

# EFICACIA DIRECTIVA Y DEL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE CUADROS

**Julio César Casales Fernández**

*Facultad de Psicología, Universidad de La Habana*

## RESUMEN

El análisis de los determinantes de la eficacia directiva a nivel de los grupos de contacto directo en el interior de las organizaciones, constituye un problema de gran importancia para la práctica social. Se han desarrollado diferentes enfoques, modelos o aproximaciones para su comprensión. Uno de los más significativos identifica factores relacionados con las características psicológicas del directivo, especialmente su estilo, la naturaleza del proceso de comunicación de este con sus subalternos, así como las particularidades o exigencias que plantean las tareas (el proceso de trabajo) que los grupos desarrollan para la consecución de sus metas. El objetivo del presente artículo consiste en presentar un resumen de las etapas de un programa de investigaciones que devela la importancia de nuevos factores, y su impacto en los programas de desarrollo de cuadros.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Dirección, Desarrollo de Cuadros

## ABSTRACT

*To determine the different factors related to the effective management in small groups, that is, the manager's contribution to group performance, is a very important problem for organizations today. The best approach is that one which considers three kinds of factors: The first one is the manager's personality, specially his style; the second one is the interaction between the leader and his group and the third one is the type of task that the group performs. The purpose of this paper is to present a research program that shows the meaning of many others factors, and its impact on the managers development.*

**Keys words:** Leadership, Management, Managers development.

## I- INTRODUCCIÓN

### 1,1) Importancia y objetivos del estudio

La importancia de este estudio se encuentra estrechamente relacionada con su objetivo esencial, el cual consiste en la presentación de evidencias acerca de cómo lograr que los conocimientos que brindan las investigaciones científicas acerca de los determinantes de la eficacia directiva y del ejercicio del liderazgo, tengan un efecto en los programas de desarrollo de cuadros, y en consecuencia tengamos organizaciones con mejor desempeño. Es decir, se trata de cómo perfeccionar las prácticas directivas a partir de los conocimientos derivados de las investigaciones científicas. En el trabajo no nos estamos refiriendo a directivos del primer nivel dentro de las organizaciones, ni siquiera a mandos intermedios, sino a directivos del nivel de base. Entiéndase: jefes de brigada, jefes de departamentos y talleres, jefes de grupos de trabajo, en términos generales. La razón fundamental por la que en nuestros estudios nos hemos concentrado en el nivel de base, es que se trata del nivel donde se decide la

productividad del trabajo o la calidad de la prestación de servicios. El grupo del nivel de base es la Primera Gran Trinchera de la productividad. Los gerentes, los directores son muy importantes para el funcionamiento general de las empresas, de los hoteles, de los hospitales, de las escuelas y universidades. Pero la productividad y la calidad no se deciden a ese nivel. La calidad de la educación se decide en el aula.

### 1,2) Definición conceptual del grupo

Resulta importante precisar nuestro concepto de grupo, pues se trata de directivos o jefes que dirigen este tipo de unidades sociales. Al hablar de grupo, siempre se trata de conjuntos humanos que interactúan cara-a-cara; grupos definidos en términos de lo que la Psicología Social considera como grupos psicosociales de interacción directa. De manera que explícitamente quedan excluidas (no fueron consideradas en nuestros trabajos) las asociaciones que trabajan a través de las extendidas prácticas de las comunicaciones virtuales (correos electrónicos, WhatsApp, etc.). Un concepto concreto lo presentamos en los siguientes términos: Un grupo constituye un conjunto organizado de individuos, que posee una ESTRUCTURA, que se encuentra orientada a la obtención de determinadas METAS, mediante la realización de ACTIVIDADES CONJUNTAS que requieren de un proceso de INTERRELACIONES CARA-A-CARA, reguladas mediante la acción de NORMAS. Estas cinco propiedades no son las únicas presentes en los grupos humanos, pero sí son las definitorias de dicho concepto. Véase Casales (2017).

### 1,3) Liderazgo y procesos directivos: Una aproximación al estado del arte

De manera muy sintética me referiré al estado del arte en este campo. En el libro de Koontz y Wehrich (1995) "Administración una perspectiva global", estos autores plantean que las teorías acerca del liderazgo constituyen una jungla. Cuando quiero abrirme paso dentro de esa jungla mi aproximación ha consistido en identificar dos grandes conjuntos de teorías: Teorías Clásicas y Desarrollos Contemporáneos.

#### 1,3,1) Teorías Clásicas

Dentro de estas se incluyen, conforme a importantes libros temáticos sobre Management (Davis, 1985; Robbins, 1994; Stoner, 1995; Koontz y Wehrich, 1995 y Bass, 2008), las siguientes:

- Fiedler (El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo). Fiedler (1967).
- Hersey (La teoría del ciclo vital o del liderazgo situacional). Hersey and Blanchard (1969).
- House (Teoría de la trayectoria-meta). House (1971).
- Vroom (Teoría de la dirección participativa). Vroom (1974).
- Likert (Teoría acerca de los 4 sistemas de administración). Likert (1961).
- Bass (Teoría del liderazgo transformacional). Bass (1985).

Más adelante presentaremos las Teorías Clásicas más importantes de acuerdo con sus aportes a la comprensión de las variables que afectan en mayor medida la eficacia directiva y del liderazgo: el Modelo de Contingencia de Fiedler y la Teoría del Ciclo Vital (o Modelo del Liderazgo Situacional), de Hersey y Blanchard; lo cual posibilitará, al integrar sus importantes contribuciones con los resultados de mis propias investigaciones, hacer un cierre que permita dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo.

#### 1,3,2) Desarrollos Contemporáneos

Para los desarrollos contemporáneos me referiré esencialmente a los trabajos desarrollados por algunos de los “Gurús” del Liderazgo, desde la década del 80 del siglo pasado hasta nuestros días. Utilizo como marco de referencia el estudio que hace la corporación Suntop Media, que desde el 2001 publica el ranking, cada dos años, de los 50 Pensadores más influyentes del mundo en el área del liderazgo y la administración de negocios”.

Un resumen de los cinco primeros rankings en los diez primeros años (2001-2009), muestra que los cinco gurús más importantes de la primera década del ranking fueron:

- Peter Drucker
- Michael Porter
- Ck. Prahalad
- Gary Hamel
- Tom Peters

Por razones de espacio solo me referiré sintéticamente a dos de los autores descollantes: Peter Drucker y Tom Peters.

Peter Drucker es reconocido como el profeta del *management* por excelencia, dada su extensa obra dedicada al estudio de la empresa como organización. Se puede afirmar que Peter Drucker es el precursor del *management* moderno. El pasado 11 de noviembre (2005), en su deceso a los 92 años, se dijo por los especialistas en el tema, que la Ciencia del *Management* había perdido a la que fuera su figura más brillante. Ha sido calificado como el fundador de la administración moderna, por virtualmente todas las autoridades en la materia. Véase: “La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas” (Drucker, 1990); y véase su último trabajo: “Desafíos de la Administración para el siglo XXI”. (Drucker, 1999).

