

CUESTIONARIO PARA LA MEDICION DEL ESTILO DE LIDERAZGO MANUAL DE UTILIZACION (FORMA-B)

Julio César Casales F., Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

INTRODUCCION

En la actualidad se reconoce que el problema de la determinación de la eficacia de la dirección resulta de extraordinaria importancia para la práctica social.

En la literatura sociopsicológica acerca de la dirección y el liderazgo en grupos y organizaciones se le ha concedido una gran importancia al análisis de las peculiaridades del estilo del dirigente (o del líder, según el caso), como uno de los factores que influye tanto en la dinámica de las interrelaciones existentes, así como en los resultados de la actividad que el grupo desarrolla.

Diversas investigaciones se han orientado a la determinación de las condiciones en las que operan con mayor o menor efectividad los diferentes estilos. Consideramos necesario continuar con esta línea de estudios por su importancia para el funcionamiento de grupos y organizaciones.

Para la cumplimentación de tales propósitos, resulta necesario en primer término, el desarrollo de un método que nos permita evaluar las características del estilo del dirigente (o del líder), de tal forma que este pueda relacionarse con las diversas situaciones en las que el dirigente opera y determina su relativa eficacia. El presente trabajo tiene tal objetivo, a través del mismo presentaremos un resumen de las características fundamentales del "Cuestionario para la Medición del Estilo de Liderazgo", elaborado por nosotros.

A. CARACTERISTICAS GENERALES DEL METODO

1. Ficha técnica:

a) Nombre original: "Cuestionario para la descripción del estilo de liderazgo".

- b) Autores: Julio César Casales Fernández y Antonio Rubí
- c) Administración: Individual y Colectiva
- d) Duración: Entre 20 y 25 minutos aproximadamente
- e) Edad: 15 años en adelante
- f) Nivel cultural: Preferiblemente a partir de 8vo. grado cursado

2. Objetivos:

Dicho cuestionario fue elaborado (véase Casales y Rubí, 1986) con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo del dirigente (o del líder, según el caso), relacionadas de modo significativo con el funcionamiento de grupos y organizaciones; a saber, las dimensiones de *Autoritarismo*, *Democratismo*, *Orientación a las Tareas*, *Orientación a las Relaciones* y *Nivel de Intolerancia*. Para la medida de dichas dimensiones se toman como base las descripciones que realiza el grupo al cual pertenece el dirigente.

La necesidad del desarrollo para nuestro trabajo de un procedimiento confiable para la medición del estilo que resultara relativamente diferente a los descritos en la literatura estuvo determinada por tres razones: en primer lugar, la especificidad de nuestras situaciones de estudio; en segundo lugar, la inexistencia de métodos generales validados para cualquier contexto y en tercer lugar, la concepción de la cual partimos acerca de la variable estilo.

B. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL DEL METODO

Antes de pasar al análisis de los pasos concretos seguidos para el desarrollo del método quisiéramos fundamentar nuestra orientación, que como dijimos,

consiste en la utilización de un procedimiento para la medición del estilo basado en la opinión del propio grupo acerca de esta característica del dirigente (*Valoración Grupal del Estilo*).

Nuestro enfoque se sustenta fundamentalmente en los planteamientos teóricos y los resultados de la investigación concreta de Hiebsch y Vorweg (1969) quienes señalan que los miembros de un grupo en y a través de la interacción durante el desarrollo de su actividad concreta, elaboran modelos de evaluación o valoración con relación a cada uno de sus integrantes. Modelos que tienen una base real, pues representan las experiencias del grupo con respecto a la actividad del individuo. Estos modelos se refieren en primer término, a la actividad fundamental desarrollada por los miembros del grupo en calidad de integrantes de la cooperación y, en segundo término, se refieren a otras esferas de su actividad y a la personalidad en general. Claro que, como señalan Hiebsch y Vorweg, en la evaluación de cada individuo por el grupo, se parte de ciertas normas o exigencias que responde a los patrones elaborados socialmente, los cuales son expresión de las relaciones de producción que constituyen la estructura económico-social establecida en la sociedad. Se trata de un proceso muy complicado que transcurre en grupos de individuos que tienen un período prolongado de interacción, que están relacionados entre sí por una meta común y la realización conjunta de una actividad. El grupo se provee de esta manera de juicios relativamente sólidos sobre "*cómo considerar a cada uno de sus integrantes*", se trata pues de modelos de valoración surgidos a través de verdaderas relaciones de cooperación y no opiniones arbitrarias de los integrantes.

Esta capacidad de valoración grupal ha sido demostrada por Vorweg en su tesis de doctorado "*Sobre la Psicología Social de un grupo de niños*"; otros estudios también la han encontrado, e incluso, ponen de manifiesto que el grupo posee una capacidad superior a muchos otros métodos de predecir el rendimiento ulterior de cualquier miembro en determinada actividad. Así, por ejemplo, Williams y Leavitt (1970) realizaron una investigación para determinar en qué medida las estimaciones de los integrantes de un grupo poseían un valor predictivo del desempeño ulterior de un grupo de cadetes egresados de un academia militar. Se efectuó la comparación de la opinión grupal con otros métodos, tales como rendimientos en ciertos tests objetivos de aptitudes, sus resultados docentes hacia el final del

curso y la calificación (evaluación) de los oficiales superiores. Estos autores encontraron que los datos provenientes de las opiniones grupales resultaron ser el único elemento que brindó una prognosis positiva sobre su rendimiento (eficiencia) probada ulteriormente en el frente. Por otra parte, Wherry y Fryer (1958), encontraron que las escalas socio-preferenciales similares al test sociométrico eran el instrumento ideal para medir la aptitud para el mando. De acuerdo con estos autores, ni los juicios de los oficiales, que por lo general concedían una excesiva importancia al valor táctico de los jóvenes candidatos, ni el de los instructores, ofrecieron informes tan valiosos como las escalas socio-preferenciales. Estos autores concluyeron, que las calificaciones de los compañeros constituyeron la medida más pura del liderazgo (comparándose con el desempeño ulterior). De hecho, a fines del primer mes, los compañeros del grupo fueron capaces de evaluar el liderazgo en un grado semejante al que los instructores alcanzan sólo después de cuatro meses de observación.

Todos estos resultados son lógicos si tomamos en cuenta que los miembros del grupo suelen hallarse en una posición particularmente favorable para observar la conducta típica de los demás, y en particular la del dirigente, por lo que a menudo, son mejores jueces de ciertos rasgos interpersonales que otros observadores externos con quienes no tienen un período prolongado de interacción, relacionados entre sí por una meta común y la realización conjunta de una actividad.

De todas formas, queremos señalar que aun cuando se pueda considerar eventualmente la objeción acerca del carácter subjetivo de las estimaciones emitidas por los asociados del dirigente, debe señalarse que nuestro procedimiento no tiene como finalidad demostrar o evaluar el grado de correspondencia entre la descripción del grupo sobre el dirigente, y cómo realmente es el dirigente. La opinión grupal refleja la percepción del grupo sobre el estilo y aunque dicha percepción sea inexacta y contenga cierta dosis de subjetivismo, tal percepción de todas formas, condiciona determinada atmósfera (clima) o en la medida en que esté generalizada, y esta atmósfera (clima) afecta el funcionamiento grupal. Por tanto, lo más importante no consiste en la determinación de la exactitud de la percepción del estilo, sino el hecho de que las opiniones de los miembros (buenas o malas, exactas o no) acerca del estilo del dirigente, influyen sobre las acciones del grupo, y en consecuencia

determinan en parte la naturaleza de las interrelaciones grupales. Por ello, estamos de acuerdo con Lennerlof (1965) cuando plantea que los resultados obtenidos mediante las caracterizaciones efectuadas por la membresía grupal a partir de las escalas de su cuestionario resultan un valioso elemento en tanto constituyen no sólo indicadores de rasgos o tendencias comportamentales vinculadas al estilo y percibidas por los respondientes, sino también expresiones de la tendencia media del grupo con respecto a la percepción del clima imperante en la situación analizada; ello confiere (señala el autor) una importancia sólo relativa al problema de la exactitud de la percepción.

Resulta conveniente expresar nuestra conceptualización acerca de esta variable.

1. Concepto de estilo, su naturaleza.

Diferentes aproximaciones. Nuestro enfoque.

Un análisis de la literatura acerca de la definición del concepto de estilo pone de manifiesto la existencia de al menos dos posiciones básicas en la consideración de esta variable.

De un lado está presente la posición que sustentan autores como Sherif y Heller y Wilpert (citados por Rodríguez, 1989) para quienes el estilo constituye una técnica o procedimiento para obtener un resultado, que puede aplicarse indistintamente en dependencia de conyunturas situacionales o de la tarea que se realiza. Esto es, puede aprenderse y variarse según las circunstancias.

De otro lado se encuentra la posición de gran parte de los investigadores para quienes el estilo no constituye una "técnica" sino más bien una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de personalidad; que depende, deriva y es una expresión de esta, presentando en consecuencia una relativa estabilidad, posición que compartimos.

