

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: SU IMPACTO EN LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN DIRIGENTE-GRUPO Y LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

José Alejandro González Suñol
Dirección de Cuadros, MiCons

RESUMEN

El presente artículo constituye una comunidad con los trabajos del Dr. Julio César Casales sobre el impacto que tienen un conjunto de variables pertenecientes al subsistema directriz sobre la efectividad de Grupos y Organizaciones. Las aportaciones hechas por este investigador evidencian que, efectivamente, las variables psicosociales correspondientes al subsistema directriz influyen en el rendimiento de los grupos, sin embargo, el presente trabajo intenta determinar el grado en que dichas variables, en especial el estilo de dirección, ejercen influencia sobre otras variables organizacionales.

Palabras clave: estilos de dirección, efectividad organizacional, psicosocial, comunicación

ABSTRACT

This article constitutes a community with the works of Dr. Julio César Casales on the impact of a set of variables belonging to the guideline subsystem on the effectiveness of Groups and Organizations. The contributions made by this researcher show that, indeed, the psychosocial variables corresponding to the directive subsystem influence the performance of the groups, however, the present work attempts to determine the degree to which these variables, especially the management style, exert an influence on other organizational variables.

Keywords: management styles, organizational effectiveness, psychosocial, communication

INTRODUCCION

Este estudio se inserta dentro de un programa de investigaciones desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, bajo la dirección del Dr. Julio César Casales F., su finalidad ha sido determinar el impacto que sobre la efectividad de Grupos y Organizaciones tienen un conjunto de variables pertenecientes al subsistema directriz. El objetivo más general del programa, ha consistido en el desarrollo de un modelo de análisis de los factores determinantes de la eficacia directiva (Casales, 1991, 1996, 1999a, 1999b, 2005). Estos estudios fueron desarrollados inicialmente en el sector empresarial (Casales, 1996), pero se han ido extendiendo a otros sectores como el área de prestación de servicios de Salud (Casales, 1999b), y a la esfera educacional de nivel universitario (Casales, 2005).

Por la vital importancia que reviste el tema, numerosas han sido las investigaciones que lo han abordado, contemplando el estudio de muchos aspectos, entre ellos: los directivos, los subordinados y las situaciones, aportando conocimientos y técnicas importantes. Nos hemos propuesto continuar el programa de investigaciones efectuadas en nuestro país bajo la dirección de este investigador utilizando idéntico esquema conceptual.

El programa del Dr. Casales se propone medir el impacto que tienen en la efectividad de grupos y organizaciones, las relaciones existentes entre un conjunto de variables correspondientes al subsistema directriz. Las variables analizadas han sido:

- Estilo de dirección del dirigente (a partir de la percepción grupal).
- Las disposiciones recíprocas a la comunicación existentes entre el dirigente y su grupo (y las percepciones recíprocas de tales disposiciones), además:
- La capacidad de liderazgo del dirigente y la naturaleza de sus relaciones con los líderes emergentes que eventualmente surgen.

Las aportaciones hechas por este investigador evidencian que, efectivamente, las variables psicosociales correspondientes al subsistema directriz influyen en el rendimiento de los grupos, sin embargo, el presente trabajo intenta determinar el grado en que dichas variables, en especial el estilo de dirección, ejercen influencia sobre otras variables organizacionales.

REFERENCIAL TEORICO

Revisión de la literatura científica sobre el tema: algunos modelos de significación para el análisis de los determinantes de la eficacia directiva.

Las primeras investigaciones acerca de la efectividad del liderazgo y de los procesos directivos se llevaron en el campo militar y en la esfera educacional. Véase Bass and Bass (2008). Sin embargo, en vista de nuestros objetivos debemos abordar, necesariamente, los denominados: Modelos de Contingencia.

El término contingencia se ha convertido en un término muy utilizado en la bibliografía del liderazgo y la dirección de empresas. Básicamente, la contingencia viene a señalar que unos resultados eficaces dependen de la interrelación entre el comportamiento del dirigente y la situación donde opera. Es decir, el comportamiento de un directivo que resulta productivo o eficaz en una situación puede no serlo en otra.