Tom Peters: Luego de una observación aguda y una investigación profunda de algunas de las empresas más competitivas de los Estados Unidos (en que destacan IBM, Mc Donald, General Motors, Ford Motors Company, Pepsi Co., Apple Computer, Hewlett Packard, entre otras), descubrió los ocho rasgos peculiares o las características distintivas de las organizaciones de excelencia. Ello se resume en su primer *Best Seller*: “En busca de la Excelencia”. (Véase Peters (1982). Las características identificadas fueron las siguientes:

- 1ro) Predisposición por la acción y obsesión por la calidad
- 2do) Orientación al cliente
- 3ro) Autonomía y espíritu emprendedor
- 4to) Dirección participativa
- 5to) Movilización alrededor de un valor clave
- 6to) Mostrar énfasis en hacer lo que mejor se sabe
- 7mo) Estructuras planas y descentralizadas
- 8vo) Flexibilidad y rigor simultáneos (Flexibilidad: Libertad de acción para estimular la innovación; y Rigor: Para condenar severamente la mediocridad; y para la protección de los valores esenciales de la organización).

Su segunda gran contribución se refiere a la obra “Pasión por la Excelencia” (su segundo gran *best seller*), que también vendiera millones de copias en los Estados Unidos. Véase Peters

(1985). A partir de ahí en los Estados Unidos, los *best sellers* dejaron de ser novelas para convertirse en libros de Administración de Negocios. Mientras que “En busca de la Excelencia” se refiere al Qué del *Management* (Cuáles son las características distintivas de una organización de excelencia), sin embargo, “Pasión por la Excelencia” se refiere al Cómo del *Management*, es decir, cómo convertir una organización en bancarota, en una organización de excelencia”; lo que dio lugar a lo que se conoce como el Triángulo de Peters, en el que los factores claves resultan los siguientes: “Mimar al cliente”, (la arista izquierda del triángulo), “Innovar constantemente” (la arista derecha del triángulo), mientras que la tercera arista (que constituye la base del triángulo), consiste en “Estimular al personal”, es decir, a los “Recursos humanos” de la organización: las personas que hacen el trabajo “sucio” dentro de la organización. En el centro del triángulo se ubica al Liderazgo, que se encarga de la articulación de los otros tres factores, y cuya tecnología básica consiste en la Gestión Itinerante y la Dirección Participativa. Ambos trabajos constituyeron una revolución en los principios de la administración moderna.

### 1.3.2.1) Valor o utilidad de los modelos

En un análisis de los modelos que en la actualidad son desarrollados por diversos autores del Ranking de los Gurús del Liderazgo, que establece Suntop Media, se observa que se trata de modelos que en general están enfocados hacia el Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Administración y el Liderazgo en el Campo de los Negocios. Desde esa perspectiva han realizado (sin dudas), contribuciones de significación. Sin embargo, dichos modelos no manejan (en términos generales) algunas de las variables relacionadas con dimensiones del comportamiento humano en las organizaciones, y los factores que afectan la mayor o menor eficacia de las prácticas directivas. Por tanto, modelos no aplicables muchas veces a la solución de los problemas prácticos que para el ejercicio de la profesión se nos plantea a los psicólogos y demás especialistas en el campo de las Ciencias del Comportamiento en el interior de las organizaciones. De hecho, cuando se consultan los trabajos publicados en las revistas, y los trabajos que los psicólogos llevan a los eventos, no se trata generalmente de cuestiones de este tipo, sino cuestiones relacionadas con el impacto de los Estilos de Liderazgo, Desarrollo de la Motivación y la Creatividad, Trabajo Grupal y de Equipos; cuestiones relacionadas con el Aprendizaje y la Solución de Conflictos, etc. De hecho, uno de los subsistemas de los Programas de Perfeccionamiento Empresarial en nuestro país, es el referido a los “Métodos y Estilos de Dirección”; una cuestión de vital importancia. Por ello tendremos que seguir investigando y discutiendo estas cuestiones, tomando en consideración dimensiones planteadas en algunos de los modelos clásicos. Son clásicos, pero no pasados de época ni extemporáneos, sino vinculados a algunos de nuestros problemas y a su solución. Desde esta perspectiva presentaremos en apretada síntesis los modelos clásicos de Fiedler y el de Hersey-Blanchard, de manera que puedan evaluarse sus respectivas contribuciones a la comprensión de las variables que en mayor medida afectan la eficacia del liderazgo y los procesos directivos. Finalmente integraremos (como se dijo más arriba) sus hallazgos con nuestros resultados investigativos, para dar respuesta a la problemática planteada en los objetivos de este trabajo.

### 1,4) El modelo de contingencia de Fiedler acerca de la eficacia del liderazgo.

La teoría de Fiedler constituye un modelo que hace depender la eficacia directiva y del liderazgo del grado de correspondencia existente entre el estilo del líder y la situación específica en que este se encuentra insertado. En su formulación parte de un enfoque de contingencia. De acuerdo con esto, no existe un estilo óptimo de dirección, ya que la mayor o menor efectividad de cada estilo depende de determinado número de variables

interrelacionadas de la situación en que se ejerce. Por tanto, señala, que resulta irreal tratar de identificar el estilo ideal capaz de tener éxito en todas las situaciones.

En su modelo pone en relación cuatro tipos de variables:

- Una variable que deriva de la estructura de la personalidad del directivo: Su estilo (De manera que se trata de un factor Psicológico-Individual)
- En segundo lugar, considera un factor de relaciones. Esto es: Relaciones Líder-miembros (La relación del directivo con su equipo de trabajo: Se trata de un factor Psicosocial).
- En tercer lugar, destaca un factor organizacional, relacionado con la Tarea grupal. (Características de la estructura de las tareas que el grupo realiza).
- Finalmente un factor relacionado con la Posición de Poder con que cuenta el directivo. (Se refiere al respaldo que la organización le brinda para manejar a sus subalternos).

Estos tres factores: Relaciones Líder-Miembros; Estructura de la Tarea y Posición de Poder, son los que Fiedler considera como Factores Situacionales que afectan de alguna manera la mayor o menor eficacia del impacto del estilo de liderazgo que se ejerce. Eficacia entendida en términos del grado en que el grupo logra su meta. Como que las variables se dicotomizan: Relaciones Líder-Miembros (Buenas o Pobres). Estructura de las Tareas (Alto o Bajo grado de estructura), y Posición de Poder (Fuerte o Débil), al combinarlas, esto da lugar a ocho situaciones u octantes en las que puede encontrarse un directivo. Véase a continuación Tabla 1:

**Tabla 1:** Modelo de Fiedler: Situaciones de Liderazgo

Variables Situac. Grupales	Relaciones Líder-Miembros	Estructura De la Tarea	Posición de Poder
Situación # 1	Buenas	Estructurada	Fuerte
Situación # 2	Buenas	Estructurada	Débil
Situación # 3	Buenas	Poco Estruct.	Fuerte
Situación # 4	Buenas	Poco Estruct.	Débil
Situación # 5	Pobres	Estructurada	Fuerte
Situación # 6	Pobres	Estructurada	Débil
Situación # 7	Pobres	Poco Estruct.	Fuerte
Situación # 8	Pobres	Poco Estruct.	Débil

En cuanto al Estilo, Fiedler identifica dos dimensiones contrapuestas:

- Una dimensión que expresa el grado de Autoritarismo y Centrado en las Tareas (Aut-CT)
- Otra dimensión que expresa el Democratismo y Centrado en las Relaciones (Dem-CR)