Así, Rodríguez-Porras (1989) un autor español en un análisis de varios esquemas conceptuales que han contribuido a aclarar este problema destaca como componente importante del estilo, las necesidades de poder, de afiliación y de logro de los seres humanos.

También Hemphill (1961), plantea que cuando el individuo está "centrado en las tareas" se

encuentran presentes de forma dominante necesidades de realización, mientras que cuando se orienta hacia la interacción el predominio radica en necesidades de afiliación. En tal sentido formula la hipótesis de que los individuos que tienen mucha necesidad de realización y poca de afiliación tratarán de dirigir con mayor frecuencia a despecho de la oposición que suscitan en el grupo sus tentativas, que los individuos que poseen gran necesidad de afiliación y poca de realización.

La posición de Fiedler (1989) resulta muy representativa en este sentido por la gran base empírica y apoyo en investigaciones concretas con que cuenta. Este autor, luego de más de veinte años de investigación tratando de correlacionar el estilo con alguna característica de la personalidad, comprobó que el mismo constituye un índice de jerarquía motivacional o de preferencias en el comportamiento, lo que implica que algunas metas son más importantes que otras para la persona. Los individuos con jerarquías motivacionales diferentes tendrán comportamientos que probablemente difieran. Y continúa planteando, que la persona centrada en las relaciones y democrática tiene como meta básica el deseo de relacionarse, esto es, busca mantener vínculos emocionales y afectivos fuertes con otras personas de su misma situación de trabajo. La persona centrada en la tarea y autoritaria tiene una jerarquía diferente de metas; su autoestima se deriva del logro, aunque si la realización de la tarea no presenta dificultades puede ser amigable e interesarse por los sentimientos de sus colaboradores, pero en el momento en que la realización de la tarea está amenazada las buenas relaciones interpersonales toman un segundo lugar. Como destaca Fiedler, si bien todos los capataces de una planta señalarán que desean una productividad elevada, diferirán sin embargo, en la forma en que debe alcanzarse, así como en el precio que están dispuestos a pagar por ella.

En resumen, para Fiedler, el estilo constituye un indicador o una expresión de la disposición jerárquica de las metas y necesidades por la cual cada persona ordena sus prioridades y por tanto su comportamiento. Es decir, el estilo constituye una expresión del patrón de necesidades y motivaciones de la personalidad que se satisfacen mediante la manifestación de cierto tipo de comportamiento.

Progoshin (citado por Rodríguez, 1989) un autor ruso de esta misma línea de pensamiento, plantea

que el estilo de dirección son las peculiaridades de la conducta de trabajo del jefe provocadas por sus características personales. Es decir, el estilo es consecuencia (o expresión) de una estructura de personalidad dada y de una forma de trabajar que se deriva de ella.

Este autor realiza una observación que resulta a nuestro juicio de mucho interés, ya que señala que la organización formal proporciona los límites de la expresión del estilo, aunque tales marcos permiten oscilaciones en la actividad (o comportamiento) del jefe que son inevitables y dependen de su individualidad por lo que es innegable la influencia de la personalidad del jefe sobre la organización y el proceso de dirección.

Esta idea se encuentra presente también en la obra de Ashin (1977, 1981) quien señala que aun cuando el estilo de liderazgo resulte "programado" por el sistema social, la persona que desempeñe el rol posee diferentes grados de libertad para realizarlo, según el nivel de rigidez de la estructura (grupal y/o social); y al moverse dentro de esos límites despliega su propio estilo de dirigir.

La posición de Lomov (1973) resulta para nosotros de mucha utilidad. Para este autor, el estilo no es un rasgo aislado, sino más bien es la expresión de un conjunto de rasgos, de una estructura que se expresa en la manera de realizar la actividad. Lomov destaca que el estilo se desarrolla a lo largo de la actividad que el individuo realiza, principalmente en las labores de dirección, en relación con otras personas y bajo la influencia de pautas y normas sociales que han condicionado su actividad directriz. No se nace con un estilo determinado, este se forma, y su proceso de formación parece ser que transcurre desde etapas tempranas de la vida.

Resulta muy importante en este enfoque (a diferencia de otros), el papel que se le confiere explícitamente en el desarrollo del estilo a los determinantes o condicionamientos no sólo internos sino a su vez externos que constituyen el contexto o marco en el cual se desarrolla cualquier característica del individuo.

Nosotros partimos en lo fundamental de la tesis de Lomov (considerando, claro está, las valiosas contribuciones de los otros autores). En tal sentido lo definimos en su acepción más general en los siguientes términos:

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

Al definir el estilo como la modalidad (o sello característico) de la personalidad que se expresa en la actividad debemos señalar que estamos de acuerdo con que el mismo se encuentra muy ligado (como ya se ha visto), a los patrones actitudinales, motivacionales y de necesidades de los seres humanos; de manera que podría ser considerado una expresión de la disposición jerárquica de necesidades por la cual cada persona ordena sus prioridades; y puede plantearse que consta de diferentes dimensiones, que hemos clasificado tomando como base el criterio de los autores que plantean que este se expresa en lo fundamental (aunque no exclusivamente) en la forma en que la participación es permitida en la toma de decisiones, y en el tipo de función de grupo a la que preferentemente se orienta el dirigente. De ahí que consideramos en nuestro trabajo las polaridades: *Autoritarismo-Democratismo*, descrita por Lewin desde hace muchos años, pero que mantienen su vigencia, [véase Lewin y Lippit (1938); Lewin, Lippit y White (1939) y White y Lippit (1974)] y las de *Centrado en las Tareas y Centrado en las Relaciones* (de Bales y Slater, 1958); que de una u otra forma, aunque con sus diferencias (como hemos señalado en otro lugar), guardan algún tipo de relación con las de *Consideración e Iniciación de Estructura* de Halpin y Winer (1952). Una extensa revisión de la literatura indica que estas han sido las clasificaciones más difundidas e investigadas.

De manera que al referirnos al estilo como el sello característico de la personalidad, esto significa que en él están presentes una serie de rasgos individuales, pero se encuentra también lo que es común, lo característico para todo un conjunto de personas (en este caso, dirigentes), esto es, un conjunto de rasgos distintivos que son característicos para un grupo entero de individuos, quienes realizan una misma actividad, lo cual hemos identificado como las dimensiones comunes han sido sistematizadas haciendo abstracción de la gran variedad de formas personales o individuales (que se entremezclan), para distinguir un número limitado de los más típicos, que son las dimensiones antes señaladas.

El énfasis realizado en estos estilos particulares no resulta demasiado sorprendente; en términos simplificados, la dirección implica una relación en la que una persona utiliza su influencia para lograr que otros trabajen juntos y realicen una tarea común. Después de todo, hay sólo un número limitado de modos con los que una persona puede hacer que otros hagan lo que desea; puede ordenarlos u obligarlos o puede instarlos y tratar de persuadirlos; puede decirles lo que hay que hacer y cómo, o puede tratar de estimularlos a encontrar de forma colectiva la solución a los problemas. Puede concentrarse en sus relaciones con los demás a fin de crear un clima agradable que motive el trabajo o puede concentrarse en la ejecución de la tarea y búsqueda de procedimientos para su realización y control.

Por otra parte, como ha señalado Lennerlof (1965) en los estudios de conducta organizacional, los ejecutivos y administradores tienen patrones de trabajo que pueden observarse y compararse. Las dimensiones más comúnmente observadas (continúa señalando este autor) son la conducta del dirigente que tiene que ver con el problema de llegar a la meta y la conducta que tiene que ver con la creación del clima adecuado y que incluye la consideración hacia los sentimientos de los subordinados de una parte, y de otra, aquella relativa al mayor o menor involucramiento del grupo en la toma de decisiones. Estas dimensiones, concluye Lennerlof, han sido encontradas en los diversos tipos de organizaciones que han sido estudiadas.

En cuanto a nuestra consideración de los estilos autoritario, democrático, centrado en las tareas y centrado en las relaciones como las dimensiones de mayor significación, debemos precisar algunas cuestiones relativas al nexo entre estas; pero tal precisión la realizaremos más adelante en el contexto de un estudio concreto que sirve de fundamento a nuestra posición al respecto. Aquí sólo adelantaremos que autoritarismo-democratismo constituyen dos polos de una misma dimensión (referida al grado de participación permitida), mientras que centrado en las tareas y centrado en las relaciones (referidas al tipo de función grupal a la que preferentemente se orienta al dirigente), no constituyen por principio dimensiones contrapuestas, sino que resultan independientes, pudiendo estar presentes en diversos grados en el individuo y relacionarse de distinta forma con las dimensiones de la clasificación de Lewin.

Antes de concluir este acápite resulta conveniente profundizar un poco más en la idea anteriormente esbozada en el sentido de que las dimensiones del estilo pueden estar presentes en diversos grados en un mismo individuo (pudiendo estar alto, moderado o bajo en cada una de estas) sin que necesariamente se contrapongan. Esto nos ayudará a interpretar de forma más apropiada la naturaleza del estilo.

En tal sentido resulta muy esclarecedor el esquema planteado por Blake y Mouton (1964) acerca del grid (rejilla) gerencial.

