

Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo. (manual de utilización) segunda parte: aspectos prácticos

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

RESUMEN

Múltiples investigaciones han llegado a la conclusión de que la influencia del directivo (o del líder, según el caso), en el proceso de obtención de las metas grupales u organizacionales, depende tanto de su estilo, como del contexto situacional en el cual este opera. Por tal motivo, lo que constituye una dirección (o liderazgo) efectivo en determinada situación, puede resultar ineffectivo en otras. De ahí que resulte necesario el desarrollo de un método para la descripción de la conducta del directivo (o del líder, según el caso), el cual pueda ser aplicado en diferentes situaciones; ello permitiría, relacionar los diferentes patrones de comportamiento, con la efectividad de grupos y organizaciones en una amplia variedad de situaciones en las cuales los directivos y líderes operan. Han existido diversos intentos de desarrollar métodos para la descripción del estilo de dirección (o liderazgo). El presente trabajo tiene tal objetivo. En esta segunda parte presentaremos los aspectos de carácter práctico relacionados con la utilización del cuestionario. En un trabajo anterior (primera parte), hemos presentado los aspectos conceptuales y de desarrollo metodológico del cuestionario. Insistimos en la necesidad de utilizar ambas partes de forma unitaria.

ABSTRACT

More recent research has concluded that the leader's contribution to group performance depends on both the style of leadership and the situational context of the leader-members relationship. Therefore, what is an effective leadership in one situation, may be ineffective in another. It therefore seems desirable to have available a method of describing leadership behavior which can be applied to many different situations. If this were possible, then different leadership patterns could be related to criteria of effectiveness in a wide variety of groups situations in which leaders function. There have been recent attempts to develop methods for the description of the style of leadership. This paper is concerned with one such attempt. In this Part II, we will present the practical basis.

INTRODUCCION

El presente artículo tiene la finalidad de dar continuidad a la explicación del desarrollo y utilización del "Cuestionario para la Medición del Estilo de Liderazgo", elaborado por nosotros. (Véase Casales y Rubí, 1986).

Mientras que la primera parte (aparecida en otro número de esta misma revista), la dedicamos a la presentación de los aspectos de carácter conceptual y de desarrollo metodológico del cuestionario, en esta segunda parte, enfocaremos los aspectos concretos relacionados con las formas de aplicación, calificación e interpretación del mismo. Quisiéramos no obstante insistir en el hecho, de que ambas partes constituyen un trabajo unitario, y deben analizarse conjuntamente, para lograr una visión (y comprensión) adecuada del método. La única razón por la cual se ha presentado en dos partes separadas ha sido para llenar las exigencias (y restricciones) editoriales relativas a la extensión máxima de los artículos que se presentan. Algo plenamente comprensible.

Al final del artículo aparece la bibliografía consultada, que sirve de base para ambas partes del trabajo, así como los anexos que hemos considerado podrían ser de interés a los lectores y que ayudan a la comprensión de ciertas partes del texto.

DESARROLLO

Forma de Aplicación. Calificación e Interpretación 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, aún 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 alas proposiciones de cada dimensión. (Para ello se

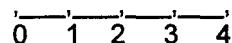
recomienda, sumar las puntuaciones que cada sujeto le da a todas las proposiciones de la dimensión; luego sumar las puntuaciones dadas por todos los sujetos a todas las proposiciones de la dimensión en cuestión, y finalmente dividir dicha suma total entre el producto que resulta de multiplicar el número 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 trabaja con escalas 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 para 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 cual 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.

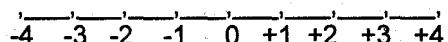
De igual forma:

- 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 dos polos:



Sin embargo, el PRIMER PASO DE TODA LA CALIFICACION, antes que promediar los puntajes de las diferentes dimensiones, es el ANÁLISIS 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 á 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 siguientes 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 # 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 # 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 y 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 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 # 1 y un (2) a la pregunta # 19. No podríamos anularlas y dejárselas en blanco al sujeto, pues al calcular el promedio grupoj 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 el valor medió, 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 4 dimensiones consideradas:

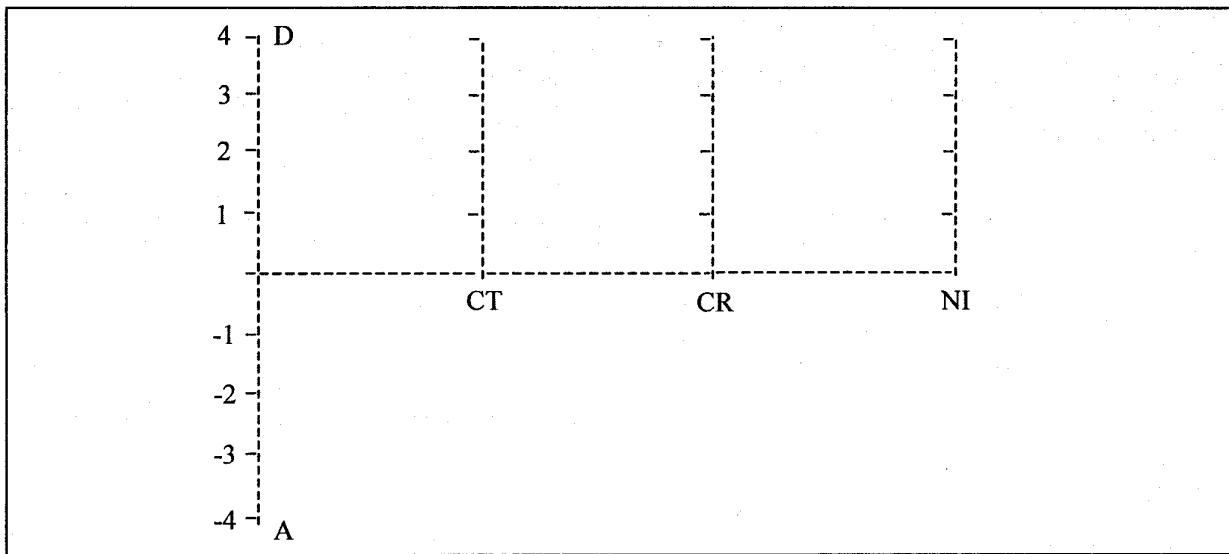
AD: (Autoritarismo-Decratismo) =

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.



CONSIDERACIONES FINALES

El cuestionario puede ser utilizado en el presente como un 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, 1987; Nallib 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
Coeficientes factoriales de cada proposición en cada factor.

PROPOSICIONES	FACTORES CON LAS CARGAS DE CADA ITEM			
	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

Continuación Anexo 1.

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
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 ITEMS SELECCIONADOS POR FACTORES

Anexo 3

PAREJAS DE PROPOSICIONES EN CONFLICTO

GRUPOS DE FRASES EN CONFLICTO POR PARES							
1º Gpo	2º Gpo	3º Gpo	4º Gpo	5º Gpo	6º Gpo	7º Gpo	8º Gpo
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	15-21	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, Univ. 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.

ASHING, C. (1977): "Acerca de la sociedad de masas". Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

_____ (1981): "Las investigaciones empíricas del liderazgo en la sociología burguesa". Traduc , Univ. Habana.

BALES, R. y P. SLATER (1958): "Task roles and social roles in problem solving groups". En: Maccoby, Newcomb y Hartley (Comes). "Reading in social Psychology" (3a ed). Nueva York, Holt, pags 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. y J. MOUTON (1982): "A comparative analysis of situationalism and 9.9 management by principle". *Organizational Dynamics*, pp. 20-43.

CÁSALES, 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), pags 3-32.

CÁSALES, J C. (1995): "Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal". **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. 14(1), pags. 25-56.

CRONBACH, L. (1968): "Fundamentos de la exploración psicológica". Ed. Revolucionaria, Instituto del libro, La Habana.

FERNÁNDEZ, E. y J C. CÁSALES (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 M. CHEMERS (1989): "Liderazgo y administración efectiva" (2a edición). Ed. Trillas, México.

FIEDLER, F. (1995): "Reflections by an accidental theorist". *Leadership Quaterly*, 6(4), pp. 453-461.

FLANAGAN, J C. (1961): "Leadership skills: their identification development and evaluation". En: Petrullo, L. and Bass, B. (eds) *Leadership and interpersonal behavior*. New York; Holt Rinehard and winston. pp. 275-289.

FLEIHMAN, E. (1953b): "The measurement of leadership altitudes in industry". **Journal of Applied Psychology**; 37, 153-158.

_____ (1953): "The description of supervisor behavior". En: **Journal of applied psychology**, 37(1), pág. 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.

GONZÁLEZ, 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.

GONZÁLEZ, V. y otros (1987): "Análisis del estilo de dirección y la estructura sociométrica de un grupo de teatro". Trabajo de curso, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

GUASTELLO, S. (1995): "Facilitative style, individual innovation and emergent leadership in problem solving group". **Journal of Creative Behavior**, 29, Iss 4, pp. 225-239.

HALPING, A. y B. WINER (1952): "The leadership behavior of the airplane Commander". De. Tech. Rep. Columbus.

HEDE, A. y R. WEAR (1995): "Transformational versus Transactional styles of Cabinet Leadership in Australian Politics". **Australian Journal of Political Science**, 30, Iss 3, pp. 469-484.

HEMPHILL, J. (1950): "Leader behavior description". Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

HEMPHIL, J. (1961): "Why people attempt to lead". (En: Petrullo, L. y B. Bass. "Leadership and interpersonal behavior". Nueva York, Holt, Rinehart, Winston, pags. 201-215).

HERSEY, P. y K. BLANCHARD (1996): "Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership". Training and Development, 50, Iss 1, pp. 42-47.

HIEBSCH, H. y M. VORWERG (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 fbr production foreman". Personnel Psychol , 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, Univ. de La Habana.

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

LEWIN, K. y R. LIPPITT (1938): "An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note". Sociometry, 1, pp. 292-300.

LEWIN, K., R. LIPPITT y R. WHITE (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". J. Soc. Psychol , 10, pp. 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, # 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): "Analisis 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 de Juguetes "Juguemil". Trabajo de práctica profesional. 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, Univ. 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, pp. 277-283.

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

STOGDILL, R. y A. COONS (Eds): (1957): "Leader behavior" Its description and measurement". Columbus: Bureau fo 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. "Estudio del 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. Revolucionario, La Habana.