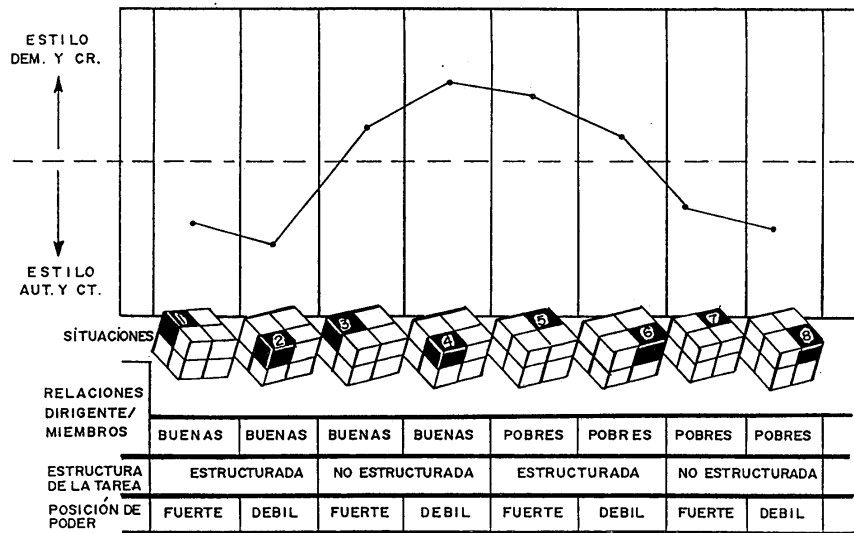
De manera que se trata de la combinación de la clasificación de Kurt Lewin, que distingue un Estilo Autoritario *versus* otro Democrático, y la clasificación de Bales y Slater que identifican un Estilo Centrado en las Tareas *versus* un Estilo Centrado en las Relaciones.

Al combinar estas dos propensiones del Estilo de los directivos, con las Situaciones en las que cualquiera de estos podría encontrarse, Fiedler identificó las situaciones en las que resultan más o menos efectivos cada uno de los dos prototipos.

La siguiente Gráfica 1 refleja las diferentes situaciones en las que cada estilo tiene éxito, y en cuáles fracasa. Como se observa en la Gráfica, el Estilo Aut-CT, tiene éxito en las situaciones 1,2,7 y 8, pero fracasaría en las situaciones 3,4,5 y 6. Por otro lado, el Estilo Dem-CR tiene éxito en las situaciones 3,4,5 y 6, pero fracasaría en las situaciones 1,2,7 y 8. Para una explicación detallada del modelo véase Casales (2017).

**Gráfica 1.** Modelo de Fiedler. Éxito o Fracaso de los diferentes estilos de liderazgo, dependiente de la situación

Implicaciones importantes:



El modelo brinda la fructífera posibilidad de mejorar la eficacia directiva modificando algunos de los factores de la situación donde el directivo se encuentra insertado (para que se adapten a su estilo), en vista de que el estilo básico de un individuo depende de su personalidad (de la jerarquía de necesidades de la estructura de su personalidad, mediante las cuales el individuo ordena sus prioridades). Esta jerarquía es muy difícil de modificar pues se construye a lo largo de la vida de los seres humanos, condicionada por pautas y normas sociales, y por los contextos en los que el individuo se desarrolla. Por ello, lleva mucho tiempo y esfuerzos modificar patrones estables de la estructura de la personalidad (incluida su jerarquía de necesidades y sus valores). En consecuencia, resulta relativamente más fácil cambiar aspectos de la situación en la que la persona está insertada. Quiere decir, destaca Fiedler, más que modificar el estilo para adaptarlo a la situación, resulta relativamente más fácil modificar aspectos de la situación, es decir adaptar la situación a las características del estilo. Esto es lo que dicho autor denomina como Ingeniería de la Organización, buscando mejorar la correspondencia Estilo-Situación, y mejorar la eficacia del liderazgo, en términos del grado en que los grupos consiguen sus metas.

1,5) El modelo de Hersey-Blanchard acerca del Liderazgo Situacional.

La teoría de Hersey-Blanchard constituye un modelo que hace depender la eficacia directiva y del liderazgo del grado de correspondencia existente entre el estilo del líder y la situación

específica en que este se encuentra insertado. De manera que esta teoría constituye otra de las propuestas de contingencia de las teorías del liderazgo.

Para estos autores el estilo se refiere al patrón de comportamientos que el individuo manifiesta para influir en las actividades de los subalternos. En cuanto al estilo considera 2 dimensiones básicas. Un liderazgo Centrado en las Tareas (CT), y otro Centrado en las Relaciones (CR), que al no concebirlas contrapuestas, sino como variables independientes, al combinarlos, ello da lugar a 4 modalidades del estilo:

1ra dimensión: Alto en CT y Bajo en CR: (Dirección impositiva, basada en el Mando): Mandar.

2da dimensión: Alto en CT y Alto en Relación: (Dirección basada en la Persuasión): Persuadir.

3ra dimensión: Alto en CR y Bajo en CT: (Dirección Participativa): Participar.

4ta dimensión: Bajo en Tareas y Bajo en Relación: (Dirección mediante Delegación): Delegar.

Pero para Hersey y Blanchard, ninguna de esas prácticas resulta más efectiva que las restantes. La eficacia relativa de cada uno de estos estilos depende de una variable situacional. Para Hersey-Blanchard la situación se refiere al nivel de Madurez del grupo. La madurez posee dos dimensiones. Una Madurez Laboral y Una Madurez Psicológica:

– Madurez Laboral: Se refiere a la Capacidad, Conocimientos, Habilidades, Competencias, Experiencias y Entrenamiento que posee la membresía grupal con respecto al trabajo que realiza.

– Madurez Psicológica: Se refiere al nivel o grado de Motivación que posee la membresía grupal para plantearse metas y asumir responsabilidades.

Estos dos tipos de madurez se combinan para dar lugar a 4 dimensiones del nivel de madurez grupal, denominados: M-1; M-2; M-3 y M-4.

Las características fundamentales de los niveles señalados consisten en lo siguiente:

El M-1 caracteriza al nivel más bajo de la Madurez Grupal: la membresía ni está motivada, ni posee las habilidades ni el entrenamiento necesario para la realización de la tarea grupal. Hersey y Blanchard dicen de ellos lo siguiente: (Ni quieren ni pueden).

El M-2 caracteriza a un nivel intermedio bajo: la membresía posee la motivación necesaria, pero no posee los recursos técnicos ni las habilidades necesarias para la realización satisfactoria del trabajo. Hersey y Blanchard dicen de ellos lo siguiente: (Quieren, pero no pueden).

El M-3 es característico de un nivel intermedio alto. La membresía dispone de los conocimientos y habilidades necesarias para la realización adecuada del trabajo, pero no está suficientemente motivada. Hersey y Blanchard dicen de ellos lo siguiente: (Pueden, pero no quieren).

El M-4, caracteriza un nivel alto (óptimo): La membresía se encuentra motivada y dispone del dispositivo técnico requerido, en términos de experiencias y entrenamiento. Hersey y Blanchard dicen de ellos lo siguiente: Pueden y quieren.