Para Blake y Mouton los factores o predisposiciones psicológicas que afectan fundamentalmente al estilo son dos:

- El interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, éste es, por los resultados, y
- El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas.

Estos autores desarrollan su tipología de estilo de dirección en función de la proporción en que se combinan en el sujeto estas dos orientaciones básicas (orientación por los resultados y orientación por las relaciones). Estos dos factores se dan en todas las personas que dirigen (aunque combinadas en proporciones diferentes).

Estas combinaciones pueden representarse gráficamente por medio de una rejilla o cuadrícula; el eje horizontal representa la orientación por los resultados, y el eje vertical representa la orientación por las relaciones humanas. Cada una de estas variables se mide en una escala que va del 1 (mínimo interés o preocupación) al 9 máximo interés o preocupación).

Cada estilo se define por sus coordenadas:

- El estilo 1.1 representa una mínima orientación o preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas.
- El estilo 1.9 representa una preocupación máxima por las relaciones y mínima por los resultados.
- El estilo 9.1 representa una preocupación máxima por los resultados y mínima por las relaciones humanas.

- El estilo 9.9 representa una máxima preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas.

- El estilo 5.5 representa una preocupación moderada tanto por los resultados como por las relaciones humanas.

Este esquema resulta de interés y valor puesto que se apoya en dos aspectos esenciales del funcionamiento de toda organización; su principal contribución es poner de manifiesto el carácter polifacético del estilo. Sin embargo, estos autores (1982) mantienen una posición extrema en cuanto a que consideran que existe un estilo óptimo y superior a los demás (el 9.9); pero, de una parte, las pruebas presentadas por Blake y Mouton no resultan convincentes y de otra, se ha puesto de manifiesto en una extensa revisión de la literatura que el estilo de dirección apropiado depende básicamente de la situación en que se ejerce. (Véase Casales, 1995)

C. ETAPAS DE DESARROLLO DEL METODO

A continuación describiremos las etapas que se siguieron para el desarrollo de nuestro método.

1) Primera etapa en el desarrollo del cuestionario: Conformación de la Forma-A, de acuerdo con el criterio de jueces. Pasos para su construcción.

a) Selección de los ítems.

Después de una revisión inicial en la literatura, de trabajos que pueden considerarse pioneros en este campo (Stogdill y Shartle, 1948; Hemphill, 1950; Fleishman, 1953; Argyle, Gardner y Cioffi, 1957; Stogdill y Coons, 1957; Rambo, 1958; Besco y Lawshe, 1959; O'Neill y Kubany, 1959; Shartle, 1960; Flanagan, 1961; Kay y Meyer, 1962; Prien, 1963; Lennerlof, 1965 y Fleishman, 1973); fueron considerados de manera especial los importantísimos aportes del Grupo de la Universidad de Ohio. Tomando como base la metodología propuesta por estos autores, seleccionamos un conjunto de proposiciones que describen cómo las personas en posición de dirección o de liderazgo operan en el desempeño de dicho rol. Estos ítems incluían aspectos del comportamiento del dirigente vinculados a sus actitudes respecto a la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones, así como cuestiones relacionadas con sus motivaciones por la tarea y por el

mantenimiento del nivel óptimo de relaciones dentro del grupo; por ser estos (como se dijo), aspectos significativos del comportamiento del dirigente, estrechamente relacionados con la efectividad de su gestión, según reportan un gran número de investigaciones hasta nuestros días; Blake y Mouton (1982), Fiedler y Chemers (1989), Bass (1990), Srivastava (1995), Guastello (1995), Fiedler (1995), Hede y Wear (1995), Hersey y Blanchard (1996).

b) Clasificación de los ítems por dimensiones. (Muestra de jueces).

El principal problema en este esfuerzo consistía en la clasificación de los ítems en categorías significativas del comportamiento del dirigente, a saber, las dimensiones *Autoritario*, *Democrático*, *Centrado en las Tareas* y *Centrado en las Relaciones*. Se trataba de determinar a qué dimensión estaba asociado cada ítem. Para ello seleccionamos una muestra de jueces integrada por 83 estudiantes del último año de la especialidad de Psicología en la Universidad de La Habana.

c) Definiciones operacionales de las dimensiones.

Definimos operacionalmente cada una de las dimensiones y la labor de los jueces consistió en determinar de forma independiente a cuál o cuáles dimensiones correspondía cada ítem de acuerdo con la definición. Las definiciones operacionales fueron las siguientes:

- El estilo autoritario:

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

- El estilo democrático:

Aquel en el cual el dirigente comparte las funciones de dirección con los miembros del grupo, alentando (estimulando) la participación de estos en la determinación de las metas y en el planeamiento y dirección de las actividades del grupo.

- El estilo centrado en las tareas:

Se definió como aquel en que el dirigente (o eventualmente el líder, según el caso), satisface sus

motivaciones básicas mediante la realización exitosa de las tareas. Se ocupa primariamente, de las maneras específicas y los medios para alcanzar las metas del grupo y de coordinar las actividades de los miembros para lograr los fines propuestos de forma satisfactoria. Está orientado a la estructuración y establecimiento de patrones claros de trabajo.

- El estilo centrado en las relaciones:

Se definió como un tipo de estilo en que el dirigente tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimiento mediante el mantenimiento de la armonía y buenas relaciones con la membresía.

d) Análisis estadístico para la selección de las proposiciones.

Se utilizaron criterios estadísticos para la selección de los items. Se determinó el coeficiente de concordancia entre los jueces para una probabilidad de acierto de $P=0.85$ y un Nivel de Significación del 0.05.

e) Estudio piloto.

Se dio un paso más para la selección de los items. Realizamos un estudio piloto utilizando una muestra de varios grupos con las mismas características de aquellos a quienes se les aplicaría para contrastar las hipótesis. Este pilotaje permitió eliminar aquellas proposiciones no suficientemente claras o ambiguas o que no podían ser utilizadas adecuadamente por los miembros para la descripción del comportamiento o actividad del dirigente.

Sin embargo, el estudio descrito acerca del desarrollo del cuestionario como método para la medición del estilo presentó varias limitaciones en esta primera etapa, que nos propusimos superar en una segunda etapa:

PRIMERO: La validación de esta versión del cuestionario (Forma-A) tuvo lugar mediante criterio de jueces, por tal motivo no teníamos una idea completamente clara de la estructura de los factores reales del mismo, ni de las proposiciones correspondientes a cada factor con sus cargas específicas. Resultaba necesario por tanto, la realización de un análisis factorial para identificar dicha estructura de factores y sobre esa base

determinar las correlaciones entre las dimensiones. Este análisis permitiría elevar considerablemente la validez del cuestionario como técnica investigativa. Como se recordará, este tipo de validez ha sido denominada por Lienert (1990) Validez de Construct y por Cronbach (1968) y Anastasi (1970) Validez de Elaboración, siguiendo las Technical Recommendation for Psychological Tests and Diagnostic Techniques elaboradas por la American Psychological Association.

SEGUNDO: Para la realización del análisis factorial y la determinación de las correlaciones interfactoriales, resultaba necesario que los dirigentes procedieran de poblaciones diversas para lograr la mayor heterogeneidad posible, esto es, la mayor diversidad de sus estilos de comportamiento, de manera que las respuestas de los respondientes se distribuyeran en la mayor medida posible a lo largo de las escalas. Por otro lado, la diversidad de situaciones ayudaba a concebir las proposiciones en una forma tan general que posibilitaba su utilización en una amplia variedad de situaciones.

2) Segunda etapa del desarrollo del cuestionario: Su conformación de acuerdo con un análisis factorial.

Para identificar la estructura de factores del cuestionario, se emprendió un análisis factorial clásico que, como es conocido se trata de una técnica matemática que en su sentido más amplio, tiene por objeto (Yela, 1971), describir las dimensiones de variabilidad común existentes en un cierto campo de fenómenos. A cada dimensión de variabilidad común se le da el nombre de factor. Determinar cuántos y cuáles son estas dimensiones o factores es, como se ha dicho, el objeto del análisis.

Aun cuando, al emprender un análisis factorial, no sabemos en realidad cuáles son los factores, ni siquiera si hay varios distintos o uno solo, o tantos o más que las variables, resulta no obstante necesario guiarnos por alguna hipótesis para contrastarla luego con los datos empíricos.

La hipótesis que adoptamos (y que concretaremos más adelante), fue el principio de la estructura simple (descrito por Yela).

Consistió esta hipótesis en suponer que en el campo que estudiamos hay, en efecto, distintos factores, menores en número que las variables

empíricamente observables, y que cada uno de ellos interviene en algunas variables, pero no en todas. Guiados por esta hipótesis general tratamos de determinar cuáles eran estos factores y qué variables dependían de ellos.

a) Las hipótesis del segundo estudio. Los pasos para su comprobación.

Para el establecimiento de nuestras hipótesis nos basamos en los resultados obtenidos en nuestro primer estudio donde el cuestionario fue validado mediante criterio de jueces. Así planteamos:

PRIMERA HIPOTESIS: la existencia de tres dimensiones o factores:

- Autoritarismo-Democratismo
- Centrado en las Tareas
- Centrado en las Relaciones

En el caso de Autoritarismo-Democratismo, se consideró como dos polos de una misma dimensión (bipolar).