Entre la gran variedad de posiciones teóricas que se han descrito como teorías de contingencia, están la de Trayectoria Meta de House, tomadodel resumen elaborado por Fiedler y Bons (1998), la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard descrito por Davis y Newstrom (1995) en su obra: Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, la Teoría Normativa de Toma de Decisiones de Vroom y Yetton, resumido por citados por Fiedler y Bons, (1998) y el Modelo de Contingencia de Fiedler. Davis y Newstrom (1995).

Resumen de los modelos de contingencia. Problemas no resueltos

En un resumen elaborado Fiedler y Bons (1998), consideran que ninguna de las teorías examinadas hasta ahora engloba toda la gama de problemas acerca del liderazgo y su efectividad. Algunos puestos de trabajo se concentran en el crecimiento, bienestar y satisfacción de los miembros del grupo; otros se preocupan más por la mejora de los resultados. No obstante, puestos tales como, por ejemplo, los basados en la teoría trayectoria meta, la toma de decisiones o en el de contingencia, no son esencialmente incompatibles en sus implicaciones.

Además existen otras cuestiones importantes que están comenzando a atraer la atención de los investigadores. Entre estas se encuentran el papel desempeñado por los valores morales, la inspiración y el compromiso o inteligencia y la capacidad en la realización de tareas para determinar los resultados de la organización.

Una vez llegados a este punto, señala el propio Fiedler (1998), queda bastante claro que el área del liderazgo y la dirección y los asuntos relativos a él se están haciendo considerablemente más cognoscitivos.

Los estudios de cualidades han demostrado que la evaluación de los resultados de la eficacia directiva depende en parte del resultado final. Así, las enfermeras que, accidentalmente, dejaba “bajada” la barandilla de una cama, eran juzgadas con mucha más severidad si su paciente se caía de la cama y se lesionaba que si no se caía.

En un resumen de las teorías contingenciales hechas por Fiedler, (véase Fiedler y Bons 1998) se señala que además Potter, Sais, y Knowlton realizaron una serie de estudios con personal militar sobre la aportación de las facultades intelectuales y la experiencia organizativa a los resultados.

Estos estudios demostraron que el estrés con el inmediato superior reducía sustancialmente la correlación entre la inteligencia y los resultados, pero aumentaban la aportación hecha por la experiencia a los resultados. Un bajo nivel de estrés, por otro lado, conducía a una mayor aportación de la inteligencia del dirigente, pero a una baja aportación de su experiencia a los resultados. O, lo que es lo mismo, cuando el estrés era elevado, los dirigentes utilizaban su experiencia, pero no su inteligencia, cuando el estrés era bajo, utilizaban su inteligencia, pero no su experiencia. Deberían realizarse estudios similares para clarificar el papel de las facultades intelectuales y el conocimiento del puesto de trabajo, que hasta ahora han sido prácticamente olvidados por completo en la teoría de liderazgo.

Marco conceptual de la presente investigación

Partimos de una serie de conceptos interrelacionados tomados (por un lado) del modelo desarrollado por Casales (Casales y Rubí, 1986; Casales, 1996; 1999a; 1999b; 2005 y Casales y Cols. 2010), así como de elementos de la teoría sociométrica de Moreno (1962), luego de una revisión crítica de esta. En cuanto al modelo de Casales, fueron consideradas las siguientes variables

Definición operacional de las variables

Las variables psicosociales a las que nos estamos refiriendo en nuestro problema son las siguientes: estilo de dirección, naturaleza de la comunicación dirigente-grupo, condición de líder del dirigente y satisfacción con el trabajo de la membresía grupal.

Estilo de dirección

Esta constituye la primera variable de esta investigación. Para su estudio partiremos de la definición elaborada por Casales (1999), que plantea lo siguiente: “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 en tareas de dirección y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales”.

