tipo de empresa

EMPRESA	%	N
PRIVADA	56.94	607
PUBLICA	41.28	440
MIXTA	1.78	19
NO CONTESTO		(1)
TOTAL	100	1066

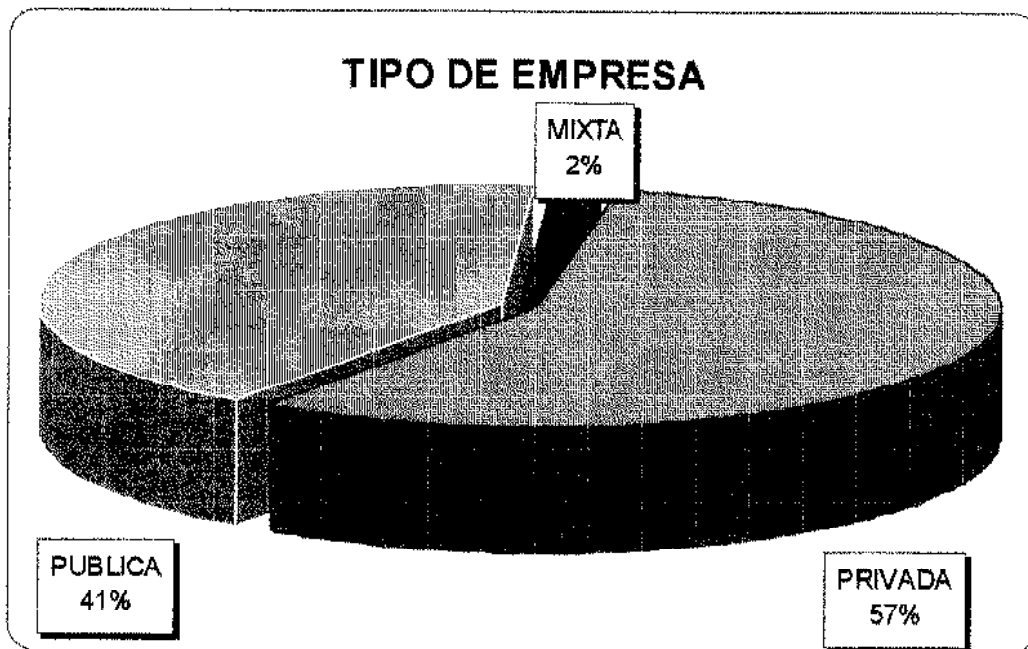


Figura 5. Distribución de la muestra según tipo de empresa

Cuadro 7. Distribución de la muestra según nivel del cargo

CARGO	%	N
DIRECTIVO	33.27	354
MEDIO	66.73	710
NO CONTESTO		(3)
TOTAL	100	1064

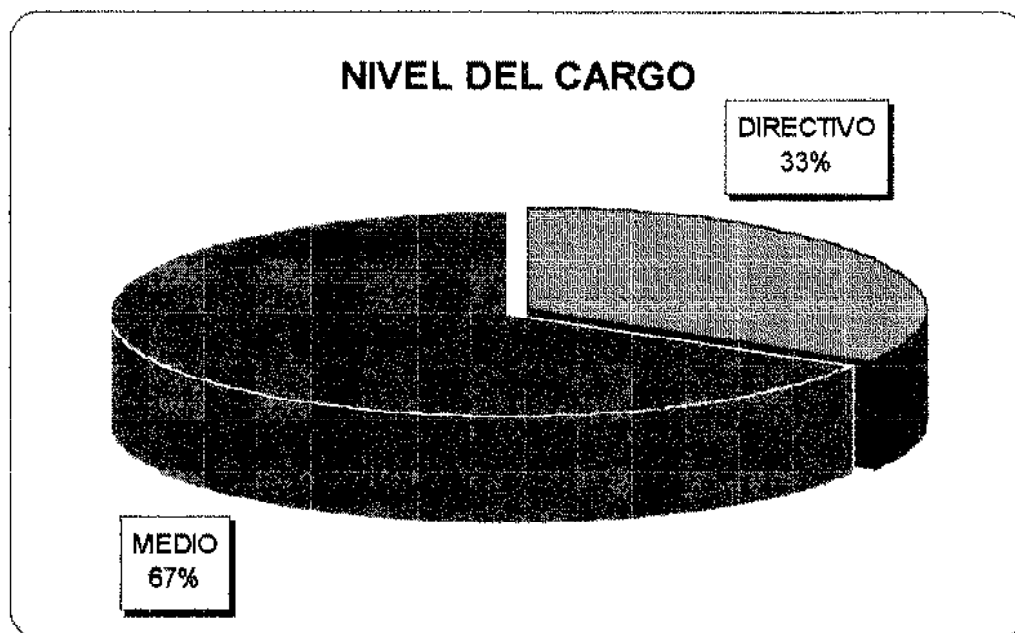


Figura 6. Distribución de la muestra según nivel del cargo



Cuadro 8. Distribución de la muestra según profesión

PROFESION	%	N
INGENIERIAS	61.17	616
FINANZAS	9.53	96
ADMON	17.08	172
C.HUMANAS	6.26	63
C. SALUD	1.39	14
OTROS	4.57	34
NO PROFESIONALES		(47)
NO CONTESTO		(13)
TOTAL	100	1007

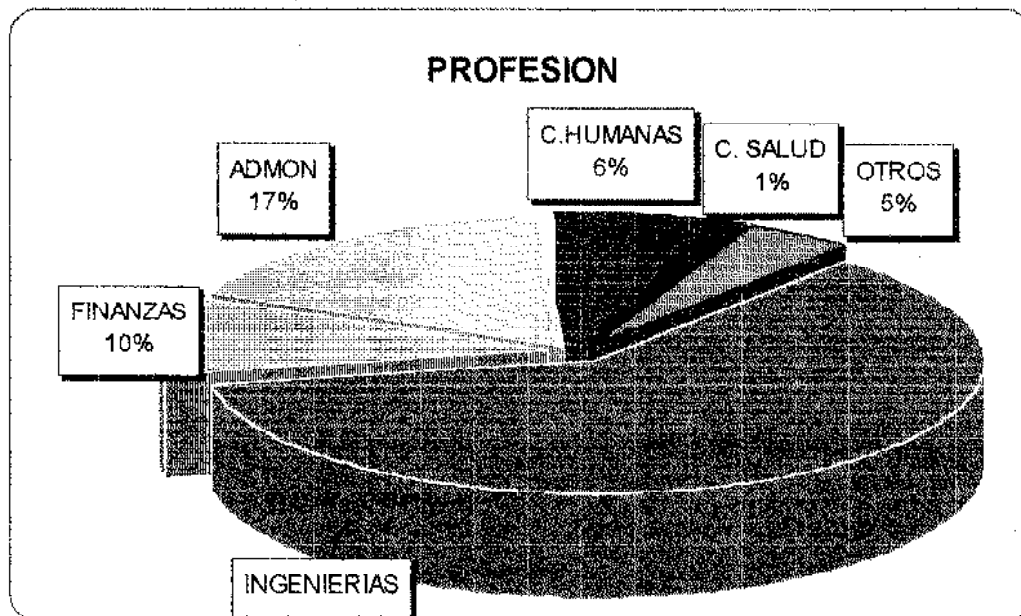


Figura 7. Distribución de la muestra según profesión



Cuadro 9. Distribución de la muestra según tiempo de experiencia laboral

EXPERIENCIA	%	N
1-5 AÑOS	37.96	405
6-10 AÑOS	31.12	332
11-15 AÑOS	16.87	180
16-20 AÑOS	8.90	95
>20 AÑOS	5.15	55
TOTAL	100,00	1067

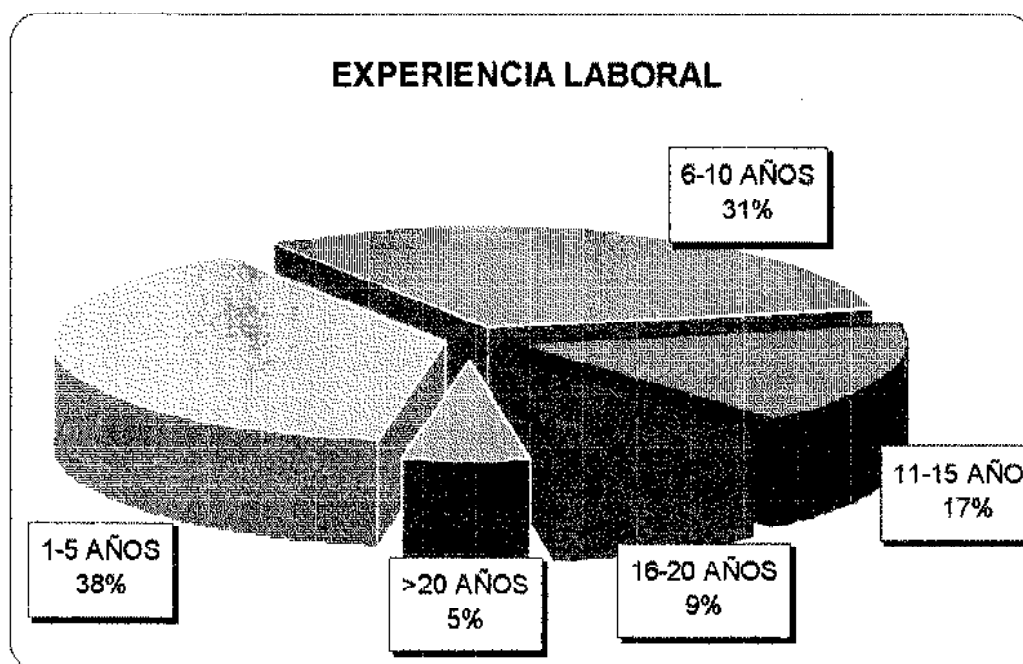


Figura 8. Distribución de la muestra según tiempo de experiencia laboral

Cuadro 10. Distribución de la muestra según tipo de universidad en la que terminó carrera de pregrado

UNIVERSIDAD	%	N
PUBLICA	30.85	141
PRIVADA	69.15	316
TOTAL	100,00	457

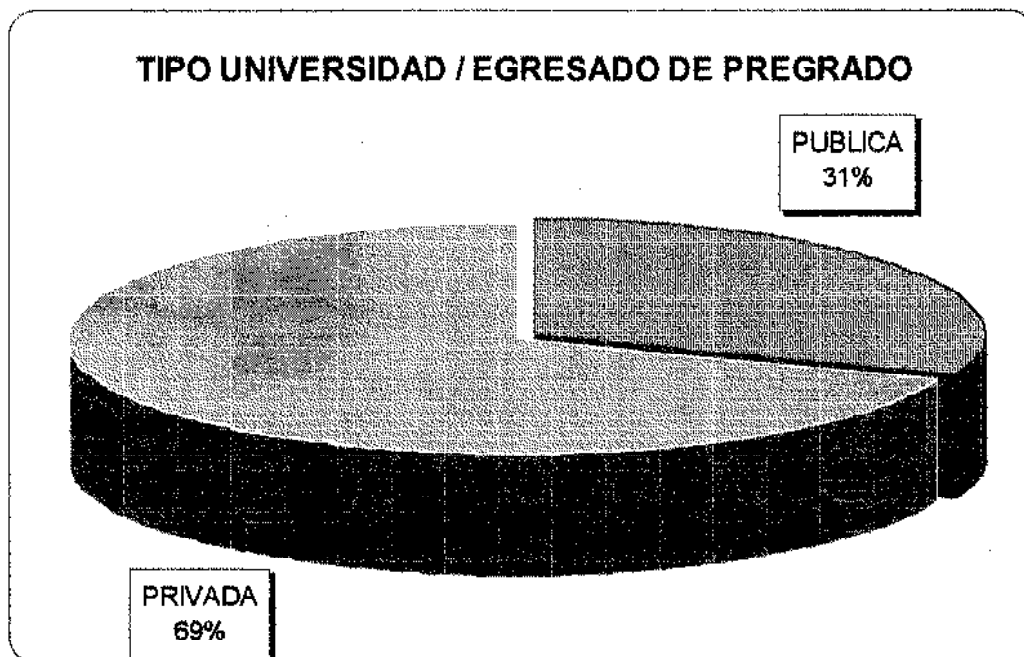


Figura 9. Distribución de la muestra según tipo de universidad en la que terminó carrera de pregrado



6.4. INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACION

La recolección de información se desarrolló en forma directa (fuentes primarias) a través de una encuesta prediseñada por los autores principales de la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard) y traducida al español (Brenson, Gilberto, 1990). La aplicación del instrumento la hicieron estudiantes de la Especialización en Sistemas Gerenciales de Ingeniería de la Universidad Javeriana entre los años 1993 y 1997.