SEGUNDA HIPOTESIS: las variables (ítems o proposiciones) asociadas con cada uno de ellos, se corresponden con aquellas establecidas mediante el criterio de jueces.

Pasos para la comprobación de las hipótesis.

Los pasos para la comprobación de nuestra hipótesis fueron precisamente las fases de que constó el análisis: Preparación, Factorización, Rotación e Interpretación. A continuación sintetizamos cada uno de ellos.

Preparación:

Partiendo de la formulación de la primera hipótesis tomamos los resultados de la aplicación del cuestionario a una muestra constituida por sujetos pertenecientes a 20 grupos (brigadas de trabajo industrial del Ministerio de la Industria Básica así como organizaciones sociopolíticas).

Con los resultados de estas aplicaciones se calcularon las intercorrelaciones entre las proposiciones del cuestionario, con las cuales se formó la matriz de las correlaciones. Con ello culminó la fase preparatoria del análisis.

Segunda y Tercera fases del análisis: Factorización y Rotación.

El objeto de estas fases fue determinar el número de factores comunes (y distintos) necesarios para explicar las correlaciones halladas, así como determinar qué variables dependían de dichos factores.

Se produjo la factorización de la matriz y luego de obtenerse los factores iniciales fue aplicada una rotación hasta una estructura simple oblicua. Se utilizó para la rotación oblicua el criterio directo oblimín con un valor para delta de cero.

Esta rotación puso de manifiesto que nuestras previsiones eran correctas y que nuestra primera hipótesis quedaba confirmada al menos en el sentido de que las variables podían explicarse en función de distintos factores.

Como se recordará, cuando no resulta posible hallar una estructura simple, es que la hipótesis es falsa o que hemos sido incapaces de ponerla de manifiesto con las proposiciones utilizadas o los sujetos examinados. En tal sentido creemos oportuno enfatizar un aspecto que resulta fundamental: Un problema factorial sólo puede conducir a la estructura simple cuando la estructura simple viene impuesta por la naturaleza de las pruebas (las proposiciones del cuestionario o por las condiciones del experimento). Si la suposición de que las proposiciones empleadas en las aplicaciones del cuestionario definen varias dimensiones del estilo y, por tanto, no son todas ellas función de los mismos factores, resulta infundada, será en vano intentar imponer a la configuración vectorial una estructura simple. Ello constituye una garantía de la validez del análisis factorial. Validez, porque si la hipótesis que nos indujo a elegir determinadas condiciones experimentales era inadecuada, los resultados pondrían de manifiesto nuestro error. No existe, como destaca Yela, en todo el proceso factorial, ninguna fórmula mágica por medio de la cual puedan obtenerse resultados preconcebidos a partir de datos experimentales que no contengan en sí la razón suficiente de estos resultados.

Una vez lograda la estructura simple se obtuvo la matriz factorial; en la misma aparecen los coeficientes factoriales de cada proposición en cada factor.

- Item Análisis.

Se dió un paso más en el desarrollo del instrumento; se efectuó un ítem-análisis en la forma usual: se consideraron las distribuciones de las respuestas entre las selecciones de cada ítem y se calcularon correlaciones de cada uno con la calificación total de su dimensión para aportar indicios sobre la consistencia interna de las dimensiones y para resolver las fuentes de superposición entre ellas. De tal forma, no sólo se computaron los coeficientes entre cada ítem y el resultado total de su propia dimensión, sino con cada uno de los resultados totales de las restantes dimensiones para las cuales el ítem no había sido asignado. Para ser seleccionado, un ítem debía tener alta carga en un factor y baja en los restantes; este ítem-análisis aportó nuevas evidencias acerca de la validez de elaboración del cuestionario.

En el anexo 1 incluimos los factores de mayor significación, así como los ítems finalmente seleccionados con sus pesos factoriales en cada factor.

b) Análisis de los resultados.

- Los factores encontrados. Características.

Como hemos visto, a través del análisis factorial se puso de manifiesto la cantidad de factores necesarios para explicar la correlación entre las variables. Dicho análisis reveló la presencia de cinco factores de los cuales sólo tomamos en consideración los cuatro primeros, en tanto el quinto estaba constituido por proposiciones cuyos pesos o cargas factoriales eran bajos. Por tanto, podemos considerar, como se señaló anteriormente, que estos resultados permitieron demostrar nuestra primera hipótesis, al menos en el sentido de que las variables podían explicarse en función de distintos factores.

- Denominación de los factores.

Se seleccionaron para cada factor los mejores ítems, aquellos de mayor carga y más puros en la estructura de factores.

PRIMERO: El primer factor se definió como: Autoritarismo-Democratismo.

SEGUNDO: El segundo factor se definió como: Centrado en las Tareas.

TERCERO: El tercer factor se definió como Centrado en las Relaciones.

CUATRO: El cuarto factor se definió como Nivel de Intolerancia.

Como se observa, estos factores concordaron en un alto grado con los hipotetizados, ya que sólo surgió uno diferente.

El cuestionario así conformado se denominó **Forma B**; (para diferenciarlo de la **Forma A**, en que sólo había sido validado mediante criterio de jueces). en el **Anexo 2**, aparece un resumen de los ítems seleccionados por factores; es decir, de las proposiciones por dimensión para esta nueva Forma o Versión.

La administración de esta nueva versión en la muestra considerada produjo confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones, de 0.70, 0.78, 0.90 y 0.81 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades. (Análisis subsiguientes arrojaron resultados similares).

- Análisis de los factores.

PRIMERO: En cuanto al primer factor (Autoritarismo-Democratismo), se trata de un factor común a las proposiciones señaladas en el **Anexo 2**. Quiere esto decir, que basta para explicar toda la varianza común de ellos. Y cabe destacar que interviene muy especialmente en las proposiciones 1, 19 y 21 (nótese las altas cargas de estas en el mismo. Ver **Anexo 1**).

En resumen, este factor constituye un proceso o propiedad común a dichas proposiciones, y no contribuye (o contribuye en muy poca medida) a la varianza de los restantes ítems, pues en ellos posee bajas cargas factoriales. Los ítems de este factor están relacionados con el problema de hasta dónde el dirigente permite la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Se trata, como era de esperar, de una dimensión de dos polos: Autoritario y Democrático, donde los valores altos en uno de los polos implica la disminución en el otro. Nótese que en el análisis, las proposiciones del polo Autoritarismo salieron con signos negativos, mientras que las del Democratismo, con signos positivos.

De manera específica, los ítems del **polo del Democratismo de esta dimensión de Autoritarismo-Democratismo** están asociados con el problema del “grado de participación que el dirigente permite a los miembros en la toma de decisiones y su adhesión a la voluntad del grupo”. Los del **polo del Autoritarismo**, reflejan el comportamiento del dirigente orientado a hacer predominar sus criterios y la toma de decisiones unipersonales, aun cuando sean contrarias a la voluntad del grupo.

SEGUNDO: En cuanto al segundo factor (**Centrado en las Tareas**); tenemos que los ítems de este factor están relacionados con el problema de la realización de la función grupal de obtención de las metas. Como se observa, dichos ítems se refieren:

- al cumplimiento cabal de las orientaciones y tareas
- al logro de una mejor calidad del trabajo
- a la realización planificada y programada de la actividad

Un ejemplo de un ítem asignado a dicha dimensión fue: **“Insiste en la necesidad de aumentar cada vez más la calidad en el cumplimiento de las tareas”**.

TERCERO: El tercer factor (**Centrado en las Relaciones**).

Los ítems de este factor, están relacionados con el problema de hasta dónde el dirigente considera los sentimientos de sus subordinados, trata de mantener buenas relaciones con estos y busca una dinámica positiva en el grupo. De manera que reflejan el aspecto de las relaciones humanas del dirigente en el grupo. Vale decir, están asociados con la función grupal del “mantenimiento del nivel adecuado de relaciones interpersonales en el grupo”.

CUARTO: El cuarto factor (**Nivel de Intolerancia**).

Uno de los aspectos más inesperados del análisis factorial lo constituyó la aparición de esta dimensión, constituida por dos proposiciones estrechamente relacionadas entre sí y que de acuerdo con el criterio de jueces habían sido asignadas a la dimensión de autoritarismo. Estas proposiciones fueron:

- Lleva “recio” a los subordinados que cometen algún error.

- Manda con “mano dura” .

Estas proposiciones conformaron un factor completamente diferente de Autoritarismo, e incluso de Centrado en las Tareas. Este factor lo hemos denominado “Nivel de Intolerancia” del dirigente, pues expresa (a juzgar por el contenido de las proposiciones que lo conforman), las actitudes de indulgencia o condescendencia que pueden estar presentes en el dirigente en relación con los miembros de su grupo, lo cual no tiene que ser interpretado en un sentido negativo en el caso de que se alcancen niveles bajos; ya que se puede tener un nivel bajo de intolerancia, sin llegar a ser permisivo y se puede ser exigente sin llegar a ser tolerante. Por ello consideramos que este factor viene a expresar el **grado de “extremismo”** o de **“severidad”** en la aplicación de reglamentaciones y medidas disciplinarias.