La siguiente Tabla (2) grafica esta situación

**Tabla 2:** Modelo de Hersey-Blanchard: Niveles de Madurez Grupal. Características

Modelo de Hersey-Blanchard: Niveles de Madurez Grupal			
● M-1	● M-2	● M-3	● M-4
Nivel más bajo	Nivel Intermedio Bajo	Nivel Intermedio Alto	Nivel Alto
– Ni Motivado – Ni con Capacidad	– Motivado – Sin Capacidad	– Con Capacidad – No Motivado	– Tienen Capacidad – Tienen Motivación
Ni quieren ni pueden	Quieren pero no pueden	Pueden pero no quieren	Pueden y quieren

Los resultados del programa de investigaciones de Hersey-Blanchard ponen de manifiesto que las prácticas directivas utilizadas por los ejecutivos han de corresponderse con los niveles de madurez alcanzados por sus grupos. En tal sentido, los estilos que se corresponden con los diferentes niveles de madurez alcanzados resultan en el sentido siguiente:

- Para un grupo en M-1, las prácticas adecuadas se corresponden con el Estilo Mandar. Una estrategia de influencia mediante el estilo basado en la delegación (allí donde ni se quiere ni se disponen de las habilidades y el entrenamiento necesario), conduce al fracaso. (Se van sin trabajar).
- Para un grupo en M-2, el estilo propuesto por los autores consiste en la dirección persuasiva. Utilizar la motivación del grupo para instruir en forma apropiada.
- Para un grupo en M-3 se requiere de una dirección participativa, que busque involucrar a las personas con vistas a mejorar sus niveles de motivación. (Mejorar la motivación a través de la participación).
- Para un grupo en M-4, de lo que se trata es de estimular al máximo su potencial creativo y de compromiso mediante la delegación. En este caso el grupo dispone de todos los elementos necesarios para el desarrollo adecuado de su trabajo. En una situación como esta, un estilo basado en el mando conduciría al fracaso, tanto por el resentimiento que produce, cuanto porque no se lograría poner sus experiencias en función del mejoramiento de su capacidad de aportar para el mejoramiento de las tareas y el desarrollo de la motivación y el compromiso.

Implicaciones importantes:

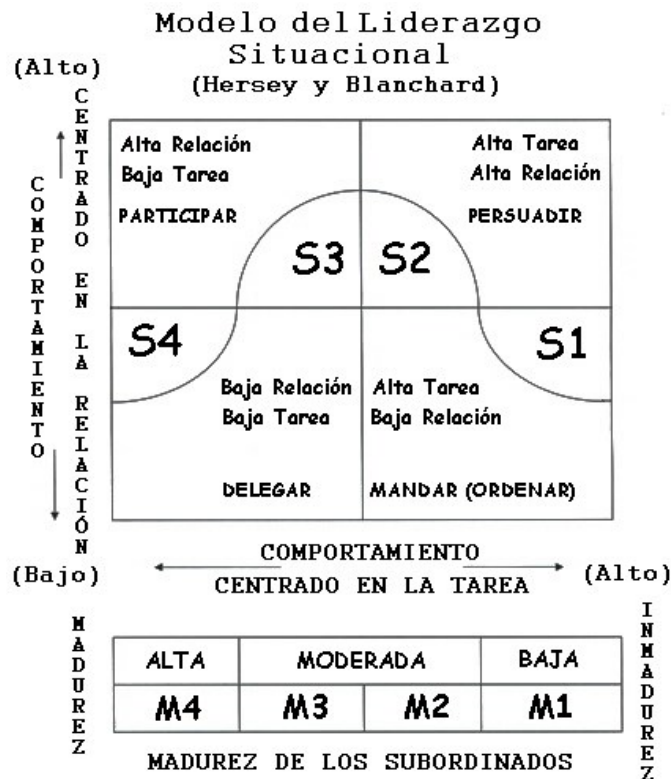
Sin embargo, como que los autores plantean que los estilos han de ser flexibles y adaptativos, en el proceso de hacerlos corresponder mejor con los contextos y situaciones en los que se ejercen, considero que no resulta una experiencia que el autor de este artículo comparta, de conformidad con lo ya expresado anteriormente acerca de las dificultades de modificar sus expresiones, a través del tiempo; y mucho más difícil resultaría, lograr la modificación en una misma unidad de tiempo, tomando en consideración la existencia de una gran diversidad (heterogeneidad) de la membresía grupal, con la que los directivos han de interactuar de forma simultánea. Es decir, como que la realidad demuestra que de forma simultánea la membresía puede caracterizarse por diferentes niveles de madurez, resulta improbable la posibilidad de ir modificando los estilos en dependencia de con quienes se está interactuando en la misma unidad de tiempo. Los estilos no constituyen “técnicas” que puedan aplicarse indistintamente dependiendo de las coyunturas. El estilo (como ya se dijo más arriba) es una expresión de la jerarquía de necesidades de la estructura de la personalidad, que se va construyendo a través del tiempo, desde etapas muy tempranas del desarrollo ontogenético de los seres humanos; por ello su dificultad. (Los especialistas en comportamiento humano, deberían comprenderlo



mejor que nadie). Pero, como que el modelo de Hersey y Blanchard constituye una teoría situacional del liderazgo, considero que lo que resultaría más viable sería, ir cambiando las situaciones para que se correspondan mejor con los estilos. Podría resultar más viable modificar los niveles de madurez de los miembros (entiéndase: sus conocimientos, competencias y habilidades para la realización del trabajo, así como su entrenamiento, y/o su motivación), para que se corresponda mejor su madurez con las prácticas más estables y difíciles de modificar como son los estilos. (Se deben “Arreglar las situaciones para que se correspondan mejor con las características de las personas que dirigen”). Me gustaría discutir estas cuestiones en un foro con expertos que lo hayan intentado. Quiero aclarar que nada de esto lo he planteado en menoscabo del valor y las contribuciones del modelo de Hersey-Blanchard. Además, los modelos de Fiedler y Hersey-Blanchard, son teorías diferentes en una serie de aspectos, sin embargo, no creo que resulten incompatibles, sobre todo, podrían complementarse. Se verá cuando más adelante resuma los hallazgos de mi programa de investigaciones.

Quisiera cerrar mi sintética presentación del modelo, presentando la gráfica de los autores que lo resume:

**Grafica 2:** Modelo de Hersey-Blanchard acerca de la eficacia del liderazgo



II- Las investigaciones de J. Casales acerca de la Eficacia del Liderazgo y los Procesos Directivos. Su importancia para los Programas de Desarrollo de Cuadros.

El análisis de los determinantes de la eficacia directiva y del ejercicio del liderazgo constituye un problema de gran importancia para la práctica social. Una extensa revisión de la literatura científica pone de manifiesto la significación del tema. Véase Fiedler (1967); Hersey y Blanchard (1996); Bass and Bass (2008); Ohmae (2013); Berry (2013) y Austin (2013). El

presente acápite tuvo como objetivos resumir los resultados del programa de investigaciones de varios años, desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, por el Grupo PsiDir, bajo la dirección del Dr. Julio César Casales F. La finalidad de ese programa ha consistido en identificar los determinantes de la eficacia directiva y del ejercicio del liderazgo en varios contextos. Ver Casales (1988, 1991, 1996, 1999, 2000, 2005, 2012); Casales, González y Caballero (2013); Casales, Lage y Yumar (2014); Casales y Barrios (2016) y Casales y Rubí (1986); Este trabajo nos ha permitido la obtención de resultados que pueden tener importantes efectos en los programas de evaluación y desarrollo de cuadros, y en consecuencia en el mejoramiento del desempeño de diversas organizaciones. Los estudios fueron desarrollados a través de 4 etapas. La Primera Etapa tuvo lugar en el Sector Empresarial, en el período comprendido entre 1986-1999 (Véase Casales, 1996). La Segunda Etapa tuvo lugar en el Sector de Salud, en el período comprendido entre 1999-2001 (Véase Casales, 2000). La Tercera Etapa se desarrolló en el Sector de la Educación Superior, en el período comprendido entre 2001-2006 (Véase Casales, 2005); mientras que la Cuarta Etapa tuvo lugar en el Sector de Grupos que compiten en la Esfera Deportiva, en el período comprendido entre 2010-2016. Véase Casales González y Caballero (2013); Casales, Lage y Yumar (2014) y Casales y Barrios (2016). Véase también (como expresiones más recientes del programa), Casales y Armengol (2022).