Las dimensiones del estilo consideradas por Casales han sido: autoritarismo, *democratismo*, el grado en que el dirigente está centrado en las tareas, el grado en que está centrado en las relaciones y su nivel de intolerancia. Definición de las dimensiones (Casales, 1999):

Estilo autoritario

Es aquel en el cual el dirigente juega un rol directriz decisivo al fijar las metas del grupo y en el planeamiento de las actividades de los miembros. Apenas delega algunas de las funciones

de dirección, dando pocas posibilidades de participación a los miembros en el proceso de toma de decisiones.

Estilo 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.

Estilo centrado en las tareas

Se definió como aquel en el cual el dirigente 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.

Estilo centrado en las relaciones

Ha sido definido como aquel en el cual el dirigente tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimientos mediante el mantenimiento de la armonía y buenas relaciones con la membresía.

Nivel de intolerancia

Se refiere al grado de extremismo o de severidad expresado por el dirigente hacia los subordinados en la aplicación de reglamentaciones y medidas disciplinarias.

Naturaleza de la comunicación dirigente-subalternos.

Esta variable está constituida por cuatro dimensiones, operacionalizadas del siguiente modo:

Disposición del dirigente a comunicarse con su grupo

Indica el grado en que el dirigente acepta a un número significativamente alto de miembros de su grupo como objeto de comunicación.

Disposición del grupo a comunicarse con el dirigente

Se refiere al grado en que un número significativo de miembros del grupo desea comunicarse con el dirigente, siendo esto expresión de la aceptación que tiene el jefe en el grupo.

Percepción del dirigente de dicha disposición a la comunicación

Indica la percepción que tiene el dirigente del grado en que un número significativo de miembros del grupo lo acepta como objeto de comunicación, o sea, de la disposición del grupo a comunicarse con él.

Percepción del grupo de la disposición que tiene el dirigente a comunicarse con ellos

Indica la percepción que tiene un número significativo de miembros del grupo del grado en que su dirigente está dispuesto a comunicarse con ellos.

Condición de líder del dirigente

La variable liderazgo ha sido definida por Casales (2000), como 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 consideración en la dirección de los objetivos propuestos.

De manera que, de acuerdo con Casales, ésta variable posee 4 dimensiones que deben ser satisfechas para que un dirigente sea considerado como líder de un grupo u organización, (se trata de los atributos o requisitos que han de ser considerados):

- Capacidad para motivar significativamente a otros para el logro de los fines propuestos.
- Capacidad para influir en otros de forma espontánea.
- Obtener suficiente respaldo (aceptación) grupal.
- Realizar contribuciones de consideración en la dirección de los objetivos propuestos.

Satisfacción con el trabajo.

Se refiere al grado en el cual las personas prefieren el trabajo que realizan, se sienten preparados para realizarlo, no confrontan dificultades y su volumen resulta adecuado, según sus propias percepciones.

Integración grupal sociométrica

En cuarto lugar, consideramos una variable relativa al grado de integración grupal a nivel funcional y emocional, desde el punto de vista de su estructura sociométrica. Esta variable se sustenta en una revisión crítica de los trabajos de Moreno (1962). De acuerdo con Moreno, la estructura sociométrica ha sido definida como la red (malla), que constituye una expresión del sistema de interacciones recíprocas establecidas entre los miembros de un grupo, conforme a un criterio preestablecido (funcional o afectivo). Sin embargo, un análisis crítico de esta perspectiva (véase Casales, 2012a) indica que la red expresa más bien una estructura de preferencias y no necesariamente la dinámica (o el sistema) de las interacciones reales existentes en el grupo, conforme al criterio de que se trate.

Por otra parte, aun cuando Moreno y otros sociómetros consideran que el índice de reciprocidades constituye la base de la unidad grupal (en nuestro caso integración), y que el cociente de elecciones de sus integrantes es un indicador complementario de dicha integración, sin embargo, en nuestro trabajo hemos considerado que la mejor expresión de la integración lo constituye la proporción de miembros que posee un estatus adecuado.