Se seleccionaron los 31 mejores ítems: 14 para Autoritarismo-Democratismo (de estos, 6 corresponden al Autoritarismo y 8 al Democratismo), 5 para Centrado en las Tareas, 10 para Centrado en las Relaciones y para el Nivel de Intolerancia. En el **Anexo 2** aparecen (como ya ha sido indicado), los ítems finalmente seleccionados para cada dimensión.

A continuación de cada uno de los 31 ítems existen 5 alternativas de respuesta mediante las cuales cada miembro del grupo expresa el grado en que la proposición se ajusta al dirigente. Ej: Siempre, A menudo, A veces, Rara vez y Nunca, para unos ítems, y para otros, Mucho, Bastante, En alguna medida, Poco y Nada. Esto permite una medida para la valoración grupal de la dimensión, para lo cual desarrollamos claves de calificación.

Debe tenerse presente que el cuestionario presenta “Frasas en Conflicto”. Se trata de parejas de proposiciones que se refieren a un tipo de comportamiento semejante: una de las proposiciones construida de forma que la respuesta favorable a la dimensión es **Siempre** o **A menudo**, y la otra en que la respuesta favorable a dicha dimensión es **Rara vez** o **Nunca**. Ejemplo:

- “Procura que las decisiones relativas al trabajo sean tomadas en discusiones de grupos y no personalmente”.
- “Determina por sí solo la forma en que deben desarrollarse las tareas”.

Si el sujeto responde con **Siempre** o con **A menudo** a la primera proposición, deberá responder con **Nunca** o con **Rara vez** a la segunda. Esto permite medir la consistencia de las evaluaciones, lo cual resulta muy importante cuando se trata de sujetos de bajo nivel de escolaridad, ya que hace posible la comprobación del grado de comprensión de las proposiciones. En el **Anexo 3** aparecen las **Frases en Conflicto**, las cuales deben revisarse cuidadosamente después de la aplicación. Más adelante, en la sección correspondiente a la **Forma de Calificación del Cuestionario**, nos detendremos en la forma de analizar estas **Frases en Conflicto**.

- Correlaciones entre los factores.

Como hemos visto, todas las proposiciones examinadas que integran la nueva versión del cuestionario **FORMA B**, pueden expresarse en función de cuatro factores distintos pero correlacionados en casi todos los casos como veremos de inmediato.

Que los factores son distintos viene indicado matemáticamente por su independencia lineal: no son colineales, ninguno puede expresarse por entero en función de los otros. La **Tabla 1** que aparece a continuación nos muestra la **MATRIZ DE CORRELACIONES**.

Tabla No. 1. Correlación entre factores según resultados de un análisis factorial clásico.

FACTORES				
Factores	I	II	III	IV
I	1.00	0.51	0.71	-0.19
II	0.51	1.00	0.54	0.01
III	0.71	0.54	1.00	-0.23
IV	-0.19	0.01	-0.23	1.00

Leyenda: I (Autoritarismo-Democratismo);
 II (Centrado en las Tareas)
 III (Centrado en las Relaciones);
 IV (Nivel de Intolerancia).

Estas correlaciones ponen de manifiesto lo siguiente:

La correlación existente entre los factores I y II de 0.51 (en el sentido del democratismo ya que dicha correlación es positiva), y la existente entre los factores I y III de 0.71 indican que dichos factores no son estadísticamente independientes en la población de sujetos estudiados, sino que están correlacionados.

Lo anterior pone de manifiesto por tanto que: mientras más Centrado en la Tarea se encuentra el dirigente, mayor tendencia al empleo de los mecanismos de dirección colectiva en los grupos estudiados.

En igual sentido puede interpretarse la correlación entre los factores I y III; mientras más Democrático el dirigente, mayor tendencia a considerar la importancia de las relaciones personales afectivas de carácter positivo entre él y sus subordinados y entre estos mutuamente. Parece ser que el dirigente se lo plantea en los siguientes términos: "los mejores niveles de participación (con espontaneidad, creatividad, entusiasmo, etcétera), se logran cuando en el grupo reina un clima de interrelaciones positivas". Y en consecuencia, dicha correlación también indica que mientras más Autoritario el dirigente, menos preocupación por el desarrollo de relaciones afectivas de carácter positivo con su grupo.

De igual forma, la correlación existente entre los factores II y III de 0.54, pone de manifiesto que los mismos tampoco son estadísticamente independientes en la población de sujetos estudiados, sino que están correlacionados (aspecto que contradice los resultados de otros estudios).

Esto significa, en correspondencia con el análisis anterior, que mientras más tiende el dirigente a buscar los procedimientos adecuados para el desarrollo de la tarea, mayor su conciencia de la importancia que tiene para el logro de tales propósitos el desarrollo de un clima de interrelaciones sociopsicológicas positivas en el aspecto emocional.

Un resultado interesante ha sido el hecho de que la dimensión Centrado en la Tarea ha aparecido con un sentido diferente: muy vinculada con Democratismo y con Centrado en las Relaciones, lo cual puede desempeñar un significativo papel en las condiciones estudiadas.

En cuanto a la correlación existente entre los factores IV y II de 0.01, puede plantearse que esta pone de manifiesto que dichos factores son estadísticamente independientes en la población de sujetos estudiados, lo cual significa, que un dirigente puede estar Centrado en la tarea, pero ello no implica que "lleve recio" o que mande con "mano

dura" a sus subordinados; podría estar alto o bajo en dicha tendencia ya que un aspecto no implica necesariamente el otro.

En lo que se refiere a la correlación entre los factores IV y I, de -0.19 (en el sentido del Autoritarismo, ya que la correlación es negativa), y la correlación entre el IV y el III de -0.23, aun cuando se trata en ambos casos de correlaciones bajas, consideramos que resulta interesante tener en cuenta que el sentido del signo pone de manifiesto lo siguiente: las relaciones entre el IV y el Y se interpretan en el sentido de que mientras más Autoritario el dirigente, más tiende a mandar con "mano dura", aunque como ya se dijo, la correlación es baja.

También la correlación entre el IV y el III indica que mientras más Centrado en las Relaciones está el dirigente, menos tiende a "llevar recio" y a mandar con "mano dura".

Una vez más insistimos en que esta dimensión del Nivel de Intolerancia no debe interpretarse en el sentido de la exigencia; el dirigente puede (y debe, según nuestros condicionamientos culturales) ser exigente, pero justo y no extremista (lo cual tiene una significación peyorativa en nuestro contexto). Por tanto, "llevar recio" y "mandar con mano dura" no tienen que ver con los niveles de exigencia adecuada, lo cual debe estar presente en todo dirigente de acuerdo con nuestro "modelo"(ideológico y cultural) de la función directriz.

Claro que este estudio, desarrollado con una muestra diferente de sujetos y en otro contexto de tareas bien podría producir patrones de correlación completamente diferentes (véase Casales, 1995).

D. FORMA DE APLICACION. CALIFICACION E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO.

1) Aplicación

La aplicación del cuestionario puede realizarse en forma administrada o autoadministrada (en que cada sujeto responde en forma individual e independiente del examinador). Cuando se trata de sujetos de muy bajo nivel de escolaridad, la forma autoadministrada puede crear dificultades de comprensión, aun cuando el vocabulario empleado es relativamente sencillo. En tales casos resulta aconsejable mantenernos junto al sujeto para ir aclarando sus dudas e incluso leerle las preguntas si fuese

necesario. En los restantes casos de escolaridad media o superior se puede administrar de forma en que cada sujeto complete sus respuestas individualmente y por sí solo sin ninguna dificultad pues resulta fácil evaluar los comportamientos a los que los ítems hacen referencia y discriminar el grado en que se manifiestan en el dirigente.

Un requisito muy importante de la aplicación lo constituye el **carácter anónimo de las respuestas**. Por ello, aun cuando la aplicación puede ser individual o colectiva es preferible esta última variante para así tener la posibilidad de recoger todos los cuadernillos de una vez y sin un orden definido para eliminar (o disminuir) suspicacias, pues para algunos sujetos puede resultar muy comprometedor emitir juicios desfavorables acerca de su jefe, si no existe plena garantía del carácter secreto o confidencial de las respuestas. Se ha comprobado que muchas veces no basta el compromiso explícito del examinador ni los discursos de ética profesional para convencer a las personas. Por ello se debe crear un dispositivo que brinde en sí mismo la seguridad que algunas personas desean.

2) Calificación e Interpretación.

Como se ha visto, el cuestionario posee 4 dimensiones y a cada una de ellas corresponde determinado número de ítems que se encuentran agrupados en la **matriz de calificación de cada dimensión**. En esta aparece una relación hipotética de sujetos (que será mayor o menor en dependencia del tamaño del grupo). En dicha matriz se deben ir plasmando las puntuaciones que cada sujeto dio a su dirigente en cada ítem según se explica a continuación.