### 2,1) El marco conceptual de la investigación.

Para presentar un modelo de análisis acerca de los determinantes de la eficacia directiva, parece apropiado comenzar con una definición de la teoría que lo sustenta, continuar luego con las definiciones operacionales de las variables fundamentales de este y finalmente presentar las evidencias empíricas que le brindan soporte. Las bases teóricas generales de nuestro modelo pueden ser visualizadas a partir de dos perspectivas fundamentales: El Enfoque Sistémico para el Análisis de la Efectividad Grupal y Organizacional, así como el Enfoque de Contingencia para el Análisis de la Eficacia Directiva.

### 2,2) Las variables fundamentales del modelo

Nuestro modelo aborda el análisis de la eficacia directiva (en términos del grado en que los grupos logran sus metas), como un factor resultante (dependiente) en primera instancia de la compleja interacción de un conjunto de variables estrechamente vinculadas con el subsistema directriz. Dichas variables se refieren al Estilo del Directivo (en términos de las percepciones grupales) y Factores Situacionales que incluyen: el Proceso de Comunicación Dirigente-Subalternos; la Condición de Líder Real del Dirigente (desde un punto de vista psicosocial); las Comunicaciones Recíprocas Dirigente-Líderes Emergentes; las Actitudes (predisposiciones) de la Membresía hacia los Patrones Comportamentales Característicos del Estilo, así como las Características de la Tarea Grupal en cuanto a su Estructura. Se debe aclarar además que en todos los sectores estudiados los grupos eran interactuantes, de manera que se trataba de grupos cara-a-cara, en que los miembros trabajaban de forma interdependiente en la realización de una actividad que conducía a la obtención de una meta común, de forma que la contribución individual influía en la ejecución de los restantes miembros, pero no podía separársela de la ejecución del grupo total. Se trata del concepto de Grupo Humano desde la perspectiva de la Psicología Social.

### 2,3) El problema investigativo

En la fase inicial de nuestro trabajo el problema investigativo se formuló en los siguientes términos: “¿Qué impactos producen en los niveles de desempeño de los grupos de trabajo, las prácticas directivas de los jefes (en lo que se refiere a sus estilos de mando), la naturaleza del

proceso de comunicación dirigente-subalternos, así como, la condición de líderes reales de los directivos, en el contexto de los equipos que dirigen?”.

Una definición operacional importante: Diferencias entre líderes y jefes (directivos).

Resulta fundamental aclarar lo qué significa la variable: “Condición de Líder Real” del jefe; solo así podrá comprenderse el alcance de los resultados alcanzados en nuestros estudios. En la literatura científica existe una doble acepción del término Liderazgo. Una acepción amplia y general, que corresponde a su utilización en el contexto de las Ciencias de la Administración; mientras que la otra acepción, más específica, se refiere a su utilización en el contexto de las Ciencias del Comportamiento (Psicología y Sociología).

En su acepción más general, los autores utilizan el concepto Liderazgo para referirse a la persona que ocupa y desempeña un cargo. Es decir, se refieren a los jefes y directivos. En ese sentido cuando Fiedler, Hersey-Blanchard y otros, presentan sus estudios, denominados como “Determinantes de la Eficacia del Liderazgo”, en realidad a lo que se están refiriendo es a personas que dirigen y que ocupan cargos directivos en el interior de sus grupos y organizaciones, aunque estos no sean Líderes Reales, En nuestros estudios partimos del Concepto Liderazgo en el contexto de las Ciencias del Comportamiento. De tal forma, lo hemos definido (Véase Casales, 2017), en el sentido siguiente: “Liderazgo es el proceso de motivar e influir significativamente en otros de manera ESPONTÁNEA, para el logro de metas compartidas; obtener un alto grado de respaldo grupal y realizar contribuciones de significación para la consecución de las metas fundamentales del grupo y la solución de los problemas que este enfrenta”.

Desde esta perspectiva, un jefe no constituye un verdadero líder (aunque pudiera serlo). Por otra parte, puede suceder que otro miembro resulte el líder real del grupo (su líder natural), pues lo arrastra de manera espontánea a la solución de los problemas que constituyen la razón primaria por la que el grupo existe, y realice contribuciones de significación, aun cuando, esta persona no sea un jefe, ni ocupe un cargo en la estructura de jerarquías constituida formalmente. En tal caso lo denominamos líder emergente.

## 2,4) Metodología

### 2,4,1) Muestra

Para la realización de los estudios con el objetivo ya expresado, se seleccionaron muestras no probabilísticas conformadas por grupos y equipos de trabajo de los cuatro sectores mencionados anteriormente: Sector Empresarial (Brigadas de Perforación y Extracción de Petróleo), Sector de Salud (Equipos de Prestación de Servicios en Salas de Medicina Interna de un Hospital Clínico-Quirúrgico), Sector de Educación Superior (Departamentos Docentes Universitarios) y Sector de Grupos que Compiten en la Esfera Deportiva (Equipos de Fútbol Soccer, Fútbol Sala y Béisbol).

### 2,4,2) Tipo de investigación

El tipo de investigación para los tres primeros sectores, consistió en un diseño no experimental y transversal, con un adecuado control de variables en grupos comparables con respecto a las variables relevantes.

### 2,4,3) Modelo estadístico

Como modelo estadístico para la prueba de hipótesis (en los tres primeros sectores) se utilizó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado para la medida del grado de significación en las

diferencias de ejecución entre los grupos, a un nivel del 0,05. Sin embargo, para el cuarto sector, aunque se mantuvo el diseño de investigación no experimental y transversal, el tipo de investigación fue correlacional, tomando como modelo estadístico para la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación lineal de Pearson. Los datos fueron procesados mediante el Programa Estadístico SPSS para Windows, (SPSS Inc, Chicago, USA).

#### 2.4.4) Instrumentos de medida

Los estudios fueron realizados mediante la utilización de instrumentos adecuadamente validados: Para la medida de la variable Estilo de Dirección se utilizó el “Cuestionario para la Descripción del Estilo de Liderazgo en Grupos Pequeños”; una técnica validada mediante la realización de un análisis factorial clásico (Véase Casales, 1999). Esta técnica permitió medir cuatro dimensiones fundamentales del estilo: Autoritarismo-Democratismo; Centrado en las Tareas; Centrado en las Relaciones y Nivel de Intolerancia. Tales dimensiones podían combinarse, dando lugar a diferentes modalidades del estilo de dirección.

Para la medida de la Condición de Líder del Dirigente se utilizó la “Escala Valorativa del Liderazgo Grupal”; una técnica validada mediante la realización de un análisis factorial clásico (Véase Casales, 1991). Esta técnica permite medir las cuatro dimensiones fundamentales que debe llenar cualquier miembro para ser considerado como líder real de su grupo.