Una primera parte de la encuesta buscó identificar el empresario dentro de un contexto, según las características de: género, edad, estado civil, nivel de escolaridad, tipo de empresa, nivel del cargo, profesión y tipo universidad de pregrado. Una segunda parte de la encuesta, comprendió una serie de preguntas encaminadas a evaluar el estilo y efectividad en el liderazgo de la empresa.

La encuesta cuenta con doce ítems que plantean situaciones diversas, cuyas alternativas de respuesta corresponden a alternativas de acción que puede tomar la persona que la responde para enfrentar cada una de dichas situaciones. (Véase Anexo A). En la Encuesta no existen respuestas correctas o incorrectas.

Las respuestas indican la preferencia por determinado estilo de liderazgo y el nivel de efectividad general que tiene la persona para elegir el estilo que requiera el grupo de acuerdo a la situación.

Cada una de las cuatro opciones de respuesta, representan una acción que corresponde respectivamente a cada uno de los estilos de liderazgo. (Véase Anexo B). Ejemplo: a continuación se presenta el primer ítem de la encuesta para verificar la situación que plantea y las diferentes opciones de respuesta :

1. Sus colaboradores no han estado correspondiendo a su dialogo amistoso y su evidente interés por el bienestar de ellos. Su rendimiento es cada vez peor.

Las siguientes son las opciones de respuesta y cada una corresponde un estilo particular, a saber :

- a) Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir tareas..... S1
- b) Está disponible para otra conversación pero no los presiona..... S3
- c) Habla con sus colaboradores y después determina los objetivos..... S2
- d) Enfatiza la importancia de las tareas y plazos..... S4

En este caso, de acuerdo a la madurez del grupo M1, el estilo más apropiado es el S1, es decir, la respuesta a), la cual reporta además, la mayor efectividad.

6.5. TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

La tabulación de la información incluyó los códigos de identificación de las variables, el estilo predominante y el nivel de efectividad. Los datos fueron manejados básicamente sobre análisis de frecuencias, para establecer los niveles de efectividad y la preferencia de estilo, así como para establecer el contraste de cada uno de estos dos factores con cada variable.

Se aplicó el Análisis de Varianza para evaluar cada uno de los factores considerados. El Análisis de Varianza separado por factor permitió utilizar mejor la muestra, porque no todas las personas encuestadas tenían la información completa de todos los factores.

Para la comparación entre grupos de acuerdo a los factores considerados, se consideró primero la significancia de la Prueba F, del Análisis de Varianza. En caso positivo, se aplicó la diferencia mínima significativa para la discriminación de grupo, según el estilo y efectividad.

6.6. PRESENTACION DE RESULTADOS

6.6.1 *Correlación Estadística de cada variable respecto al Estilo y Efectividad*

Dado que el objetivo de la investigación es verificar las variable que tienen influencia sobre el estilo y efectividad, a continuación presentamos los índices de correlación obtenidos por cada variable respecto a los dos factores medidos mediante la encuesta. Las variables señaladas con asterisco, son las únicas que muestran una correlación significativa con dichos factores.

Tabla 4. Correlación de cada variable con respecto a factor estilo y efectividad

VARIABLE	CORRELACION ESTILO	CORRELACION N. EFECTIVIDAD
Sexo	0.0023	0.0022
Edad	0.0120*	0.0020
Estado Civil	0.0008	0.0032
Escolaridad	0.0074	0.0049
Tipo de Empresa	0.0643*	0.0023
Nivel del Cargo	0.0004	0.0000
Profesión	0.0127*	0.0102*
Experiencia	0.0075*	0.0036
T. de Universidad	0.0011	0.0038

6.6.2. *Preferencia General de Estilo*

Cuadro 11. Preferencia de Estilo General

ESTILO	N	%
S1	135	12.65
S2	625	58.58
S3	129	12.09
S4	27	2.53
ENTRE S1 Y S2	56	5.25
ENTRE S2 Y S3	58	5.44
OTRAS COMBINACIONES	37	3.45

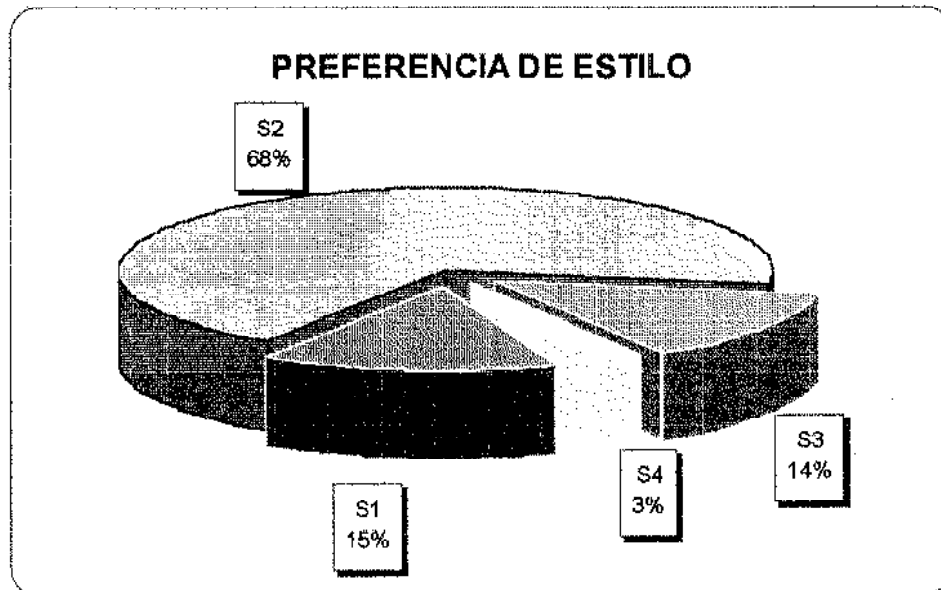


Figura 10. Preferencia cuatro estilos de liderazgo



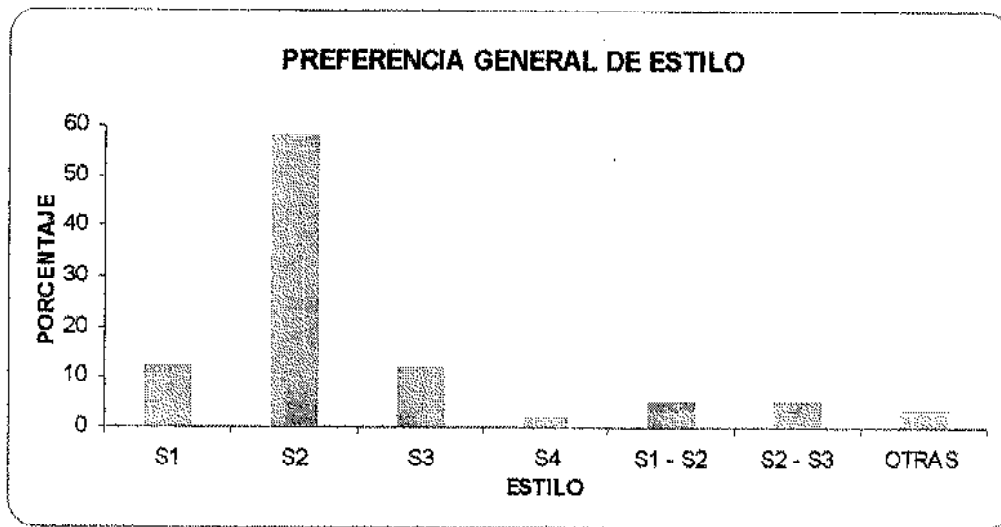


Figura 11. Distribución total por preferencia de estilo

6.6.3. Preferencia de Estilos en contraste con cada variable

Cuadro 12. Preferencia de Estilo según sexo

SEXO	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
FEMENINO	9.47	62.13	12.13	2.96	3.85	4.44	5.03
MASCULINO	14.13	57.06	12.48	2.19	5.90	5.49	2.74

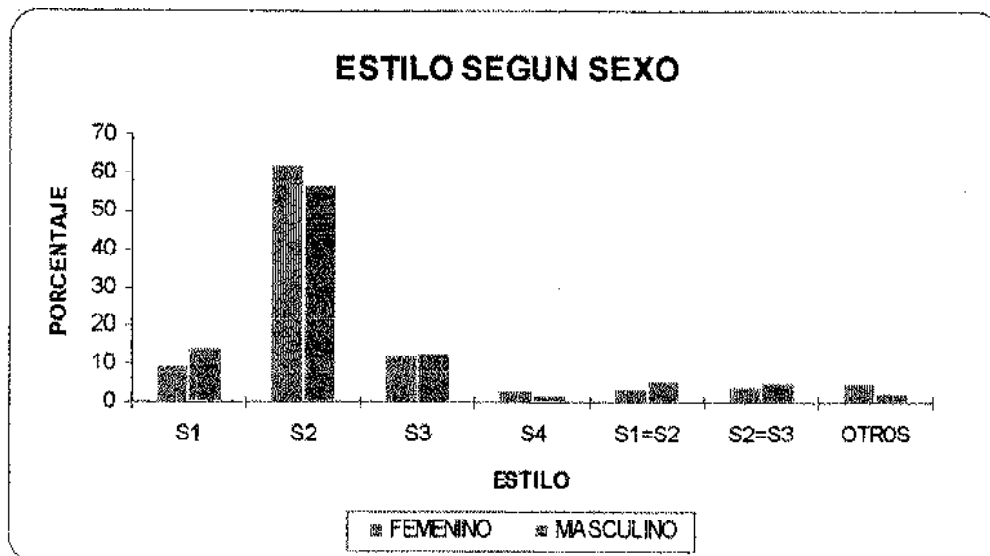


Figura 12. Preferencia de Estilo según sexo



Cuadro 13. Preferencia de Estilo según edad

EDAD	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
20 - 29	16.67	56.77	11.46	2.08	3.65	7.29	2.08
30 - 39	10.85	55.43	18.22	1.94	4.65	5.04	3.88
40 - 49	14.71	55.88	10.78	2.94	5.88	5.88	3.92
MAYOR DE 50	22.22	61.11	5.56	0.00	0.00	11.11	0.00