Para el caso de las dimensiones **Centrado en las Tareas (CT)**, **Centrado en las Relaciones (CR)** y **Nivel de Intolerancia (NI)**, la clave para su calificación es como sigue:

Cada proposición correspondiente a cada dimensión se califica con un puntaje de 0 a 4, teniendo en cuenta los diferentes grados o alternativas de respuesta. Así tenemos:

- ◆ Se asigna un valor de 4 a la alternativa Siempre (o Mucho)
- ◆ Se asigna un valor de 3 a la alternativa A menudo (o Bastante)

- ◆ Se asigna un valor de 2 a la alternativa A veces (o En alguna medida)
- ◆ Se asigna un valor de 1 a la alternativa Rara vez (o Poco)
- ◆ Se asigna un valor de 0 a la alternativa Nunca (o Nada)

Para el caso de las preguntas dejadas sin responder, se asigna el valor medio del ítem, es decir: 2.

Para el caso de estas dimensiones (CT, CR y NI), se promedian las puntuaciones dadas por todo el grupo a las proposiciones de cada dimensión. (Para ello se recomienda, sumar las puntuaciones que cada sujeto le da a todas las proposiciones de la dimensión; luego sumar las puntuaciones dadas por todos los sujetos a todas las proposiciones de la dimensión en cuestión, y finalmente dividir dicha suma total entre el producto que resulta de multiplicar el número de preguntas de la dimensión por el número de sujetos que respondió la prueba). De tal forma se obtiene un puntaje comprendido entre 0 y 4 como puntuación promedio de cada dimensión.

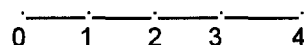
Aunque parezca innecesario (por lo elemental), indicar la manera de calcular el promedio, sin embargo, lo hacemos con el interés de aclarar que no es aconsejable realizar el cálculo del promedio de cada sujeto individual y luego calcular el promedio de los promedios individuales, ya que según los estadísticos, las distorsiones que se producen en el resultado final son mayores que cuando se emplea el sistema que aquí estamos sugiriendo. Como se comprenderá, pequeñas distorsiones no poseen gran significado cuando se está trabajando con grandes escalas (como de 0 a 100); pero cuando se está trabajando con pequeñas como la nuestra (de 0 a 4), entonces las distorsiones, por pequeñas que parezcan poseen un significado mayor.

La interpretación cualitativa de los puntajes es la siguiente:

- Para los promedios comprendidos entre 0 y 1.4 consideramos que el dirigente presenta un **NIVEL BAJO** en la dimensión en cuestión.
- Para los promedios comprendidos entre 1.5 y 2.4 consideramos que el dirigente presenta un **NIVEL MEDIO** en la dimensión en cuestión.

- Mientras que para los promedios comprendidos entre 2.5 y 4 consideramos que el dirigente presenta un **NIVEL ALTO** en la dimensión en cuestión.

Es posible representar gráficamente el resultado de cada dimensión en una escala:



En cuanto a la dimensión de Autoritarismo-Democratismo (A-D) (bipolar), la calificación se realiza de la forma siguiente:

Del mismo modo que en las dimensiones anteriores, para el caso de esta dimensión, se asignan puntajes desde 4 hasta 0 a las proposiciones de cada polo por separado, es decir, puntuaciones de 0 a 4 para las proposiciones del polo del Autoritarismo y también de 0 a 4 para las del polo del Democratismo. De manera que igualmente obtendremos un promedio de Autoritarismo y otro para Democratismo (siguiendo el procedimiento ya descrito). Luego se resta un promedio de otro, es decir, se resta del promedio del polo de mayor valor, el promedio del polo de menor valor.

Si en dicha resta, el polo de mayor valor era el de Democratismo, se añade un signo positivo (+) a la diferencia obtenida. Pero si el polo de mayor valor era el de Autoritarismo, entonces se añade un signo negativo (-) a la diferencia obtenida. Ese signo lo que indica es cuál es el polo predominante. (Recuérdese que en el análisis factorial las proposiciones del polo de Autoritarismo, aparecieron con signos negativos).

La interpretación cualitativa de los puntajes es la siguiente:

Todo valor positivo (+) será considerado como expresión de un estilo predominantemente Democrático, mientras que todo valor negativo será considerado como expresión de un estilo Autoritario. Pero en cuanto a los grados, la interpretación es similar a lo visto, así tenemos que:

- Para los promedios que van desde -0.1 hasta -1.4 existe un predominio de la tendencia Autoritaria pero en un **NIVEL BAJO**.

- Para los promedios que van desde -1.5 hasta -2.4 existe un predominio de la tendencia Autoritaria en un **NIVEL MEDIO**.

- Para los promedios que van desde -2.5 hasta -4 existe una elevada tendencia Autoritaria, es decir un **NIVEL ALTO** de Autoritarismo.

De igual forma:

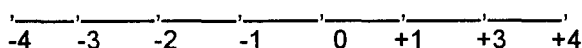
- Para los promedios que van desde +0.1 hasta +1.4 existe un predominio de la tendencia Democrática pero en un **NIVEL BAJO**.

- Para los promedios que van desde +1.5 hasta +2.4 existe un predominio de la tendencia Democrática en un **NIVEL MEDIO**.

- Para los promedios que van desde +2.5 hasta +4 existe una elevada tendencia Democrática, es decir un **NIVEL ALTO** de Democratismo.

El centro de la escala o punto cero (0), constituye una expresión de un término intermedio entre Autoritarismo y Democratismo, (podría pensarse que: "tiene tanto de lo uno como de lo otro", pero recuérdese, que se trata de **promedios de grupos**, de manera que lo más probable sea que determinados miembros lo ven de una forma, pero otros de otra; ello como expresión de diferentes percepciones de los miembros involucrados en los "dinamismos" que se producen, o miembros involucrados de diferente forma en los esquemas de interacción que tienen lugar entre el dirigente y cada uno de los integrantes.

También resulta posible representar gráficamente el resultado que se obtiene mediante el procedimiento descrito, en una escala que va desde -4 hasta +4, para representar el resultado de la diferencia final de los promedios de los polos:



Sin embargo, el **PRIMER PASO DE TODA LA CALIFICACION**, antes que promediar los puntajes de las diferentes dimensiones, es el **ANALISIS DE LAS FRASES EN CONFLICTO**.

Como ya se dijo, el cuestionario presenta "Frases en Conflicto": se trata de parejas de proposiciones que se refieren a un tipo de comportamiento

semejante, pero una de dichas proposiciones construida de forma que la respuesta favorable a la dimensión es **siempre o a menudo**, y la otra, en que la respuesta favorable a dicha dimensión es **rara vez o nunca**.

En la **MATRIZ DE FRASES EN CONFLICTO**, aparecen los 8 grupos de parejas de frases en conflicto, así como la relación hipotética de sujetos. La tarea consiste ante todo, en llenar la matriz con las parejas de valores que cada sujeto asignó a cada par.

Se anularán los pares de frases que presenten las siguiente combinaciones:

(4-4)	(0-0)
(3-3)	(1-1)
(4-3)	(0-1)

Por ejemplo: supongamos que el sujeto 1 respondió con **siempre** a la pregunta No. 1 del cuestionario:

Procura que las decisiones relativas al trabajo sean tomadas en discusiones de grupo y no personalmente.

Le correspondería un valor de 4.

Pero supongamos que a su vez respondió con **siempre** a la pregunta No. 19:

Trata de aportar por sí solo las soluciones a los distintos problemas dificultando que los demás lo hagan.

Le correspondería también un valor de 4. De manera que el par: 1-19 equivaldría en la calificación a 4-4. Eso es contradictorio pues, si esas dos proposiciones se evalúan como **siempre**, existe una inconsistencia; pues si siempre **Procura que las decisiones relativas al trabajo sean tomadas en discusiones de grupo no personalmente** entonces no puede suceder que **siempre Trate de aportar por sí solo las soluciones a los distintos problemas....**

De esta forma se puede ir determinando la inconsistencia de los sujetos que puede indicar desinterés (falta de atención) en relación con la prueba, o incomprensión, ya que el instrumento exige ciertos niveles de comprensión de lecturas (por ello, existen dificultades para llegar a personas

con baja escolaridad). De todas formas, algún grado de confusión resulta admisible, por ello si al revisar la **Matriz de Frases en Conflicto**, los errores de este tipo para un sujeto particular son menores de 8, (o sea tiene menos de 8 pares con ese tipo de problemas, entonces se acepta el cuestionario general de la persona, pero se modifican los ítems involucrados en el error, por el valor medio de (2); en este caso le asignamos un (2) a la pregunta No. 1 y un (2) a la pregunta No. 19. No podríamos anularlas y dejárselas en blanco al sujeto, pues al calcular el promedio grupal ello sería equivalente a que la respuesta de dicho sujeto a estas dos proposiciones hubiese sido cero (0), es decir **nunca**, y en realidad no es así; por ello se asigna un valor medio, para que su promedio respecto de las restantes no se afecte en gran medida y se mantenga la tendencia que el sujeto percibe en el estilo.

Pero si algún sujeto presenta (8) o más pares con ese problema, entonces se anula al sujeto y lo eliminamos de la aplicación completamente (es decir se invalida todo su cuestionario).