El proceso de comunicación dirigente-subalternos conforme a las dimensiones consideradas en nuestro marco conceptual, fue estudiado mediante adaptaciones validadas del Test Sociométrico de Moreno y del Test de Percepción Sociométrica de Tagiuri. Pueden verse las explicaciones del procedimiento seguido en Casales (1988 y 2012).

Para la medida de las actitudes de la membresía de los grupos estudiados, hacia los patrones comportamentales característicos del estilo de sus jefes (con vistas a la obtención de indicadores relacionados con el clima psicosocial imperante), se validó un diferencial semántico tipo Osgood. El procedimiento para su construcción y validación aparece descrito en Casales (2012).

En cuanto al criterio de ejecución para la determinación de la eficacia del trabajo de los grupos y los determinantes de la efectividad con que se les dirigía, en todos los casos requerimos que dicho criterio estuviese basado en tareas, operaciones o funciones que constituyesen la razón primaria por la cual los grupos habían sido constituidos.

Debemos aclarar que en sus tres primeras etapas, la investigación procedía, mediante la conformación de situaciones de estudio que incluían grupos con alta base de comparación, para identificar el rol de las variables independientes; de manera que resultaba muy difícil en condiciones naturales la selección de la muestra con las exigencias metodológicas requeridas para la comprobación de la hipótesis, además de que no se podía descubrir el rol de las variables de control, por el alto grado de similitud entre estas. Por otra parte, debe tenerse presente, el restringido número de grupos que en los diversos estudios cumplía con las exigencias establecidas y los requisitos de comparabilidad, impedía sustentar la hipótesis en términos de un patrón de correlaciones. Sin embargo, en la última fase (o etapa), hicimos un cambio en este aspecto de la metodología, que nos permitió evaluar el papel de diferentes tipos de variables de control. Tomábamos todos los grupos de la situación (y no solo aquellos cuyas variables de control presentaban alta base de comparación), y a partir de la construcción de una base de datos general, cruzábamos todas las variables con una matriz de correlaciones, a pesar de sus diferencias, para determinar el papel de cada una de estas en la producción del desempeño grupal. Esto no se podía hacer (por ejemplo) en los estudios con

brigadas de perforadores, a pesar del amplio número de brigadas involucradas en los diversos estudios, pues, cada pozo era diferente a los otros, en términos de las condiciones geológicas y de características del terreno en que laboraban, por lo cual las comparaciones debían realizarse entre el reducido número de brigadas que trabajaban en un mismo pozo. Para cumplimentar nuestro propósito en la cuarta etapa, el marco teórico de la investigación resultó ser esencialmente el mismo de las etapas anteriores. Sin embargo, consideramos importante incluir algunas nuevas variables no consideradas en los estudios precedentes. Incluimos un estudio de los efectos en los resultados competitivos de los equipos, de las actitudes de la membresía hacia las pautas de comportamiento relativas al estilo de dirección de su Director Técnico, y de los efectos del grado de integración sociométrica grupal en las esferas funcional y emocional.

### III- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

(Las tres primeras series de estudio)

Un resultado importante de las tres primeras series de estudio puso de manifiesto que ninguno de los estilos (o sus combinaciones) en términos de las prácticas directivas expresadas por los directivos en el proceso de influir en los subalternos para el logro de metas compartidas, resultó ser más efectivo que los restantes, dentro de cada uno de los contextos analizados. Su mayor o menor efectividad resultaba dependiente de las variables situacionales consideradas. Quiere esto decir, que no basta poseer una actitud democrática y considerada con los sentimientos de los subalternos, para que ello se traduzca en rendimientos productivos apreciables. Se precisa además ser un líder real de grupo.

De las variables situacionales consideradas, a saber: la Condición de Líder Real del jefe, el Proceso de Comunicación Dirigente-Subalternos, así como el respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente, poseen diferente peso. El de mayor importancia relativa lo constituye la Condición de Líder Real del Jefe, en segundo término, el apoyo o respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente. Estos resultados se expresaron en tal sentido, aun tratándose de grupos con claras diferencias en lo que a la estructura de tareas se refiere, como podían ser las brigadas de perforadores de petróleo y los equipos de prestación de servicios médicos en las salas de medicina interna de un hospital clínico-quirúrgico. De manera que, la Condición de Líder Real del Jefe como factor movilizador del grupo hacia la meta resultaba de mayor significación que uno u otro estilo de dirección.

El papel de los líderes emergentes y polarizadores, como potenciadores, multiplicadores y activadores del potencial y las reservas de los grupos humanos, depende en gran medida (aunque no exclusivamente), de las predisposiciones existentes entre estos y sus dirigentes. Por ello, esa relación psicosocial constituye un importantísimo canal para expandir la influencia del dirigente y su impacto en el rendimiento grupal.

Aun cuando los diversos sectores estudiados plantean problemas especiales de gestión que son de una naturaleza muy diferente, sin embargo, las variables de nuestro modelo han demostrado ser completamente pertinentes para un análisis de la problemática de la eficacia directiva a nivel de dichas organizaciones; y se ha puesto de manifiesto que determinadas regularidades se mantienen a pesar de las diferencias. La especificidad del trabajo en cada sector no altera el efecto que sobre las actitudes y la conducta humana tienen factores como la Condición de Líder Real del jefe (u otros), que activan las reservas humanas y se traducen en una mayor calidad de su trabajo para el logro de metas cualitativamente superiores.

La cuarta serie de estudios

En cuanto a los resultados y discusión de la última serie de estudios, se estudiaron los equipos participantes en la 53 Serie Nacional de Béisbol, desarrollada en el período comprendido entre noviembre/2013 y enero/2014 (ver Casales, Lage y Yumar, 2014); y los equipos participantes en la Edición Centenaria del Campeonato Nacional del Fútbol Cubano, desarrollado en el período comprendido de enero-mayo/2015 (Véase Casales y Barrios, 2016). El problema investigativo fue formulado en los siguientes términos: “¿Cómo influyen en los resultados competitivos de los equipos participantes en el campeonato, las actitudes de la membresía hacia las dimensiones características del estilo de su Director Técnico, la Condición de Líder de su capitán y los niveles de integración sociométrica grupal en los planos funcional y emocional de la membresía?”.

Para dar respuesta a este problema se controlaron más de 20 variables del desempeño competitivo. Los resultados y su discusión permitieron establecer las siguientes consideraciones:

Los resultados competitivos de los equipos dependen de una combinación de factores psicosociales; factores relacionados con las competencias, habilidades o destrezas de los atletas vinculados con factores técnico-tácticos; así como factores socio-demográficos. Los factores psicosociales resultaron ser: el grado en que el capitán del equipo sea percibido como un verdadero líder de grupo; la proporción de jugadores que desempeñan algunos roles de liderazgo informal dentro del equipo (quienes constituyen resortes que motivan, impulsan, inspiran y activan las reservas, el potencial y recursos de los demás); el nivel de integración sociométrica grupal, tanto en el plano funcional como emocional, pero en una relación inversa; y finalmente, las actitudes de la membresía de los equipos con respecto a la dimensión del estilo de dirección de su Director Técnico, vinculada con el problema de la participación permitida al grupo en el proceso de toma de decisiones. Debe considerarse también un “intangible” factor de *“team work”*, que afecta sin dudas, el desempeño competitivo.