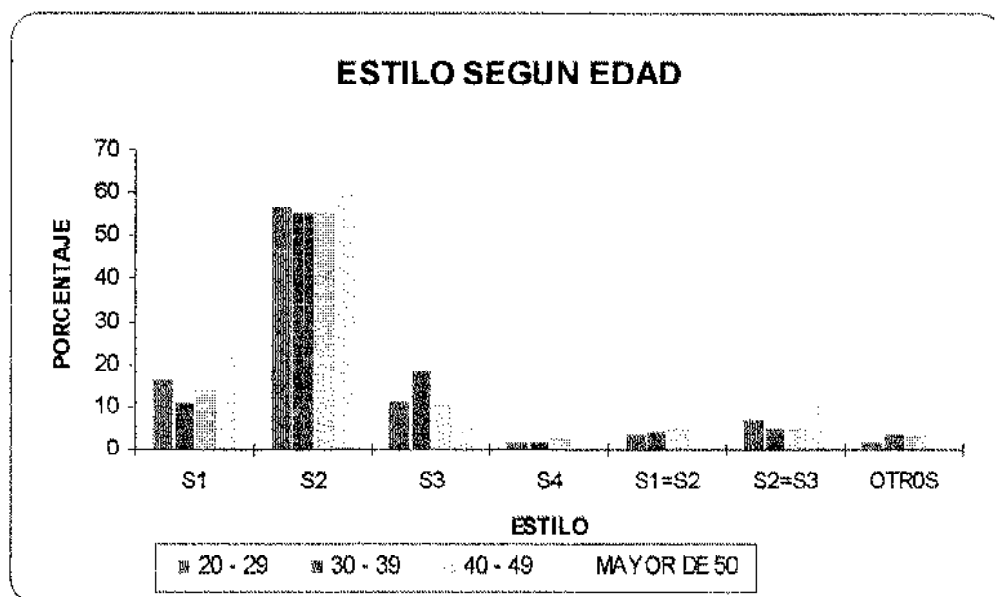


Figura 13. Preferencia de Estilo según edad



Cuadro 14. Preferencia de Estilo según estado civil

ESTADO CIVIL	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
CASADO	13.29	56.29	14.51	2.27	5.07	4.72	3.85
SOLTERO	12.32	64.15	8.68	1.96	4.48	5.88	2.52
VIUDO-SEPARAD	11.43	54.29	20.00	0.00	2.86	0.00	11.43

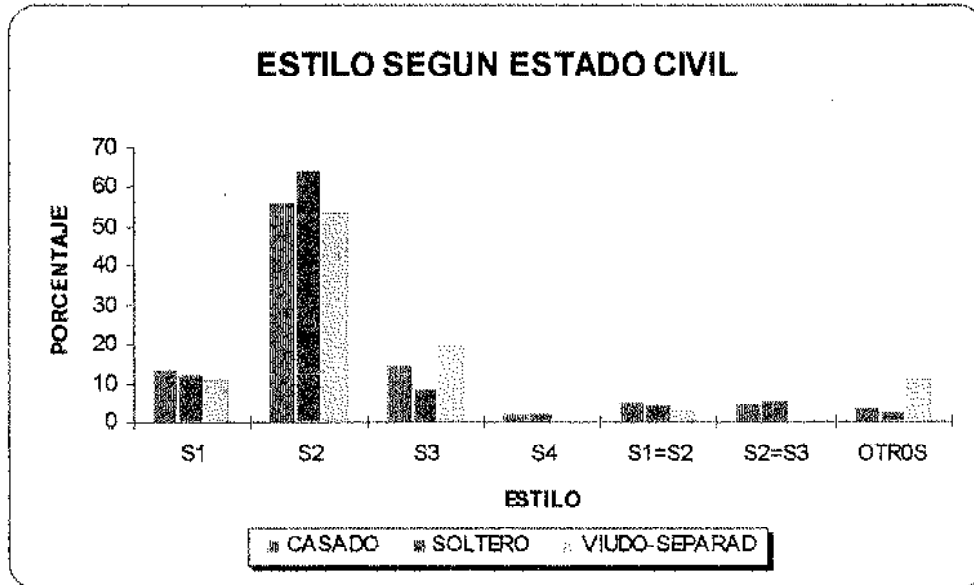


Figura 14. Preferencia de Estilo según estado civil

Cuadro 15. Preferencia de Estilo según escolaridad

ESCOLARIDAD	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
NO PROFESIONAL	14.89	48.94	19.15	0.00	10.64	2.13	4.26
PROFESIONAL	12.39	59.06	11.63	2.57	5.14	5.14	4.08
POSTGRADO	12.85	59.22	12.85	2.51	4.75	5.59	2.23

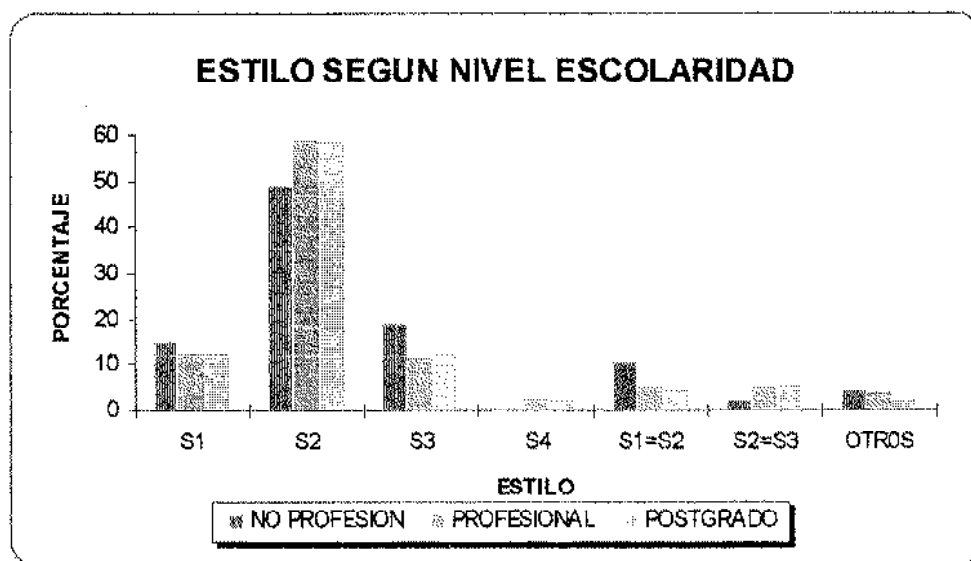


Figura 15. Preferencia de Estilo según escolaridad



Cuadro 16. Preferencia de Estilo según Tipo de empresa

TIPO EMPRESA	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
PRIVADA	14.50	59.14	11.53	1.32	5.77	5.11	2.64
PUBLICA	10.45	59.77	12.95	2.50	4.77	5.45	4.09
MIXTA	5.26	15.79	26.32	36.84	0.00	0.00	15.79

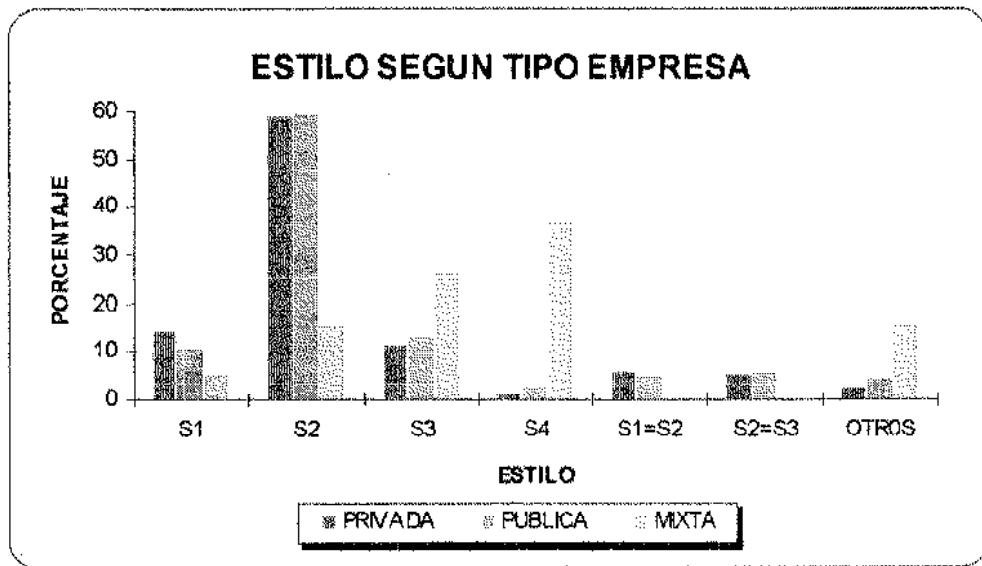


Figura 16. Preferencia de Estilo según Tipo de empresa

Cuadro 17. Preferencia de Estilo según nivel del Cargo

NIVEL DEL CARGO	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
MEDIO	12.96	59.30	12.25	2.25	4.93	5.63	2.68
DIRECTIVO	11.86	57.34	12.71	2.82	5.93	4.24	5.08

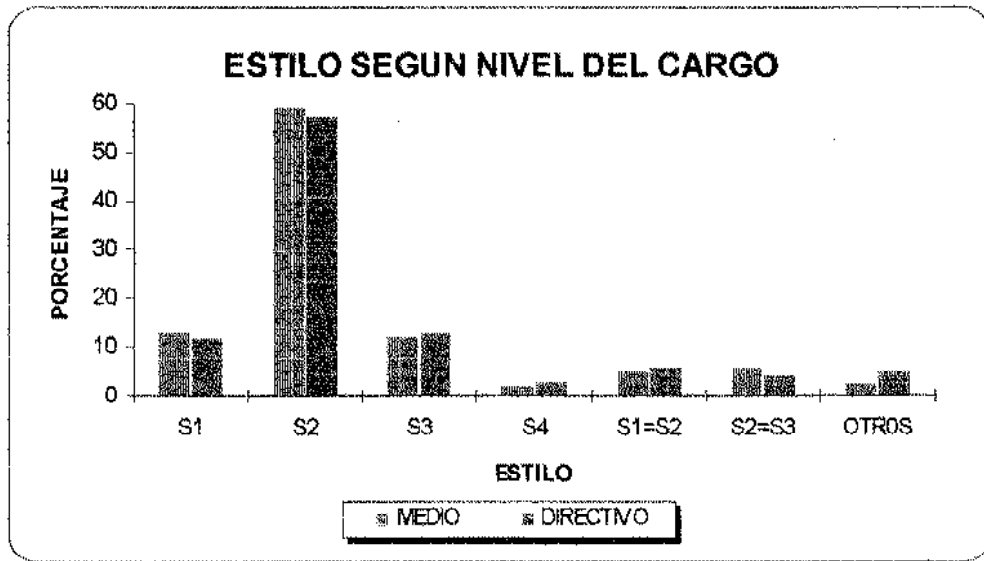


Figura 17. Preferencia de Estilo según nivel del Cargo



Cuadro 18. Preferencia de Estilo según profesión

PROFESION	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
INGENIERIAS	12.82	57.31	12.18	2.44	6.49	6.01	2.76
FINANZAS	12.50	67.71	7.29	1.04	3.13	3.13	5.21
ADMON	15.12	56.40	13.95	2.33	2.91	4.65	4.65
C. HUMANAS	4.76	69.84	12.70	3.17	3.17	4.76	1.59
C. SALUD	7.14	71.43	7.14	0.00	0.00	7.14	7.14
OTROS	10.75	54.84	16.13	4.30	5.38	3.23	5.38