Resulta importante destacar, que constituye a nuestro juicio un importantísimo aporte a los análisis sociométricos de los grupos, la utilización del Método de la Probabilidad Teórica del Azar, para la determinación del grado de significación estadística de los valores sociométricos, descrito por Arruga (1974).

Concepto de grupo psicosocial

La definición de este concepto (Casales, 2012a) se refiere a lo que en Psicología Social se conoce como grupo interactuante. Se trata de grupos cara-a-cara, en que los miembros trabajan de forma interdependiente en la realización de una actividad que conduce a la obtención de una meta común, de forma que la contribución individual influye en la ejecución de los otros miembros, pero no puede separársela de la ejecución del grupo total. Desde esta perspectiva, las direcciones funcionales estudiadas se ajustan a este concepto.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación fue correlacional.

Universo y muestra de estudio.

La muestra utilizada para la realización de esta investigación fue tomada del Grupo

Empresarial Industrial del Ministerio de la Construcción.

Selección de la Muestra de estudio. Características.

Para ello, se apoya en una estructura de dirección que agrupada bajo el concepto de direcciones especializadas, el aporte de cada una de ellas a la gestión de dirección del grupo hace posible el cumplimiento de su misión.

Debe aclararse que en nuestra situación de estudio fueron incluidas todas las direcciones especializadas que integran el Grupo Empresarial.

En resumen, nuestra situación de estudio está constituida por las direcciones de economía y finanzas, recursos humanos, comercial y el departamento administrativo, pero además se consideró como grupo, a los efectos del trabajo que presentamos, el que queda constituido como Consejo de Dirección, donde un determinado número de integrantes del Grupo Empresarial desempeñan importantes funciones de dirección.

Instrumentos o técnicas de investigación.

Cuestionario para la medición de la condición de líder de los miembros de un grupo

INSTRUMENTOS

a) Cuestionario para la medida del estilo de dirección. (Casales, 1999). Hemos tomado textualmente la siguiente fundamentación del trabajo de Popa (2001). En dicho trabajo se señala que esta técnica fue elaborada por Casales (1999) y la misma parte de una valoración grupal del estilo, la cual nos permite medir las diferentes dimensiones de este.

El fundamento teórico de esta técnica, hay que buscarlo en las concepciones de Hiebsch y Vorweg, citado por Casales (1999), quienes sustentan que los miembros del grupo gracias a las interrelaciones establecidas durante el desarrollo de su actividad concreta, elaboran modelos de evaluación con relación a cada uno de sus integrantes. Es importante plantear que estos modelos tienen una base real, pues surgen a partir de verdaderas relaciones de cooperación representando las experiencias del grupo con respecto a la actividad de determinado integrante y por supuesto de su dirigente.

Este cuestionario consta de 31 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones de forma que determinados números de ítems corresponde a cada dimensión, autoritarismo, democratismo, centrado en la tarea, centrado en las relaciones y nivel de intolerancia. La correspondencia entre los ítems y las dimensiones fue establecida mediante un análisis factorial, Casales y Rubí (1986), que posibilitó la validación final del método y la selección solamente de aquellos ítems de más elevada carga para los diferentes factores o dimensiones. En todos los ítems existen cinco alternativas de respuesta que permiten determinar el grado en que la proposición se ajusta al dirigente.

Además, el cuestionario posee frases en conflicto; se trata de parejas de proposiciones (ítems), que están referidas a comportamientos semejantes pero redactados en sentido inverso, lo cual permite determinar la consistencia de las evaluaciones y la comprensión de la prueba por parte de los sujetos.

Para la calificación de esta técnica se establecieron valores entre 0 y 4 puntos a las diferentes alternativas de respuesta de cada ítem, según fueran más o menos favorables, pasando por las valoraciones intermedias. Cuando un sujeto no responde un ítem o posee frases en conflicto se le da la puntuación de 2 (que es el valor medio) a cada frase. La calificación

consiste en determinar las puntuaciones grupales promedio por dimensión.