En cuanto a los factores (técnico-tácticos) vinculados con las competencias, habilidades o destrezas individuales (o de grupo), el elemento decisivo que afecta los resultados competitivos lo constituye la proporción de jugadores de alto desempeño presentes en cada equipo. Este resultó ser el factor que más fuertemente correlacionó de manera positiva con el desempeño del equipo.

En cuanto a los factores sociodemográficos relacionados con la experiencia competitiva de los jugadores y sus niveles de escolaridad (instrucción formal), el estudio puso de manifiesto que todas las dimensiones relacionadas con la experiencia de los jugadores de los equipos se encuentran significativamente correlacionadas en forma directa con el desempeño de estos, así como los niveles de escolaridad de la membresía, por su contribución al desarrollo de las capacidades y funciones cognitivas intervinientes en las situaciones de juego, al tratarse de deportes en que no solo intervienen la fuerza, las habilidades y destrezas físicas, sino a su vez el razonamiento y la inteligencia.

Visión de conjunto: Integración de las 4 series de estudio

Una visión de conjunto de los resultados obtenidos mediante nuestro programa de investigaciones en cuatro contextos diferentes, nos permite establecer lo siguiente: Hemos logrado algún progreso en el desarrollo de un modelo de análisis y comprensión de los Determinantes de la Eficacia Directiva y del Ejercicio del Liderazgo en una diversidad de contextos. Se integran factores relacionados con la personalidad del directivo (su estilo) con variables del contexto situacional en que ejerce la dirección. Los estudios nos han permitido construir el modelo sobre las siguientes bases:

1ro) La consideración de los Estilos de Dirección en sus nexos con las situaciones de grupo en las que estos se ejercen (algo, que aunque ya había sido demostrado en los enfoques tradicionales de contingencia, sin embargo, encontramos en nuestros estudios algunos factores situacionales diferentes). Por otra parte, el tema de los estilos, aparece en nuestros estudios relacionado con las actitudes de la membresía de los grupos hacia lo apropiado del ejercicio de tales estilos, lo cual se convierte en un componente complementario de las situaciones en que se dirige. Para poder influir efectivamente en las personas se requiere cierta dosis de predisposición favorable (hacia las prácticas utilizadas) por parte de aquellos sobre quienes recae dicha influencia, en especial en la dimensión vinculada con el problema de la participación permitida, y la dimensión relacionada con el grado de consideración hacia los sentimientos de los subalternos.

2do) La importante consideración, para el logro de la eficacia directiva, del grado en que el directivo constituye un verdadero líder del grupo que dirige (su líder natural); circunstancia que no está considerada (integrada) como variable crítica de eficacia, en ninguno de los modelos de contingencia tradicionales referenciados en la literatura. A saber: los de Fiedler y Hersey-Blanchard. Nuestra contribución a la comprensión de la eficacia directiva (en los contextos analizados) consiste en que, en nuestros estudios, el papel del estilo aparece moderado por la Condición de Líder Real del Jefe.

3ro) La consideración de factores de comunicación o de relaciones interpersonales dirigente-subalternos, algo ya presente con mucha significación en el modelo de Fiedler, pero que sin embargo aquí se hace extensivo de manera especial a las relaciones del directivo con los líderes emergentes o con los polarizadores presentes en los grupos, con su importante rol de activar las reservas potenciales de la membresía para la consecución de metas grupales y generar motivación y compromiso. Estos líderes emergentes y polarizadores, se convierten de tal forma, en efectivas vías potenciales para incrementar la influencia directiva del jefe.

4to) Sin embargo, dirigir con éxito depende también de la experiencia, habilidades, grado de entrenamiento y competencias de la membresía, como quedó firmemente demostrado de modo especial en la cuarta etapa de nuestros estudios (en que fueron considerados tales aspectos como factores altamente correlacionados con el desempeño de los equipos). Estos hallazgos vienen a confirmar lo planteado por Hersey y Blanchard en su modelo, que pone de manifiesto que la efectividad de los diferentes estilos directivos, dependen de los niveles de madurez presentes en los grupos, en lo que se refiere a la experticidad de su membresía para el desarrollo del trabajo y sus niveles motivacionales y de compromiso.

#### IV- CONCLUSIONES

Desearía reservar las conclusiones generales para presentar con mayor especificidad las salidas prácticas de este programa de investigaciones, en lo que se refiere al impacto de sus resultados en los programas de entrenamiento y desarrollo de cuadros, orientados al mejoramiento de la efectividad de su labor, en términos del grado en que los grupos que dirigen logran sus metas fundamentales.

1) Si queremos lograr el aumento de la efectividad de la labor de los directivos, resulta indispensable, plantearnos el problema del grado de articulación de los estilos de liderazgo (o prácticas directivas) con las situaciones específicas en los que se ejercen. Como se ha demostrado, los enfoques de contingencia hacen valiosísimas contribuciones a la comprensión de este problema y sus soluciones prácticas. Quiere esto decir que para un análisis de los factores situacionales que afectan la eficacia directiva, debe tomarse en consideración que los

estilos desempeñan un importante papel en el proceso de influir; pero su mayor o menor efectividad depende de las situaciones en las que el directivo se encuentra insertado.

2) Una aproximación en este sentido, implica que se pongan en contexto los resultados de nuestro programa de investigaciones, con los modelos clásicos de mayor impacto: el de Fiedler y el de Hersey y Blanchard. En efecto, a través de nuestro programa se validaron las importantes variables de situación consideradas por dichos modelos, en el sentido de sus impactos en la mayor o menor eficacia de los diferentes estilos y prácticas directivas:

3) En el caso del modelo de Fiedler nuestras investigaciones validaron el impacto de la variable: Relaciones Líder-Miembros (es decir, Dirigente-Subalternos), referida al Grado de Aceptación o Respaldo con que cuenta el directivo. Esta variable no se refiere esencialmente a la mayor o menor capacidad de comunicación del directivo. La variable se refiere a una cuestión de *vínculos*, es decir, grado en que se le quiere y se le tiene confianza. También se manifestó la importancia de la variable: Estructura de la Tarea, referida al Grado en que se dispone o no de una Variedad de Enfoques para su realización, Multiplicidad de Vías, Procedimientos Alternativos o Algoritmos definidos. En fin, se trata del grado en que las tareas planteadas requieren del desarrollo de la creatividad de la membresía, y en las que los diferentes estilos de dirección juegan sin duda un papel, al permitir o no su expresión. En el caso de la variable Posición del Poder del directivo presente en el modelo de Fiedler (relacionada con las atribuciones especificadas en los reglamentos, con las que el directivo cuenta) esta resultó sin embargo de poca significación en nuestros estudios, en vistas de que lo que encontramos como realmente fundamental se refiere a su Condición como Líder Natural del grupo que dirige.

4) En el caso del modelo de Hersey-Blanchard, nuestro programa validó el significado de la variable situacional relacionada con la Madurez Grupal, tanto en lo referente al aspecto de la tarea que el grupo ejecuta (su grado de conocimientos, experiencias, destrezas, habilidades, competencias y entrenamiento para lo necesario), en cuanto a lo relativo a su motivación y compromiso. Dirigir con éxito, demuestran estos autores, no solo depende del estilo del jefe, sino a su vez del grado de madurez del grupo que se dirige. Es decir, para que la dirección resulte efectiva, el estilo de dirección utilizado deberá corresponderse con los niveles de madurez grupal.