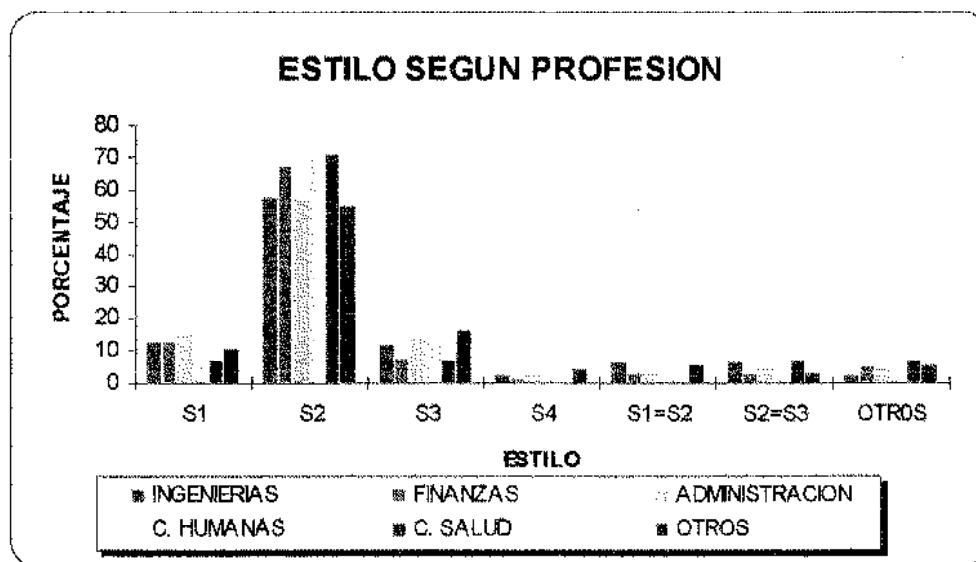


Figura 18. Preferencia de Estilo según profesión

Cuadro 19. Preferencia de Estilo según experiencia

EXPERIENCIA	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
1 A 5	13.33	57.53	13.83	2.22	5.19	4.69	3.21
6 A 10	12.05	58.73	11.14	3.61	6.33	4.52	3.61
11 A 15	10.56	57.22	17.22	1.67	2.22	6.11	5.00
16 A 20	15.79	63.16	6.32	2.11	5.26	5.26	2.11
20 A MAS	12.73	63.64	3.64	0.00	9.09	9.09	1.82

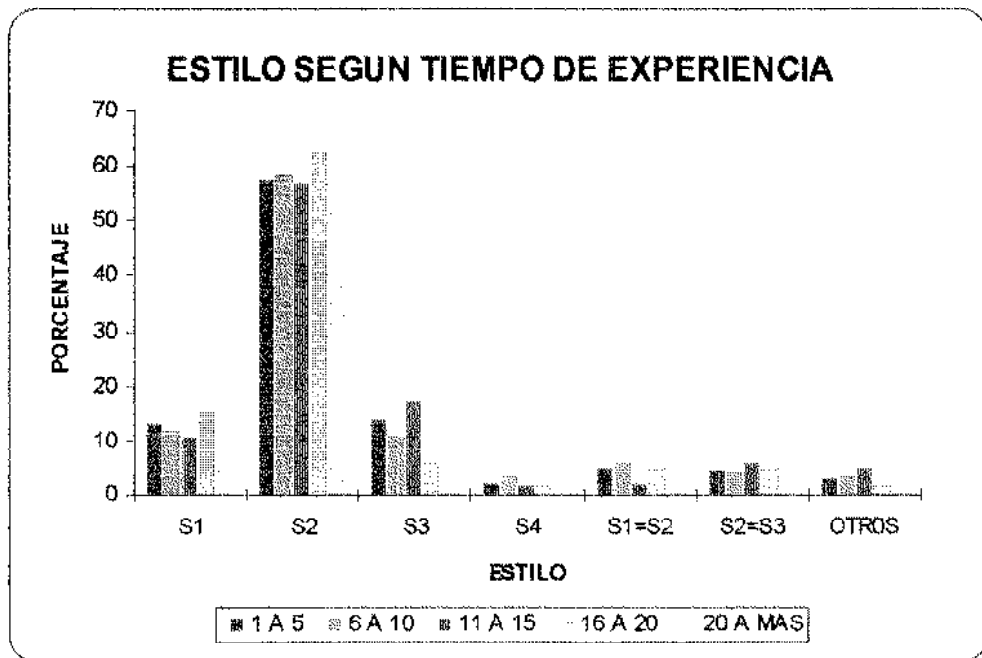


Figura 19. Preferencia de Estilo según experiencia

Cuadro 20. Preferencia de Estilo según tipo universidad

TIPO UNIVERSIDAD	S1	S2	S3	S4	S1=S2	S2=S3	OTROS
PUBLICA	9.93	56.74	18.44	1.42	2.84	7.80	2.84
PRIVADA	11.08	55.38	15.82	2.85	4.75	6.33	3.80

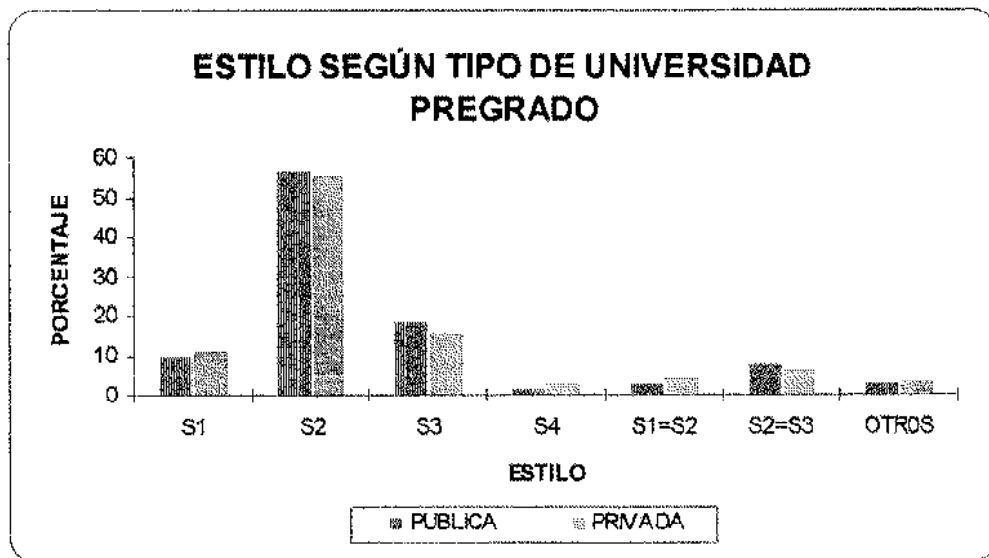


Figura 20. Preferencia de Estilo según tipo universidad



6.6.4. Nivel de Efectividad General

Cuadro 21. Distribución de la Muestra por Nivel de Efectividad

EFFECTIVIDAD	%	N
MUY EFECTIVO	0.56	6
EFECTIVO	34.96	373
NI EFECT. NI INEFECT.	59.61	636
INEFECTIVO	4.87	52
MUY INEFECTIVO	0	0
TOTAL		1067

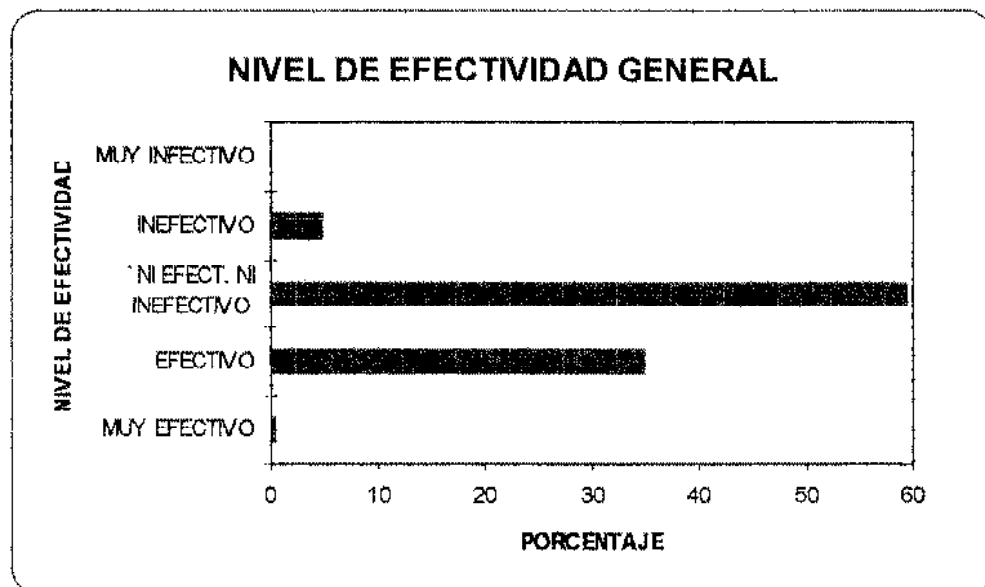


Figura 21. Distribución de la Muestra por Nivel de Efectividad

6.6.5. Niveles de Efectividad en contraste con cada variable

Cuadro 22. Nivel de Efectividad según Sexo

NIVEL EFECTIVIDAD	FEMENINO	MASCULINO
MUY EFECTIVO	1.18	0.27
EFECTIVO	37.87	33.61
NI EFECT. NI INEFECT.	58.58	60.08
INEFECTIVO	2.37	6.04
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00

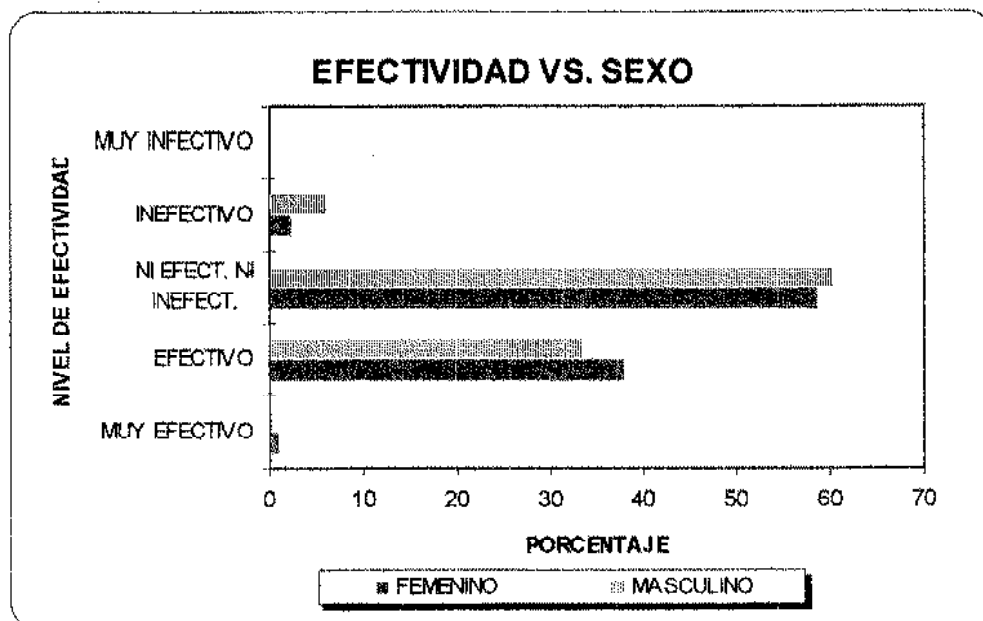


Figura 22. Nivel de Efectividad según Sexo

Cuadro 23. Nivel de Efectividad según Edad

NIVEL DE EFECTIVIDAD	20 A 29	30 A 39	40 A 49	> 50
MUY EFECTIVO	0.00	1.16	1.96	0.00
EFECTIVO	31.77	39.92	35.29	33.33
NI EFECT. NI INEFECT.	63.02	54.65	57.84	55.56
INEFECTIVO	5.21	4.26	4.90	11.11
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00	0.00