Para interpretar los puntajes se establecieron tres niveles:

1º Nivel bajo. Aquí se ubican los promedios comprendidos entre 0 y 1.4, lo cual nos indica que el dirigente es visto por el grupo como bajo en la dimensión.

2º Nivel medio. Comprende los valores de 1.5 a 2.4.

3º Nivel alto. Comprende los valores entre 2.5 y 4.

b) Cuestionario para la medida del proceso de comunicación dirigente-subalterno (ver Casales, 1989).

Hemos tomado textualmente la siguiente fundamentación del trabajo de Popa (2001). En dicho trabajo se señala que este cuestionario constituye una adaptación realizada por Casales (1989) del test sociométrico de Moreno, combinado con el test de percepción sociométrica de Tagiuri.

Según Moreno, la sociometría constituye la ciencia que se ocupa de la medición de las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de un grupo, elaborando para ello los llamados "tests sociométricos" que son cuestionarios en los que cada persona indica con qué miembros de su grupo desearía (o no) desarrollar alguna actividad, por ejemplo: trabajar, estudiar, pasear, etc.

La importancia de este método ideado por Moreno es haber propiciado una técnica muy útil para obtener información acerca del funcionamiento de un grupo, permitiendo la obtención de valiosos datos sobre atracciones y repulsiones interpersonales en un grupo, posición o estatus sociométrico de los individuos (popularidad, aislamiento), así como diversas subestructuras grupales.

Su amplia utilización actual ha estado condicionada por las ventajas señaladas con anterioridad sin embargo, es bueno tener en cuenta señalamientos realizados a la técnica y que permiten un empleo más adecuado de esta. Un señalamiento que se realiza es el referido a la información que brinda. A juicio de su creador, mediante la aplicación del cuestionario sociométrico puede obtenerse una descripción del patrón de interrelaciones existentes entre los integrantes del grupo; a través de las preguntas sociométricas.

Sin embargo, según Casales (1989), solo puede obtenerse la disposición hacia determinada interacción, la cual no necesariamente ha de establecerse en la práctica. Con tal propósito, se aplicó una variante del método elaborada por J. C. Casales, que consiste en la inclusión de la percepción sociométrica, la cual junto a la disposición a la comunicación fue evaluada tanto a nivel funcional como afectivo.

c) Escala para la medida de la condición de líder del jefe de grupo u otros miembros.

Hemos tomado textualmente la siguiente fundamentación del trabajo de Popa (2001). En dicho trabajo se señala que esta metódica que fue elaborada por J. C. Casales consiste en un cuestionario presentado en forma de escala valorativa que evalúa la condición de liderazgo en función de los cuatro aspectos, que según el autor, Casales (2000), definen a un líder. Estos aspectos son:

- Aportar significativamente al proceso de desarrollo de las tareas y obtención de las metas grupales.
- Influir de manera significativa y espontánea sobre los miembros del grupo en el proceso de

desarrollo de las tareas.

- Motivar suficientemente a los integrantes del grupo para el desenvolvimiento de la actividad y el logro de las metas planteadas.
- Poseer suficiente respaldo o aceptación por parte del grupo. Para analizar los datos obtenidos en este cuestionario llevamos a cabo un procesamiento estadístico similar al que desarrollamos en la aplicación del cuestionario sociométrico.

c) Cuestionario para la medición de datos sociodemográficos y de diversas variables intervinientes en el funcionamiento organizacional.

Hemos tomado textualmente la siguiente fundamentación del trabajo de Popa (2001). En dicho trabajo se señala que este cuestionario explora una serie de datos sociodemográficos e incluye además, la medición de otras variables intervinientes. En tal sentido se incluyó una escala para la medición de la satisfacción con el trabajo, con el grupo, con el dirigente y con las posibilidades de superación y desarrollo, así como la medida de los niveles de motivación y compromiso de los trabajadores con las metas del centro.

Dicho cuestionario a su vez explora qué aspectos eran considerados por los miembros de la organización como susceptibles de cambio.