Ahora podrá comprenderse la necesidad de calificar esta **Matriz de Frases en Conflicto**, antes de calificar las matrices correspondientes a las dimensiones, pues habrá sujetos que quedarán anulados y habrá otros que aun cuando no queden

anulados habrá que rectificar sus **puntajes en conflicto** para luego poder llevar sus resultados a las matrices correspondientes con las rectificaciones realizadas.

En resumen, este **Análisis de las Frases en Conflicto** lo hemos considerado como la **ESCALA DE CONSISTENCIA INTERNA DE LAS RESPUESTAS A LA PRUEBA**; y como se ha dicho, el valor de dicha escala debe ser menor que 8.

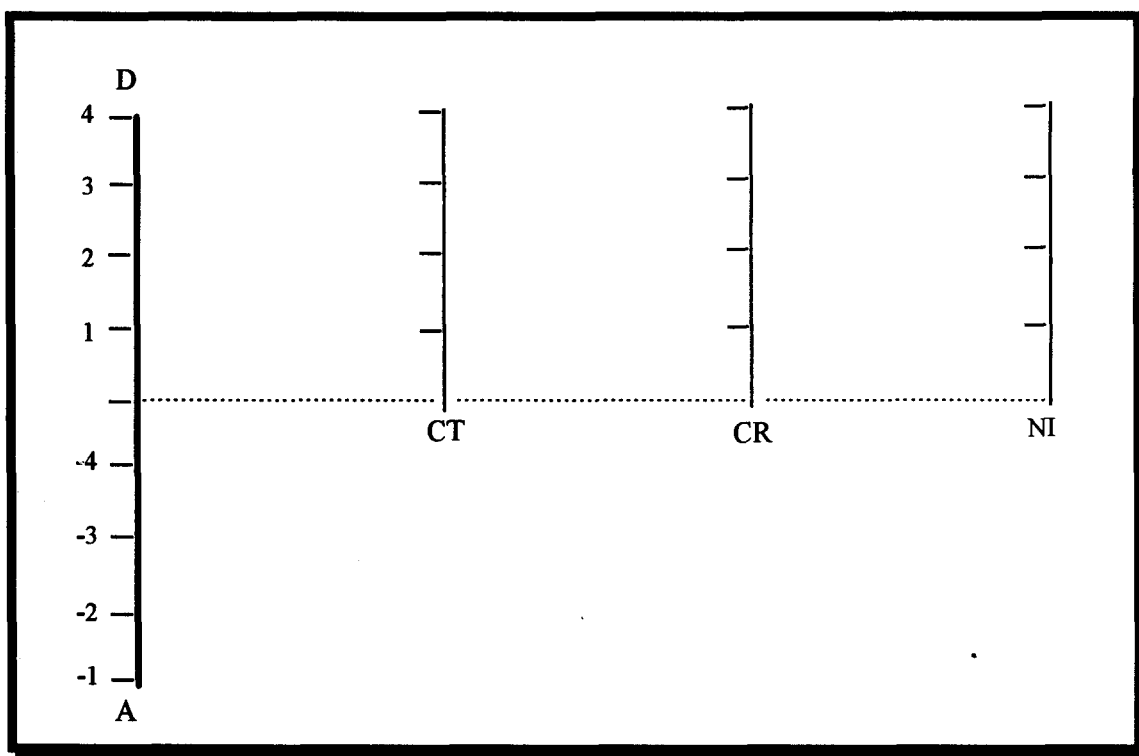
Al finalizar la calificación de todas las dimensiones podemos representar gráficamente el **PERFIL DEL ESTILO**, siguiendo las indicaciones que aparecen a continuación:

PERFIL DEL ESTILO

Transfiera los resultados finales obtenidos en cada una de las dimensiones consideradas:

- AD: (Autoritarismo-Democratismo) =
- CT: (Centrado en las Tareas) =
- CR: (Centrado en las Relaciones) =
- NI: (Nivel de Intolerancia) =

Marque dichos resultados en el gráfico que a continuación se presenta, dibujando un pequeño círculo en el valor correspondiente a cada escala. Conecte los puntos para completar su perfil.



E. CONSIDERACIONES FINALES

El cuestionario puede ser utilizado en el presente como instrumento que nos permite diagnosticar las dimensiones del estilo del dirigente consideradas por nosotros. Ello posibilita el desarrollo de estudios orientados a la determinación de las relaciones existentes entre esta cualidad y aspectos del funcionamiento del grupo. En efecto, el carácter general de las proposiciones ha permitido obtener caracterizaciones en una gran variedad de situaciones, lo cual fundamenta su valor práctico y adaptabilidad. En tal sentido ya hemos señalado su utilización en algunos grupos productivos como Brigadas de Perforación de Pozos de Petróleo (Silvestre y Fundora, 1984; Lavandeira, 1987) y Organizaciones Sociopolíticas; pero también se ha realizado un uso adecuado en otros estudios desarrollados bajo nuestra dirección tales como Cátedras Docentes (Alvarez y otros, 1988);

Brigadas de Construcción de Viviendas (Gómez y otros, 1988); Brigadas de Prestación de Servicios de diversos tipos (Martínez y otros, 1988; Muñiz y otros, 1988; Ordaz y otros, 1987); Brigadas de Costureras (Quiribeyro y otros, 1987); Grupos Artístico-Culturales (González y otros, 1987); Brigadas de Mantenimiento y Reparación de Piezas y Equipos Industriales (Oramas y otros, 1987; Orué y Otros, 1987); Instituciones Deportivas (Fernández y Casales, 1989); Brigadas de Elaboración de Envases de Cartón (Viltres y Otros, 1989); Brigadas de Elaboración de envases de Cristal (González y Prieto, 1988); Brigadas de Fabricación de Gomas de Vehículos Automotrices (González y Prieto, 1988); Brigadas de Fabricación de Juguetes (Pérez y Otros, 1990) y Grupos de Prestación de Servicios Médicos (Sarmiento y otros, 1991).

ANEXO 1

ITEMS SELECCIONADOS DE ACUERDO CON EL ANALISIS FACTORIAL

Coefficientes factoriales de cada proposición en cada factor

Factores con las cargas en cada ítem

Proposiciones	I (A - D)	II (CT)	III (CR)	IV (NI)
1	0.85	-0.02	0.01	0.12
2	0.27	-0.03	0.63	0.07
3 - (*)	-0.03	0.53	0.16	0.18
4	0.19	0.15	0.59	0.07
5	0.77	0.10	0.04	0.11
6	-0.85	-0.07	-0.00	0.18
7	-0.61	-0.14	-0.02	0.11
8	-0.08	-0.05	0.03	0.64
9	-0.00	0.14	0.66	-0.03
10 - (*)	-0.08	-0.00	0.91	-0.00
11	0.81	0.01	0.02	0.01
12	0.02	0.58	0.15	-0.02
13	-0.11	0.00	-0.07	0.63
14	0.25	0.00	0.64	0.01
15	0.77	0.02	0.00	-0.12
16	0.00	0.85	0.03	0.00
17	0.73	0.07	0.02	-0.11
18	0.07	0.83	-0.04	-0.05
19	-0.81	-0.00	-0.05	-0.02
20 - (*)	0.12	-0.00	0.58	0.05
21	-0.84	0.01	0.00	0.04
22	-0.65	0.03	-0.05	0.09
23	-0.04	0.02	0.77	-0.13
24	0.69	0.11	0.02	-0.10

ANEXO 1 (Continuación)

Factores con las cargas de cada ítems

Proposiciones	I (A - D)	II (CT)	III (CR)	IV (NI)
25	0.06	0.05	0.65	-0.06
26	-0.03	0.60	0.03	-0.09
27 - (*)	0.00	0.05	0.76	-0.00
28 - (*)	0.06	0.02	0.67	0.02
29	-0.70	0.13	-0.04	0.11
30	0.67	0.10	0.14	0.14
31 - (*)	0.73	-0.01	0.19	0.11

LEYENDA: I (Autoritarismo-Democratismo); II (Centrado en las Tareas)
III (Centrado en las Relaciones); IV (Nivel de Intolerancia)

NOTA: En la aplicación, los ítems precedidos por un (*), utilizaron el formato:
Mucho, Bastante, En alguna medida, Poco, Nada,
Los restantes, utilizaron el formato: Siempre, A Menudo, A veces, Rara vez, Nunca.
Tales fueron las alternativas de respuesta.