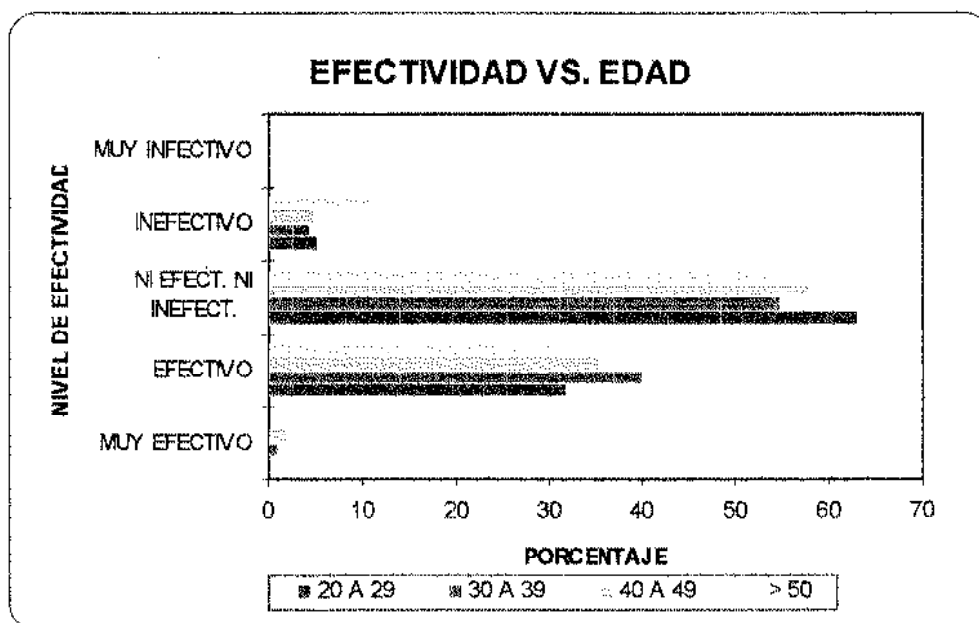


Figura 23. Nivel de Efectividad según Edad



Cuadro 24. Nivel de Efectividad según Estado Civil

NIVEL	CASADO	SOLTERO	SEPARADO
EFFECTIVIDAD			
MUY EFECTIVO	0.52	0.56	2.86
EFFECTIVO	35.71	36.13	37.14
NI EF. NI INEF.	58.01	59.10	60.00
INEFECTIVO	5.75	4.20	0.00
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00

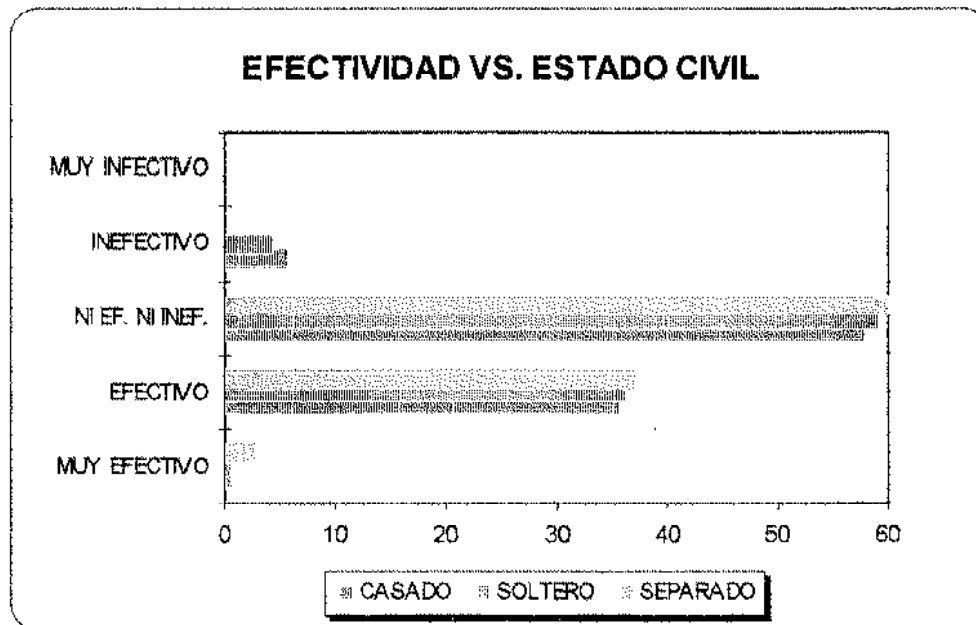


Figura 24. Nivel de Efectividad según Estado Civil

Cuadro 25. Nivel de Efectividad según Nivel de escolaridad

NIVEL EFECTIVIDAD	NO PROFESIONAL	PROFESIONAL	POSTGRADUADO
MUY EFECTIVO	0.00	0.15	1.40
EFECTIVO	44.68	32.02	39.10
NI EF. NI INEF.	51.06	62.99	54.47
INEFECTIVO	4.26	4.84	5.03
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00

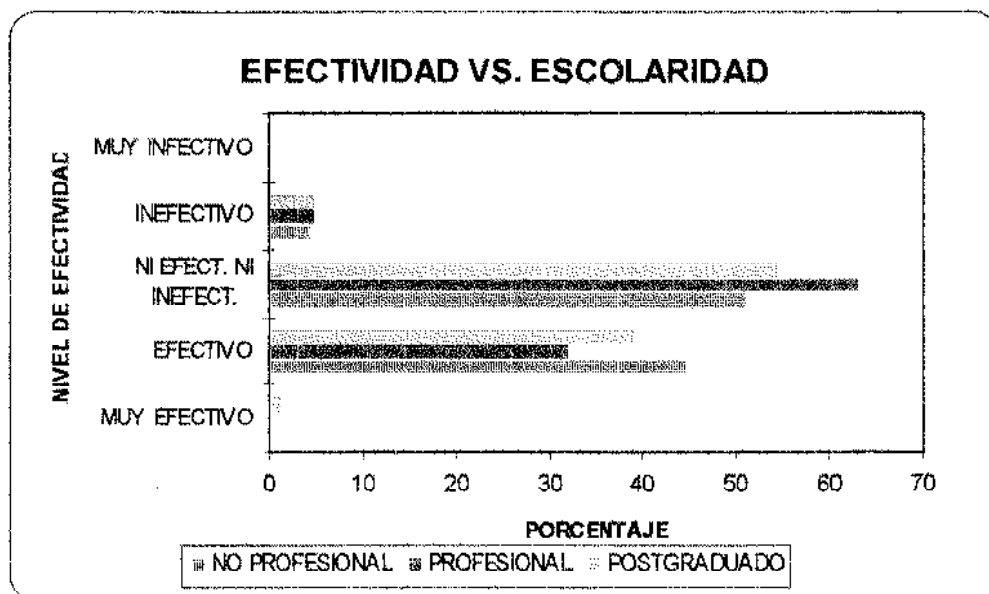


Figura 25. Nivel de Efectividad según Nivel de escolaridad

Cuadro 26. Nivel de Efectividad según Tipo de Empresa

NIVEL EFECTIVIDAD	E. PRIVADA	E. PUBLICA	E. MIXTA
MUY EFECTIVO	0.16	1.14	0.00
EFECTIVO	32.95	37.05	52.63
NI EF. NI INEFECTIVO	62.27	56.59	42.11
INEFECTIVO	4.62	5.23	5.26
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00

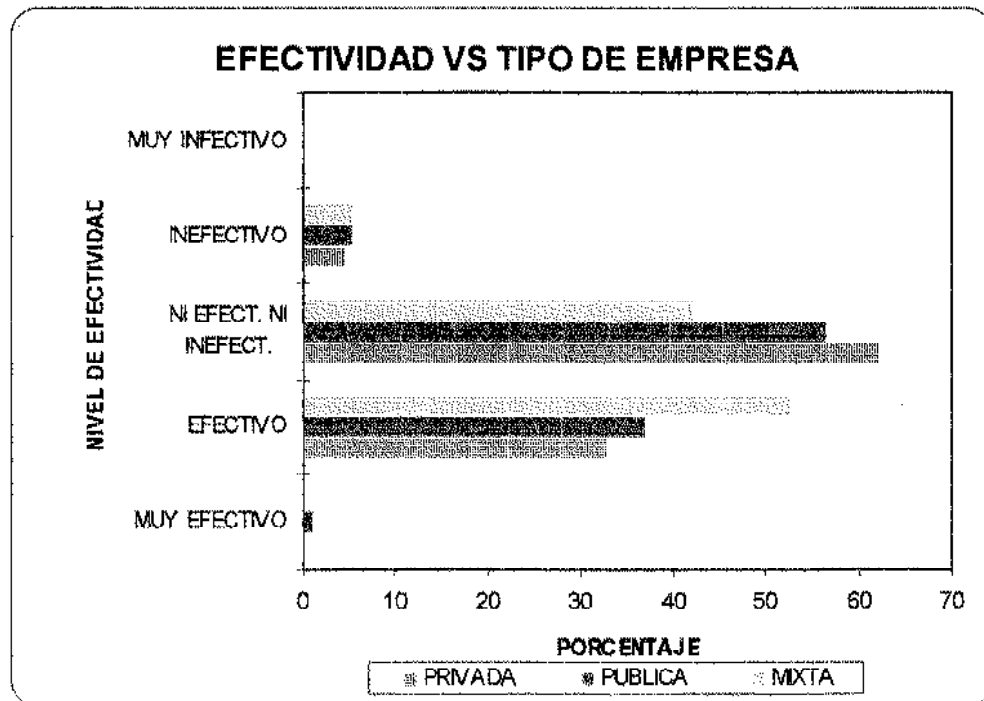


Figura 26. Nivel de Efectividad según Tipo de Empresa



Cuadro 27. Nivel de Efectividad según Nivel del cargo

NIVEL EFECTIVIDAD	DIRECTIVO	MEDIO
MUY EFECTIVO	0.14	1.41
EFECTIVO	35.63	33.62
NI EFECT. NI INEFECT.	59.86	62.15
INEFECTIVO	4.37	2.82
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00

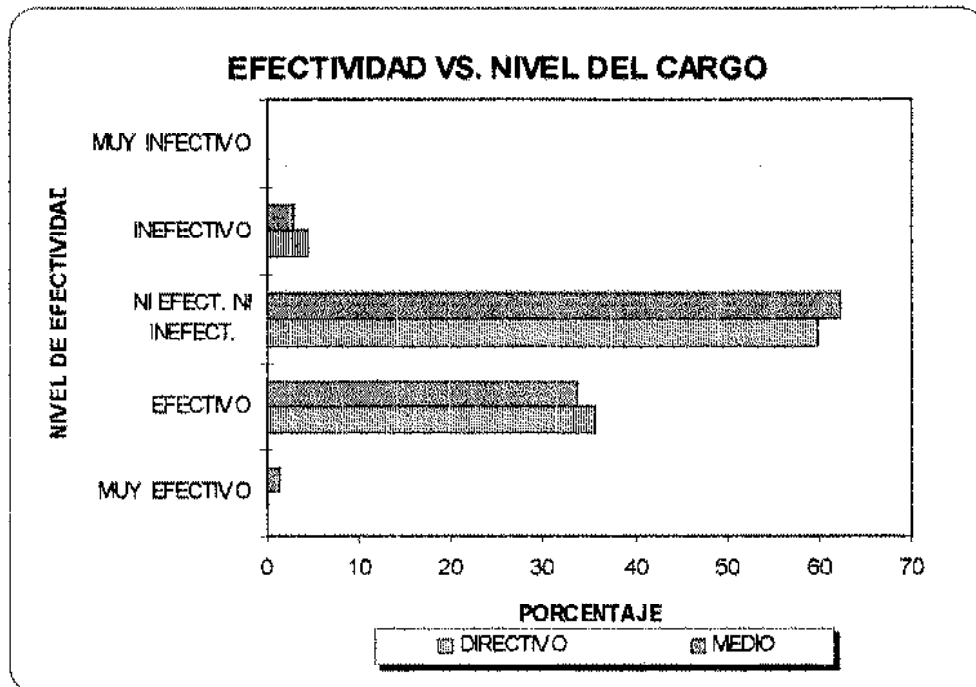


Figura 27. Nivel de Efectividad según Nivel del cargo

Cuadro 28. Nivel de Efectividad según Profesión

NIVEL EFECTIVIDAD	C.					
	INGENIERIAS	FINANZAS	ADMON	HUMANAS	SALUD	OTROS
MUY EFECTIVO	0.49	0.00	0.00	0.00	0.00	3.23
EFECTIVO	36.04	34.37	28.49	34.92	42.86	38.71
NI EFECT. NI INEFECT.	57.95	59.38	66.86	65.08	57.14	54.84
INEFECTIVO	5.52	6.25	4.65	0.00	0.00	3.23
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