5) En consecuencia, nuestra perspectiva implica considerar, al analizar las variables situacionales que afectan la mayor o menor eficacia de los estilos de dirección, tanto las variables descubiertas en los Modelos Clásicos, validadas en nuestras investigaciones, cuanto las variables descubiertas en nuestros propios estudios, que no fueron consideradas en los modelos clásicos. A saber: la Condición de Líder Real del Jefe, la Naturaleza de las Relaciones Dirigentes-Líderes Emergentes así como las Actitudes de la Membresía (su Grado de Predisposición) con respecto a los Estilos de Dirección expresados por los directivos. No es posible, que las direcciones de cuadros se planteen evaluaciones de desempeño y programas de desarrollo de sus directivos sin considerar el peso de todos estos factores, que sin duda intervienen en la eficacia de su trabajo como dirigente (más allá de la calidad con que cumplan las funciones administrativas de su cargo).

6) Para aumentar la eficacia directiva, se deben de estar evaluando constantemente las situaciones en las que el directivo está insertado. No se le puede evaluar solo desde el punto de vista de sus características individuales, incluido su estilo, pues su eficacia (en el proceso de influir en las personas para obtener resultados) depende de la puesta en relación del estilo con la situación en que se dirige. No se trata de sentarlo en una oficina y leerle una evaluación



en que se destaquen sus puntos débiles, lo que él como persona debería superar para la próxima etapa.

7) Un buen Plan de Desarrollo de Cuadros implica analizar y evaluar la situación en que se encuentra el directivo, y cómo se le puede ayudar a articular mejor las situaciones que enfrenta con sus características personales en relación con su estilo. Esto se conoce como “Ingeniería de la Organización” (“Arreglar las situaciones para que se correspondan mejor con las características del estilo de los directivos”), en vista de que el estilo básico de un individuo depende de su personalidad, y por lo que se sabe lleva mucho tiempo y esfuerzo modificar patrones estables de la estructura de la personalidad de los seres humanos. No se dice que no se puedan modificar, lo que estamos planteando es que lleva mucho tiempo y esfuerzo; por lo que no se logra, como algunos piensan, en poco tiempo, con los *rapid training* (talleres de entrenamiento cortos intensivos), pues generalmente la modificación de los estilos de dirección o liderazgo implica una reorganización de la jerarquía motivacional y de necesidades de la estructura de la personalidad de quien dirige. Sin embargo, se podría actuar sobre: La Madurez de los subalternos en habilidades y entrenamiento (mejorar la experiencia y habilidades entrenando a las personas); Mejorar la motivación y el compromiso de los subalternos mediante incentivos apropiados; Actuar convenientemente (en los casos en que resulte posible) sobre la estructura de tareas; Identificar e influir, en la medida de lo posible sobre factores que puedan estar afectando las relaciones dirigente-subalternos (su grado de aceptación o respaldo); Ayudar al directivo a desarrollar su condición como líder real, identificando los factores que la afectan; Enseñarlo a usar mejor sus relaciones con los polarizadores y líderes informales, para ampliar a través de ellos su capacidad potencial para influir en los demás, o actuar sobre las barreras potenciales o reales que dificultan estas relaciones. Los aspectos señalados en este punto 7, son solo algunos de los factores sobre los que se puede actuar. Deben ser focalizados desde las direcciones de cuadros, contando con una adecuada asesoría de especialistas en los casos en que se considere necesario.

8) Además debe tenerse presente que las situaciones de liderazgo resultan muy dinámicas, y en consecuencia cambian (se replantean) constantemente. Usted puede tener muy buenas relaciones con algún subalterno, y en breve tiempo eso puede variar. Hoy la madurez del grupo puede ser muy buena en lo que a la motivación se refiere, pero eso puede variar en un lapso de tiempo relativamente corto. Todo esto implica que no se puede perder de vista el estado de estos factores (y habrá que estar evaluándolos y replanteándolos constantemente), para actuar de modo sistemático sobre ellos, si se quieren mantener en buenos niveles la eficacia del trabajo del cuadro (directivo) en lo que se refiere al proceso de influir en las personas para la consecución de las metas que los grupos persiguen.

## Referencias bibliográficas

Austin, J. (2013). *El lado invisible del liderazgo*. En: Hesselbein, F. y Cohen, P. (Comp.). *De Líder a Líder*. Buenos Aires: Granica.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. and Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Fourth Edition. New York: Free Press.

- Berry, L. (2013). *Liderar a largo plazo*. En: Hesselbein, F. y Cohen, P. (Comp.). *De Líder a Líder*. Buenos Aires: Granica.
- Casales, J. (1988). "Actividad de dirección y proceso de comunicación dirigente-grupo". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 5, # 1, pp. 51-63.
- \_\_\_\_\_. (1991). "Desarrollo de un instrumento para determinar la condición de líder del miembro de un grupo". En: *Memorias del I Simposio Nacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional*. Universidad de La Habana
- \_\_\_\_\_. (1996). "Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 13, # 2-3, pp. 157-177.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo. Manual de utilización". (Forma B). *Rev. Cubana de Psicología*, vol. XVI, # 1, pp. 70-90.
- \_\_\_\_\_. (2000a). "Liderazgo y Eficacia Directiva: Resultados de un Programa de Investigaciones". *Rev. Alternativas Cubanas en Psicología*. Vol. 8, Núm. 22.
- \_\_\_\_\_. (2000b). "Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 17, # 2, pp. 131-146.
- \_\_\_\_\_. (2005). "Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria". *Rev. Cubana de Psicología*. Número Especial, pp. 126-141.
- \_\_\_\_\_. (2012). "El constructo estilo de liderazgo: Una nueva aproximación metodológica para la medida de su impacto". Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos93/constructo-estilo-liderazgo.shtml>
- \_\_\_\_\_. (2017). *Fundamentos de Psicología Social*. (1ra reimpresión). La Habana: Félix Varela.
- Casales, J. y Armengol, A. (2022). "Liderazgo en brigadas de la FEU: Un potencial importante en la generación de la continuidad". *Rev. Integración Académica en Psicología*, vol. 10, # 30, pp. 80-96
- Casales, J.; González, E. y Caballero, A. (2013). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol sala". Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos96/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala.shtml>
- Casales, J.; Lage, I. y Yumar, L. (2014). "Liderazgo, procesos grupales hacia la meta y desempeño competitivo en equipos de la 53 serie nacional cubana de béisbol". Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos101/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba.shtml>
- Casales, J. y Barrios, A. (2016). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol soccer". Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos108/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol.shtml>
- Casales, J. y Rubí, A. (1986). "Desarrollo de una metódica para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. III, # 3, pp. 3-32.
- Davis, K. (1985). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- \_\_\_\_\_. (1990). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). "Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership". *Training and Development*, 50 (Iss 1), pp. 42-47.

- House, R. (1971). "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Administración: Una Perspectiva Global*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (2013). "Estrategia en un mundo sin fronteras". En: Hesselbein, F. y Cohen, P. (Comp.). *De Líder a Líder*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Peters, T. and Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. New York: Random House.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Vroom, V. (1974). "A New Look at Managerial Decision Making". *Organizational Dynamics*, 3 (1), 66-80.