ANEXO 2

RESUMEN DE ÍTEMS SELECCIONADOS POR FACTORES

FACTORES	ÍTEMS													
I (AUT-DEM)	6	7	19	21	22	29	1	5	11	15	17	24	30	31
II (CT)	3	12	16	18	26									
III (CR)	2	4	9	10	14	20	23	25	27	28				
IV (CNI)	8	13												

ANEXO 3

PAREJAS DE PROPOSICIONES EN CONFLICTO

GRUPOS DE FRASES EN CONFLICTO							
1er. grupo	2do. grupo	3er. grupo	4to. grupo	5to. grupo	6to. grupo	7mo. grupo	8vo. grupo
1-19	5-19	11-19	15- 6	17- 7	24- 7	30- 7	31-6
1-21	5-21	11-21	15-19	17-19	24-19	30-19	31-7
1-22	5-29	11-29	15-29	17-21	24-21	30-21	31-19
1-29			15-29	17-29	24-29	30-29	31-21
							31-29

REFERENCIAS

ALVAREZ, P. y otros (1988): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica en una cátedra de español de una secundaria básica.** Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

- ANASTASI, A. (1970): **Test Psicológicos**. Ed. Revolucionaria, Instituto del Libro, La Habana.
- ARGYLE, M.; C. GARDNER, and F. CIOFFI (1957): **The measurement of supervisory methods**. *Humans Relations*; 10, 295-313.
- ASHIN, C. (1997): **Acerca de la sociedad de masas**. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1981): "Las investigaciones empíricas del liderazgo en la sociología burguesa". Traduc, Universidad de La Habana.
- BALES, R. and P. SLATER (1958): "Task roles and social roles in problem solving groups". En: Maccoby, Newcomb y Hartley (Comps.) "Reading in social psychology" (3ra. ed.). Nueva York, Holt, 437-447.
- BASS, B. (1990): "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership". Free Press, Nueva York, USA.
- BESCO, R. and C. LAWSHE (1959): "Foremen leadership as perceived by superiors and subordinates". *Personnel Psychol.*; 12, 573-582.
- BLAKE, R. and J. MOUTON (1982): "A comparative analysis of situationalism and 9.9 management by principle". *Organizational Dynamics*, 20-43.
- CASALES, J.C. y A. RUBI (1986): "Desarrollo de una metódica para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños". *Revista Cubana de Psicología*, III(3), 3-32.
- CASALES, J.C. (1995): "Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 14(1), 25-56.
- CRONBACH, L. (1968): **Fundamentos de la exploración psicológica**. Ed. Revolucionaria, Instituto del Libro, La Habana.
- FERNANDEZ, E. y J.C. CASALES (1989): "Significado del estilo de dirección en centros deportivos de alto rendimiento". Invest. presentada en: II Congreso Nacional de Ciencias Aplicadas a la Cultura Física y el Deporte. La Habana.
- FIEDLER, F. y CHEMERS (1989): **Liderazgo y administración efectiva** (2da. edición). Ed. Trillas, México.
- FIEDLER, F. (1995): "Reflections by an accidental theorist". *Leadership Quaterly*, 6(Iss 4), 453-461.
- FLANAGAN, J.C. (1961): "Leadership skills: their identification development and evaluation". En: Petrucco, L. and Bass, B. (eds) *Leadership and interpersonal behavior*. New York; Holt Rinehard and winston, 275-289.
- FLEISHMAN, E. (1953b): "The measurement of leadership attitudes in industry". *Journal of Applied Psychology*; 37, 153-158.
- _____ (1953): "The description of supervisor behavior". En: *Journal of Applied psychology*, 37(1), 1-6.
- _____ (1973): "Twenty years of consideration and structure". En: E. Fleishman y J. Hunt (Eds.) *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- GOMEZ, L. y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica en una microbrigada de construcción de viviendas**. Trabajo de curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- GONZALEZ, C. y I. PRIETO (1988): **Estilo de dirección, liderazgo y comunicación: su influencia en la efectividad de grupos productivos en empresas industriales**. Tesis de Grado para el título de Lic. en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- GONZALEZ V. y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica en una microbrigada de construcción de viviendas**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- GUASTELO, S. (1995): "Facilitative style, individual innovation and emergent leadership in problem solving group". **Journal of Creative Behavior**, 29(Iss 4), 225-239.
- HALPIN, A. and B. WINER (1952): "The leadership behavior of the ariplane Commander". Ed. Tech. Rep. Columbus.
- HEDE, A. and R. WEAR (1995): "Transformational versus Transactional styles of Cabinet Leadership in Australian Politics". **Australian Journal of Political Science**, 30(Iss 3), 469-484.
- HEMPHILL, J. (1950): "Leader behavior description". Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HEMPHILL, J. (1961): "Why people attempt to lead". (En: Petrullo, L. y B. Bass, "Leadership and interpersonal behavior". Nueva York, Holt, Rinehart, Winston, 201-215).
- HERSEY, P. and K. BLANCHARD (1996): "Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership". **Training and Development**, 50(Iss 1), 42-47.
- HIEBSCH, H. y M. VORWEG (1969): **Introducción a la Psicología Social Marxista**. Ed. Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- KAY, E. and H. MEYER (1962): "The development of a job activity questionnaire for production foreman". **Personnel Psycholog.**, 15, 411-418.
- LAVANDEIRA, C. (1987): **El estilo de dirección, su relación con el funcionamiento grupal y la percepción de la condición de líder del dirigente**. Tesis de Grado para el título de Licenciado en psicología. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- LENNERLOF, L. (1965): "Consideration and initiating structure: Two dimensions of supervision?". **Psychological Research Bulletin**, 1, Lund University Sueden.
- LEWIN, K. and R. LIPPITT (1938): "An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note". **Sociometry**, 1, 292-300.
- LEWIN, K.; R. LIPPITT and R. WHITE (1939): "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", **J. Soc. Psychol.**, (10), 271-299.
- LIENERT, S. (1990): "Construcción y análisis de los test". En: **Selección de Lecturas de Psicodiagnóstico Laboral**. Tomos IV y V, Ed. ENPES, MES, La Habana.
- LOMOV, B. (1973): "Aspectos psicológicos de la administración". (En: **Rev. Ciencias Sociales**, Academia de Ciencias de la URSS, No. 1 (11).

- MARTINEZ, R. y otros (1988): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica en el equipo de prestación de servicios del restaurante "La Quintica"**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- MUÑIZ, D. y otros (1988): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de una brigada de ventas de productos de un supermercado**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- NALLIB, S. y otros (1988): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de una brigada de producción en la Empresa de Construcciones Soldadas "Cubana de Acero"**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- O'NEILL, H. and A. KUBANY (1959): "Observation methodology and supervisory behavior". *Personnel Psychol.*, (12) 85-89.
- ORAMAS, A. y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de una brigada de mantenimiento industrial**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- ORDAZ, M. y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica en una unidad de abastecimiento y distribución de productos alimenticios**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- ORUE, A y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de una brigada de mantenimiento y reparación de equipos industriales**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- PEREZ, Y. y otros (1990): **Estudio de factores sociopsicológicos que influyen en el rendimiento de brigadas de fabricación de muñecas de la Empresa Productora "Juguemil"**. Trabajo de práctica preprofesional. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- PRIEN, E. (1963): "Development of a supervisory position description questionnaire". *Journal of Applied Psychology*; (47), 10-14.
- QUIRIBEYRO, L. y otros (1987): **Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de una brigada de costureras de la fábrica de confecciones masculinas "Antonio Maceo"**. Trabajo de Curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- RAMBO, V. (1958): "The construction and analysis of a leadership behavior rating form". *Journal of Applied Psychology*; (42), 409-415.
- RODRIGUEZ, J. (1989): **El factor humano en la empresa**. Ed. Deusto, S.A. Bilbao.
- RODRIGUEZ, A. (1989): "Psicología y Evaluación de Cuadros". Mimeog., Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- SARMIENTO, D. y otros (1991): **Estudio de factores sociopsicológicos que influyen en el funcionamiento de equipos de trabajo de prestación de servicios en el área de salud "Hospital Docente Clínico-Quirúrgico de 10 de Octubre"**. Trabajo de práctica preprofesional, Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- SHARTLE, C. (1960): "Work patterns and leadership style in administration". *Personnel Psychol.*, (13), 295-300.

- SILVESTRE, A. y C. FUNDORA (1984): **El estilo de dirección, la comunicación dirigente-grupo y su relación con la productividad**. Tesis de Grado para el Título de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- SRIVASTAVA, S. (1995): "Perception of leadership styles in educational institutes". **Indian Journal of Social Work** 56(Iss 3), 277-283.
- STOGDILL, R. and C. SHARTTLE (1948): "Methods of determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives". **Journal of Applied Psychology**; (12), 286-291.
- STOGDILL, R. and A. COONS (Eds.) (1957): "Leader behavior: Its description and measurement". Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- VILTRES, B. y otros (1989): **Estudio de factores sociopsicológicos que influyen en el rendimiento de brigadas de fabricación de envases de cartón**. Trabajo de práctica preprofesional. Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- WHERRY, R. y D. FRYER (1958): "Calificaciones realizadas por los compañeros: Pruebas de popularidad o criterios de liderazgo? En: Brown, C.G. "El estudio de liderazgo". Ed. Paidós, Argentina.
- WHITE, R. y R. LIPPITT (1974): "Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales". En: Cartwright, D. y A. Zander "Dinámica de grupos". Ed. Trillas, México.
- WILLIAMS, S. y M. LEAVITT (1970): "La opinión del grupo como predictor del liderazgo militar". Mimeog., Facultad de Psicología, Univ. de La Habana.
- YELA, M. (1971): **La técnica del análisis factorial**. Ed. Revolucionaria, La Habana.