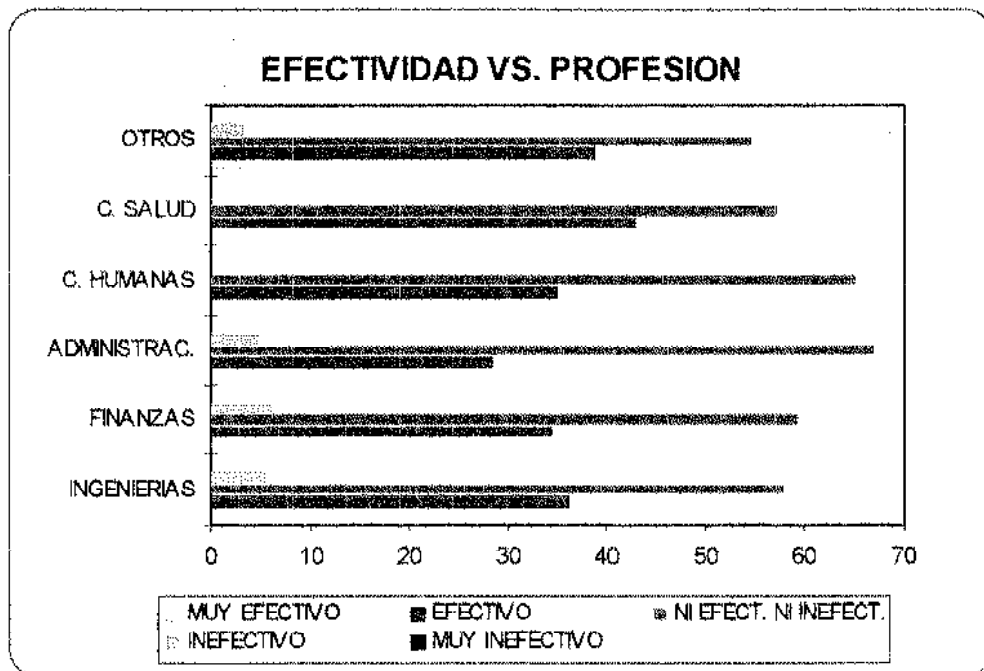


Figura 28. Nivel de Efectividad según Profesión

Cuadro 29. Nivel de Efectividad según Tiempo de Experiencia

NIVEL EFECTIVIDAD	1 A 5	6 A 10	11 A 15	16 A 20	> DE 20
MUY EFECTIVO	0.00	0.00	1.11	3.16	0.00
EFECTIVO	32.84	34.64	40.00	33.68	40.00
NI EFECT. NI INEFECT.	63.46	59.94	53.89	54.74	54.55
INEFECTIVO	3.70	5.42	5.00	8.42	5.45
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

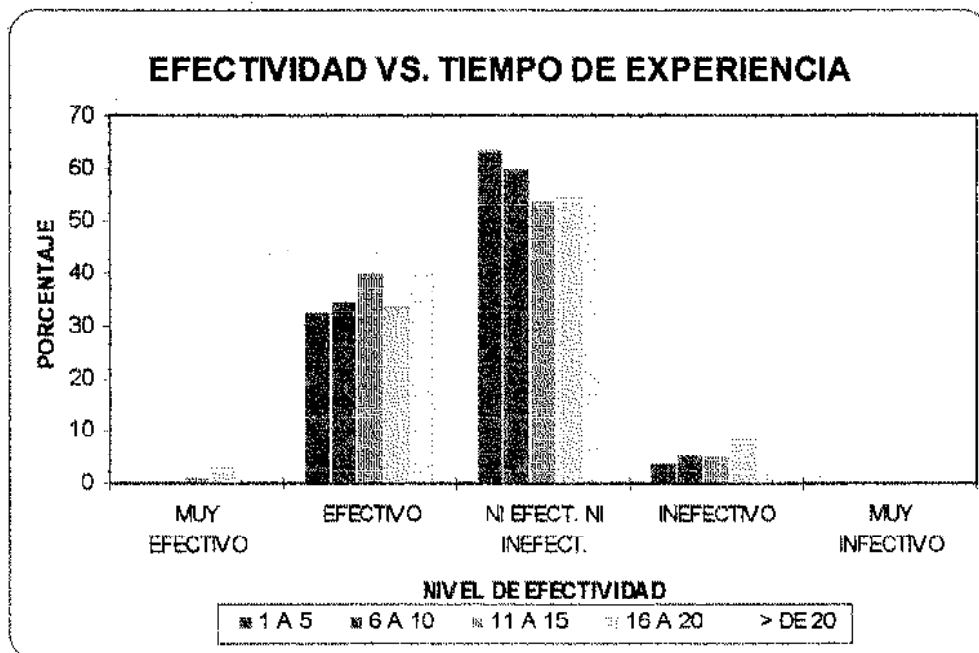


Figura 29. Nivel de Efectividad según Tiempo de Experiencia



Cuadro 30. Nivel de Efectividad según Tipo de Universidad Egresado

NIVEL EFECTIVIDAD	PUBLICA	PRIVADA
MUY EFECTIVO	1.42	0.95
EFECTIVO	46.81	37.66
NI EFECT. NI INEFECT.	49.65	57.59
INEFECTIVO	2.13	3.80
MUY INEFECTIVO	0.00	0.00

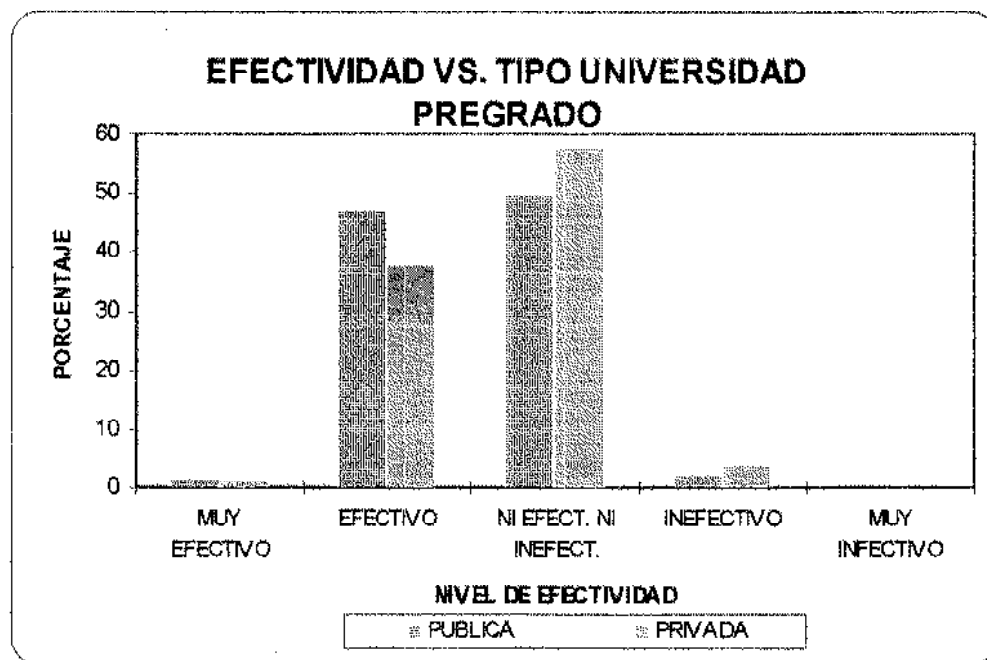


Figura 30. Nivel de Efectividad según Tipo de Universidad Egresado

6.6.6. Niveles de Efectividad para cada Estilo

Cuadro 31. Efectividad por cada Estilo

EFFECTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S1-S2	S2-S3	OTRAS C.
MUY EFECTIVO	0	0.64	1.55	0	0	0	0
EFECTIVO	6.67	39.68	47.29	40.74	14.29	44.83	32.4
NI EFECTIVO NI INEFECTIVO	79.26	59.36	50.39	51.85	78.57	55.17	64.9
INEFECTIVO	14.07	0.32	0.78	7.41	7.14	0	2.7
MUY INEFECTIVO	0	0	0	0	0	0	0

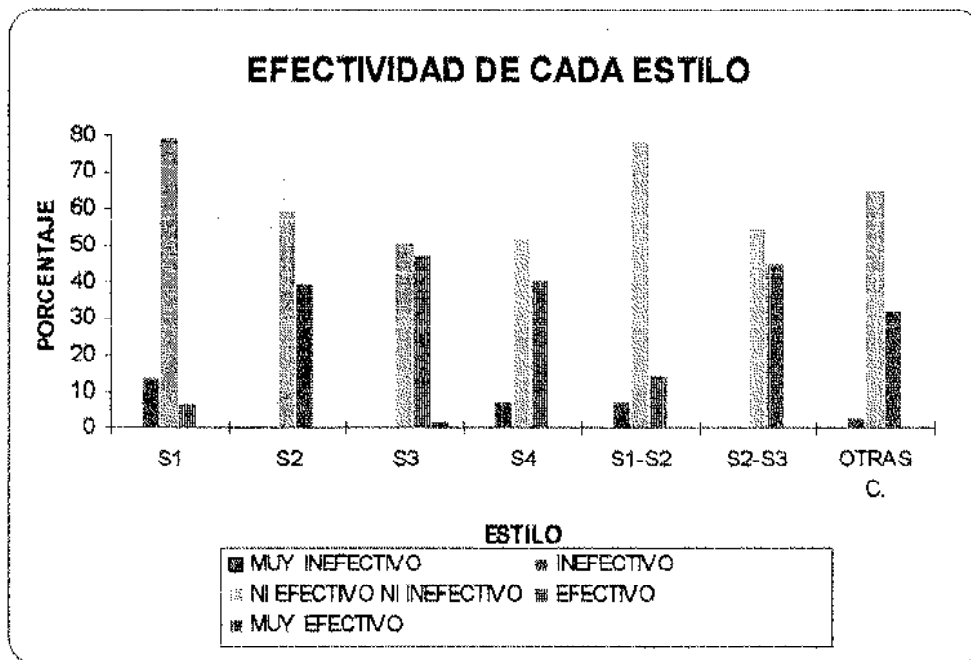


Figura 31. Efectividad por cada Estilo

6.7. ANALISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, el estilo preferido es el S2, elegido por el 58.58% de la muestra (Véase Cuadro 11) : Alta Orientación a la Relación y Alta Orientación a la Tarea, que corresponde a un estado de madurez M2 : el individuo no puede aún hacer las tareas solo, se siente motivado pero le falta la habilidad.

En cuanto a los niveles de efectividad, el 60% de la muestra se ubica en el nivel NI EFECTIVO NI INEFECTIVO (Véase Figura 21). Si el liderazgo es efectivo en la medida que se adapta a las circunstancias y nivel de madurez del grupo, promoviendo la madurez de éste, los resultados muestran que no se favorecen dichos estados de madurez.

Teniendo en cuenta que el S2 es el estilo preferido y que esta elección reporta un nivel de NI EFECTIVO, NI INEFECTIVO, puede sugerir la preferencia de los jefes de mantener las cosas tal como están, para que los seguidores sean quienes se adapten a los requisitos o expectativas de sus superiores.



Teniendo en cuenta que toda evolución psicosocial o proceso de cambio requiere abandonar lo conocido y asumir riesgos, y demás implican cambio de hábitos : en cuanto a la forma de relacionarse con los otros, empoderar, delegar, y hasta pasar a ser menos reconocido como autoridad formal, son aspectos para lo cual por lo general no se está preparado.

Parfraseando a Lao Tse : "el mal líder es el que la gente desprecia, el buen líder es aquel al que la gente alaba. El gran líder logra que el pueblo diga : "Lo hicimos nosotros"¹³. De acuerdo con la Quinta Disciplina [DYL1]¹⁴, uno de los papeles que debe desarrollar un líder es de *diseñador*. Lao Tse sugiere que el diseño es una dimensión descuidada del liderazgo : el diseñador recibe pocos elogios. Las funciones de diseño rara vez son visibles ; están detrás de la escena. Las consecuencias de hoy son el resultado de tareas del pasado, y el trabajo de hoy demostrará sus beneficios en el lejano futuro. Quienes aspiran a liderar por afán de controlar, ganar fama o "estar en el centro de acción" hallarán pocos atractivos en la serena labor del liderazgo como diseño. No porque este tipo de liderazgo carezca de recompensas. Quienes lo practican hallan profunda satisfacción de capacitar a otros y en formar parte de una organización capaz de producir resultados que interesan de veras a la gente. Estas recompensas les parecen

¹³ SENGE. Op. cit.

más duraderas que el poder o los elogios que reciben los líderes tradicionales.

De acuerdo con Ed Simon, presidente y ejecutivo máximo de Herman Miller¹⁵, las organizaciones tradicionales están diseñadas para mantener a la gente cómoda y para inhibir el afán de correr riesgos. Los directivos de estas empresas tienen la mirada puesta en la promoción y sólo corren riesgos que tengan altas probabilidades de producir "éxito" durante su gestión.

Tanto los resultados de este estudio, así como los planteamientos de este industrial, indica que existe preferencia por lo previsible y lo conocido. Esto alimenta una visión a corto plazo, de tal forma que se manejan los problemas más visibles o urgentes y no se emprendan programas de cambio a largo plazo, no se promueven niveles de mayor madurez.

Los resultados muestran además un 35% que se ubica en un nivel de EFECTIVIDAD, lo que puede indicar que una proporción de jefes utilizan de manera acertada el S2 teniendo en cuenta el nivel de madurez del grupo y sus circunstancias particulares, y hasta pueden tener una flexibilidad para adoptar el S1 o el S3, estilos que tuvieron un nivel de preferencia similar (12.65 y 12.09%

¹⁴ SENGE. Op. cit., p.420

¹⁵ SENGE. Op. Cit., p.429

respectivamente). (Véase Cuadro 21)

Sin embargo, quienes eligieron S1 al parecer no alcanzan niveles de efectividad óptimos al usarlo. El 79.26% de los que eligieron S1 (135 personas) califican un nivel de NI EFECTIVO NI INEFECTIVO, es decir no avanzan mucho en la promoción de niveles de madurez superiores en los seguidores y un 14.07% de los que eligen S1 son INEFECTIVOS al practicarlo. Al parecer, una proporción importante de los jefes gustan de utilizar estilos autocráticos y permanecer en ellos al dar una elevada importancia a la tarea y hacen pobres aportes en apoyo emocional. Puede decirse que ellos mandan, sus seguidores limitense a obedecer (Véase Cuadro 31).

Al analizar cada una de las variables respecto al estilo y la efectividad, las nueve variables analizadas mantienen la mayor tendencia hacia NI EFECTIVO NI INEFECTIVO y la preferencia por el estilo S2, sin embargo, a continuación se analizan algunas pequeñas variaciones respecto a cada variable.

- Las mujeres hacen un mayor énfasis en la elección por el estilo S2 y además reportan mayor efectividad que los hombres al practicarlo. (Véase Figura 12)
- De acuerdo a la edad, las personas con mayor nivel de EFECTIVIDAD son los

que tienen entre 30 y 39 años y los más INEFECTIVOS son los mayores de 50 años. Al parecer al llegar a la década de los cuarenta la efectividad va disminuyendo y la ineffectividad va aumentando (Véase Figura 23).

Es particular observar que los más jóvenes son quienes muestran niveles más altos de NI EFECTIVO NI INEFECTIVO : puede interpretarse que esta primera década corresponde al ingreso de la persona a la organización o se posesiona por primera vez en un cargo de jefatura. En esta década, el empleado internaliza los valores, las costumbres, y hace lo necesario para llegar a ser aceptado. Una vez que conoce la empresa, empieza a movilizarse hacia posibilidades de crecimiento personal así como profesional entre los 30 y 39 años. En la década entre 40 y 49 y mayor de 50, desciende la curva de efectividad. Es probable que las expectativas de cambio van disminuyendo por intentos fallidos o frustración frente a experiencias negativas en este sentido o no existe dentro de la organización estímulos para estas personas.

En todas las edades la tendencia más importante en cuanto a estilo es S2. Entre los 30 y 39 años, existe una tendencia mayor hacia la relación, con respecto al resto de edades. Puede pensarse que existe alguna asociación entre orientación a la relación y un periodo de mayor efectividad como lo es entre 30 y 39, que es cuando se quieren emprender cambios en las empresas y

en el contexto de la profesión.

- Respecto al estado civil no existe una diferencia notoria entre solteros y casados. La diferencia es señalada por los separados, quienes presentan mayor efectividad y hasta alcanzan a ubicarse en MUY EFECTIVOS. Sin embargo, una muestra del 4% requiere una mayor comprobación al respecto. (Véase figura 24)

Los separados muestran una mayor tendencia hacia el S3, es decir, prestan mayor atención a la relación y de acuerdo a los niveles de efectividad mencionados anteriormente, lo aplican en forma efectiva. (Véase figura 14)

- En cuanto al Nivel de Escolaridad, resulta paradójico observar que el No Profesional es el que tiene un mayor nivel de EFECTIVIDAD. El menos efectivo es el profesional y en orden seguido el postgraduado. Sin embargo, la única categoría que señala un porcentaje pequeño en MUY EFECTIVO son los postgraduados. (Véase figura 25)

Esto puede sugerir que la formación académica profesional, a pesar de no referir con la efectividad en el liderazgo, puede estar volcando mayoritariamente su atención a aspectos técnicos y administrativos en vez de desarrollar aptitudes

de personalidad y del "ser" : intuición y sabiduría, diferente a la información y al conocimiento. Puede atribuirse al sentido común, la efectividad de los no profesionales para diagnosticar las situaciones y adoptar el estilo que más convenga. De acuerdo a la elección del estilo, los no profesionales sugieren una mayor flexibilidad para moverse de un estilo a otro, entre S1 y S3. (Véase figura 15)

- Según el Tipo de Empresa, son más EFECTIVAS las empresas mixtas, y en orden descendente las públicas y por último las privadas (Véase Figura 26). Esta preponderancia de la empresa mixta, también es notoria en cuanto al estilo se refiere. Es la única categoría que hace la excepción a la preferencia por el S2. Tiene una clara orientación hacia el S4 y en forma descendente del S3 hacia S1, lo cual quiere decir que alcanza el nivel de madurez para dar baja atención a la tarea y baja atención a la relación. El S3 también es elegido por lo que sugiere que da alta orientación a la relación cuando es necesario. Estos niveles sugieren niveles de madurez altos en los seguidores, o por lo menos una alta promoción para que estos asuman mayores responsabilidades y mayor autonomía. (Véase figura 16).

En este caso vale la pena analizar las empresas mixtas, como escenarios de permanente contradicción, y por lo mismo de evolución, caso que puede ser

investigado en un estudio posterior.

- En cuanto al Nivel del cargo no existe grandes diferencia entre el Directivo y el Nivel Medio en cuanto a estilo y efectividad. (Véase figura 17 y 27)
- De acuerdo a la profesión las disciplinas de las Ciencias de la Salud muestran mayor efectividad, y cero ineffectividad, sin embargo por ser una muestra muy pequeña en el universo de encuestados, debe ser tema de comprobación en otra investigación. (Véase figura 28)

Resulta paradójico que la Administración de Empresas es la profesión que tiene un mayor porcentaje ubicado en NI EFECTIVO NI INEFECTIVO y la menor efectividad entre las otras profesiones encuestadas.

Las tres disciplinas que tienen mayor representación en la muestra y por tanto sobre las que se pueden dar resultados más sólidos son : las ingenierías, la Administración y las Finanzas. Las tres tienen una alta predilección por el estilo S2, predominando en este sentido ligeramente las Finanzas. Las Finanzas reportan mayor efectividad y en orden descendente las ingenierías y la administración. (Véase Cuadro 28).

- Respecto al tiempo de experiencia, entre los 11 y 15 años existe una tendencia un poco mayor hacia la relación que en el resto de categorías, reportando además un mayor nivel de efectividad. Entre 16 a 20 y 20 o más años, es más enfática la elección por S2. Las personas cuya antigüedad es mayor a 20 años, también reportan mayores niveles de efectividad. Al parecer, el S2 que prefieren lo usan con efectividad. (Véase cuadro 29).
- El tipo de universidad en la que terminó estudios de pregrado, marca mayor índice en EFECTIVIDAD para la universidad pública y un mayor índice de NI EFECTIVO NI EFECTIVO la universidad Privada. El estilo S2 sigue siendo el preferido, no mostrando grandes diferencias en este sentido. (Véase Cuadro 30).

En consonancia con la teoría del Liderazgo Situacional, en las cuatro etapas evolutivas del Desarrollo Psicosocial, el S2 corresponde al segundo nivel que es la Seguridad. Recordemos que en esta etapa la intervención ya no se centra en decir qué hacer, sino que el líder debe enseñarles y facilitarles que hagan por sí mismos lo que necesitan para responder a sus labores. El estilo utilizado en esta etapa es el estilo autocrático, en el que la autoridad es conferida mediante estructuras y reglas determinadas. Si este estilo se utiliza con efectividad, debe promover hacia estados de mayor madurez.

Esta segunda etapa de seguridad debe ceder a la tercera, la Autonomía, cuando el sistema y la mayoría de sus integrantes reconocen su capacidad de lograr la satisfacción de sus necesidades y asumen por sí mismos sus responsabilidades. Cuando se construyen las bases de seguridad, comienza a nacer en el grupo la necesidad de autonomía, estado en el cual, la meta es dejar atrás todo vestigio de autoritarismo y regirse por un sistema democrático en el que las estructuras y reglas son concertadas, aceptadas y modificadas entre todos. En esta etapa, el integrante se valora y se siente realizado cuando se siente importante y exitoso como persona dentro de un grupo¹⁶.

Es de recordar que la madurez y la participación son directamente proporcionales. El alcanzar el S3 implica llegar a algo parecido a lo que los últimos aportes en la teoría del liderazgo ha llamado "grupos autodirigidos", aquéllos en los que los empleados son muy autónomos y se dirigen a sí mismos.. Dentro de este nuevo contexto gerencial, una de las claves de la productividad es la capacidad de los grupos para dirigir su propio trabajo. Las investigaciones en este sentido¹⁷ revelan que los papeles directivos menos formales y tradicionales de facilitador, colaborador y coordinador son más eficaces que el papel más formal y tradicional de dador de órdenes.

¹⁶ BRENSON, G. Op. cit., p. 41

¹⁷ STONER, J. Op. cit., p. 526

En general, los resultados de este estudio pueden sugerir además un nivel de “madurez cultural”¹⁸ , concepto en que intervienen el nivel de educación, nivel de vida y experiencia industrial. El S2 indica que puede existir tanto en los líderes como en los seguidores falta de desarrollo en alguna de las tres áreas, dado el contexto de desarrollo industrial del país.

¹⁸ HERSEY y BLANCHARD, Op. cit.



7. CONCLUSIONES

- La mayoría (58.58%) de los jefes encuestados prefieren el estilo S2.
- La mayoría (59.61%) de jefes encuestados utilizan estilos de liderazgo que son NI EFECTIVOS NI INEFECTIVOS.
- El 35% de los jefes encuestados utilizan estilos EFECTIVOS de liderazgo, siendo el S3 el estilo en el que obtienen mayor efectividad; en orden descendente el S4 y el S2.
- Los jefes a lo largo del tiempo de experiencia laboral prefieren el estilo S2.
- El que la mayoría de los encuestados se ubiquen en S2, puede llegar a estar relacionado con una nivel de madurez cultural M2: el individuo no puede hacer las tareas. Se siente motivado pero le falta la habilidad.

- El no profesional tiene mayor nivel de efectividad que el profesional y el postgraduado, y muestra mayor flexibilidad para adaptar su estilo.
- Hombres y mujeres prefieren el estilo S2.
- De acuerdo a la edad, las personas más efectivas son las que tienen entre 30 y 39 años.
- Los jefes de las empresas mixtas reportan el mayor nivel de efectividad. De las públicas y privadas, las públicas reportan mayor efectividad.
- El nivel del cargo, o el tipo de profesión no es muy relevante frente a la diferencia de adopción de estilos.
- Los separados tienen un mayor nivel de efectividad que los solteros y casados.
- Los jefes egresados de las universidades públicas reportan un mayor nivel de efectividad que los de universidades privadas.
- Las variables que reportan mayor correlación frente a la preferencia de estilo son : profesión, tipo de empresa, escolaridad y edad.



- La variable que muestra más correlación respecto a la Nivel de Efectividad es la Profesión.
- Los resultados de este estudio muestra varias paradojas: Entre solteros y casados, son los separados quienes muestran mayor efectividad. Entre empresas privadas y públicas, son las mixtas las más efectivas. Los no profesionales, frente a los profesionales y postgraduados, son los que reportan mayor efectividad. Estas paradojas ponen en tela de juicio supuestos que generalmente han sido concebidos por un pensamiento lineal. Frente a una nueva ciencia, en la que el pensamiento sistémico no se polariza en un sólo sentido, plantea inquietudes que deberán ser objeto de reflexión para el futuro inmediato.
- El S2 preferido y el nivel de efectividad **NI EFECTIVO NI INEFECTIVO**, puede sugerir en términos de la Teoría de Desarrollo Psicosocial que el sistema está estancado en la etapa de Seguridad y no promueve niveles de mayor madurez, es decir, hacia la Autonomía.

8. RECOMENDACIONES :

- En próximas investigaciones puede tenerse en cuenta si los jefes trabajan en una empresa que adelante programas de mejoramiento y desarrollo organizacional, para contrastar si tiene alguna relación la efectividad con estos.
- En la capacitación y selección de los gerentes, puede inclinarse la preferencia por quienes tengan más desarrollada la intuición, el sentido común, unas buenas relaciones humanas, un buen equilibrio emocional, madurez psicológica, para emprender cambios y tender hacia mayores niveles de efectividad
- Para el caso de las profesiones, el tema amerita una investigación específica que permita incluir factores relacionados con p^osum académicos y con el equilibrio entre formación técnica y de valores, creatividad, o temas que tienen que ver más con el crecimiento personal. Es decir, definir la influencia en la formación de un pensamiento lineal "cartesiano" frente al equilibrio necesario de un pensamiento sistémico e intuitivo.

No nos demos el lujo de seguir desperdiciando el potencial de generaciones enteras en pro de mantener el statu quo, la importancia efímera que alguien puede detentar durante un cuarto de hora un puesto de poder.

Revisemos qué instituciones hemos heredado de las generaciones que trabajaron antes que nosotros, y qué instituciones estamos dispuestos a heredar a los que vengan luego. Estamos invitados a hacer la historia y no limitarnos a repetir la de otros.

Diana Lucía Romero Martín

BIBLIOGRAFIA

ALLAN Jane. El Gerente Receptivo. Cómo desarrollar habilidades y resolver problemas humanos. Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1990.

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia, ZIGARMI, Drea. Leadership and the Minute Manager. New York : William Morrow And Company, 1985.

BRENSON L. Gilberto. Transformacion Personal y Social. Guía para facilitadores. Bogotá: Fundación Neohumanista., 1992.

CAPRA, Fritjof. El Punto Crucial : ciencia, sociedad y cultura naciente. Barcelona: Integral, 1987.

COVEY, Stepehn R. Liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós, 1991.

_____. Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona: Paidós, 1994.

DEL CASTILLO, Mancebo. El Administrador y su Entorno Dentro de la Administracion. México: Limusa, Grupo Noriega Editores, 1992.

FERGUSON, Marilyn. La Conspiración de Acuario : transformaciones personales y sociales en este fin de siglo. Barcelona, 1994

HEIDER, John. El Tao de los Líderes. Buenos Aires : Nuevo Extremo, 1986

HERSEY, P. y BLANCHARD K. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. New York : Prentice Hill, 1982

JAAP, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Bogotá : Legis, 1991

MENDEZ, Carlos E. Metodología : Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. El Arte y la práctica de la organización abierta al Aprendizaje. Barcelona: Granica, 1993.

STONER, James A.F. y WANKEL, Charles. Administracion. México: Prentice Hall, 1989.

WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the New Science. Barret Kachler Publisher, 1992. En : Traducción libre y provisional por Mauricio Cardona Escobar, fotocopias.

ANEXO A

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> EST. CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO/SEPA <input type="checkbox"/> ESCOLARIDAD: NO PROFS/NAL <input type="checkbox"/> PROFESIONAL <input type="checkbox"/> POSTGRADO <input type="checkbox"/> TIPO DE EMPRESA: PUBLICA <input type="checkbox"/> PRIVADA <input type="checkbox"/> MIXTA <input type="checkbox"/>	EDAD: _____ AÑOS NIVEL CARGO: DIRECTIVO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> ANOTE SU PROFESION: _____ AÑOS DE EXPERIENCIA _____ AÑOS TIPO UNIVERSIDAD EN LA QUE CURSO PREGRADO: U. PUBLICA <input type="checkbox"/> U. PRIVADA <input type="checkbox"/>	INSTRUCCIONES: Suponga que usted está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Cada una de las acciones tiene cuatro acciones alternativas que usted puede incluir. LEA cada punto cuidadosamente. PIENSE qué haría usted en cada una de las circunstancias. Luego TRACE UN CÍRCULO alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que mejor describa el comportamiento en respuesta a la situación planteada. Elija sólo una alternativa para cada situación.
1. Sus colaboradores no han estado correspondiendo a su dialogo amistoso y su evidente Interés por el bienestar de ellos. Su rendimiento es cada vez peor.	a) Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir tareas b) Está disponible para otra conversación pero no los presiona c) Habla con sus colaboradores y después determina los objetivos d) Enfatiza la importancia de las tareas y plazos	
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha asegurado de que los colaboradores están conscientes de sus roles y estándares	a) Inicia una interacción amistosa, pero permanece seguro de que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándares b) No toma ninguna acción definitiva c) Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido d) Enfatiza la importancia de las fechas límites y de los trabajos pendientes	

<p>3. Los integrantes del grupo son incapaces de resolver un problema específico por sí mismos. Normalmente los ha dejado solos y tanto el desempeño del grupo como las relaciones interpersonales han sido buenas</p>	<p>a) Hace participar al grupo para tratar de resolver el problema juntos b) Deja la situación en manos del grupo c) Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir Estimula al grupo a trabajar sobre el problema y permite que lo discutan con él</p>
<p>4. Está considerando un cambio importante. Sus colaboradores tienen un buen nivel, una buena historia de desempeño y respetan la necesidad de cambio</p>	<p>a) Solicita la participación del grupo en el desarrollo del cambio, sin presionar b) Anuncia los cambios y después los implanta con una supervisión estrecha c) Permite al grupo elegir su rumbo d) Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio</p>
<p>5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los últimos meses. Los colaboradores no han estado interesados en los objetivos de las reuniones de equipo y necesitan que usted les recuerde continuamente que hagan su labor a tiempo. La redefinición de roles ha sido útil en el pasado.</p>	<p>a) Permite al grupo elegir su rumbo b) Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos c) Redefine objetivos y supervisa cuidadosamente d) Permite la participación del grupo en el establecimiento de objetivos sin presionar</p>
<p>6. Usted se encontró con una situación bien manejada. El gerente anterior se manejaba con rigidez. Usted quiere que se mantenga una situación productiva, pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente</p>	<p>a) Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido b) Resalta la importancia que tienen las tareas y los plazos c) Es cauto y no interviene d) Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos e)</p>
<p>7. Usted está considerando cambios importantes en la estructura organizacional. Los colaboradores han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios y siempre han mostrado flexibilidad en sus operaciones diarias</p>	<p>f) Define el cambio y supervisa su implantación g) Consigue la aprobación del grupo sobre el cambio y facilita que los integrantes organicen la implantación h) Está dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación i) Deja que ellos asuman toda la responsabilidad del cambio y de sus resultados</p>
<p>8. A pesar de que el desempeño de su grupo y que las relaciones interpersonales son buenas, unos directivos lo critican a usted por su falta de dirección y protagonismo con el grupo.</p>	<p>a) Deja las cosas como están b) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios c) Toma las medidas necesarias para dirigir a los colaboradores en forma bien definida d) Es cuidadoso de no dañar las relaciones con los subordinados al ser demasiado autoritario</p>

<p>9. Su jefe le ha asignado una tarea específica que hace tiempo debió realizarse: hacer unas recomendaciones de cambio solicitadas. Su grupo no tiene claridad con respecto a los objetivos y la asistencia a las reuniones de trabajo ha sido poca y desganada, convirtiéndose estas en reuniones sociales. Potencialmente su grupo tiene el talento necesario para realizar la tarea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Deja que el grupo lo resuelva b) Incorpora las recomendaciones del grupo, asegurándose de que los objetivos se cumplan c) Redefine los objetivos y supervisa cuidadosamente su cumplimiento d) Facilita la participación del grupo en el establecimiento de objetivos sin presionar
<p>10. Sus colaboradores que generalmente son capaces de tomar responsabilidades, no están correspondiendo a su reciente definición de estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite la participación grupal en la redefinición de estándares, pero no los presiona b) Redefine los estándares y supervisa cuidadosamente c) Evita la confrontación sin ejercer presión d) Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan los nuevos estándares
<p>11. Usted ha recibido un ascenso a una nueva posición en la que ha reemplazado a una persona que nunca se interesaba con los asuntos del grupo. El grupo atiende adecuadamente las tareas e instrucciones que usted les imparte y las relaciones interpersonales son buenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Examina a los colaboradores para que trabajen de una manera bien definida b) Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos c) Discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de políticas nuevas d) Deja que el grupo siga solo
<p>12. Información reciente indica que existen algunas dificultades entre sus colaboradores, aunque el grupo tiene una historia de buen desempeño. Los integrantes del grupo han mantenido de forma efectiva los objetivos de largo plazo y han trabajado armónicamente durante el último año. Todos están bien calificados para el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Confronta las dificultades con los colaboradores y examina la necesidad de nuevas políticas b) Permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos c) Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir d) Está dispuesto a participar en la solución, sin dañar las relaciones jefe- subalterno

ANEXO B

TABLA DE CALIFICACION

PARTE 1. PREFERENCIA DE ESTILO

1. Se traza un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación.
2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, se totaliza el número total de círculos de cada columna, lo que señala el número de elecciones para cada estilo.

SITUACION	ESTILOS DE LIDERAZGO			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
TOTAL LETRAS ELEGIDAS				
ESTILO	S1	S2	S3	S4



PARTE 2. EFECTIVIDAD DE ESTILOS

1. Se traza un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación
2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, se suman los círculos de cada columna y se totaliza en los cuadros libres al pie de cada columna.
3. Se multiplican los totales por los factores positivos y negativos que se indican y se coloca el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego al sumar estas cuatro cifras se obtiene el resultado.
4. La marca en el número correspondiente de la escala de efectividad, determina el nivel de efectividad general

S.	RESPUESTAS			
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	E	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
SUBTOTAL				
MULTIPLICA-DO POR	-2	-1	+1	+2
SUBTOTAL				
PUNTAJE TOTAL				

ESCALA DE EFECTIVIDAD:

(marque una X)

EFICIENCIA	RANGO DE ESCALA	EFFECTIVIDAD OBTENIDA
MUY EFECTIVO	+24 A +18	
EFECTIVO	+17 a +8	
NI EFECTIVO NI INEFECT.	5 a -5	
INEFECTIVO	-6 a -17	
MUY INEFECTIVO	-18 a -24	