Los datos sociodemográficos explorados son los siguientes:

- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Actividad o profesión
- Tiempo de permanencia en el grupo
- Tiempo de permanencia en el centro
- Salario
- Integración política

Las variables intervinientes en el funcionamiento de la organización, se refieren a las siguientes:

- Satisfacción con el trabajo (ya fue definida al operacionalizar nuestro problema investigativo).

Se midió a través de las categorías que a continuación se relacionan:

–Cambio de tipo de trabajo cada uno con sólo dos alternativas de respuesta (positiva o negativa).

–Preparación para el trabajo a realizar con cuatro alternativas de respuesta (mucho, bastante, regular, poco)

–Cantidad de trabajo a realizar con tres alternativas de respuesta para seleccionar una (más de lo posible, adecuado, menos de lo posible).

–Dificultades con el trabajo cada uno tres alternativas de respuesta (muchas, algunas, ningunas).

- Satisfacción con las posibilidades de superación y desarrollo técnico: Se refiere al grado

en que las personas sienten que las posibilidades de superación que ofrece el centro responde a las necesidades e intereses de las personas. Consta de cuatro alternativas (grandes, medianas, pocas, ninguna).

- Satisfacción con el grupo de pertenencia: Grado en el cual las personas desean permanecer realizando sus tareas junto a los restantes integrantes de la dirección correspondiente. Se midió a través de los deseos de cambiar de grupo el cual tiene cinco alternativas de respuesta (mucho, bastante, algo, poco, nada).
- Satisfacción con el dirigente: Grado en el cual las personas perciben que el dirigente ejerce adecuadamente las funciones de dirección y no desean cambiarlo. Se midió a partir del grado en que los miembros deseaban cambiar a su jefe y se consideraron tres alternativas (lo cambiaría, no lo cambiaría, indeciso).

Este cuestionario fue elaborado a partir del cuestionario de satisfacción con el trabajo del psicólogo alemán U. Schaarsmith y permitió una amplia y minuciosa caracterización de la muestra.

- Niveles de motivación y compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la organización:

Dicha variable se refiere al grado de interés, orientación y predisposición hacia las metas, el cual consta de cinco alternativas (mucho, bastante, a veces, poco, nada).

- Factores asociados a la necesidad de cambio en el centro: Esta variable se midió a través de la percepción del sujeto acerca de la necesidad de cambio de aspectos fundamentales de la organización. De estos, los sujetos debían seleccionar los tres que se quisieran cambiar en mayor medida, comenzando por aquel que resultase más importante para ellos.

Los aspectos son los siguientes:

- La forma en que se organiza el trabajo.
- Las relaciones humanas entre los compañeros.
- Las condiciones materiales del centro.
- La comunicación de los jefes con los subordinados.
- La forma en que se hace la estimulación moral.
- Los métodos y estilos de dirección.
- La forma en que se hace la estimulación material.
- La manera en que se hace la toma de decisiones.

Modelo estadístico para la prueba de hipótesis.

Este consistió en el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson. La hipótesis se validó a un nivel de significación del 0.05, para una prueba de una cola, con $N = 13$ Grupos (150 sujetos), para valores críticos de ± 0.13

RESULTADOS

Grado de validación de nuestra hipótesis:

Correlación entre el grado de autoritarismo del jefe, y su impacto en la comunicación del dirigente con su grupo, tanto en el plano funcional como afectivo.

Los resultados pusieron de manifiesto que existe una correlación significativa entre dichas variables, pero en sentido inverso (-0.78 y -0.50)), en que el grado de autoritarismo del jefe, afecta significativamente y en forma desfavorable la comunicación del dirigente con su grupo, tanto en el plano funcional como afectivo y en su capacidad para ejercer el liderazgo (-0.67)

Correlación entre el grado de autoritarismo e intolerancia del jefe, y su impacto en la satisfacción en el trabajo del grupo.

Los resultados pusieron de manifiesto que existe una correlación significativa entre dichas variables, pero en sentido inverso (-0.53), lo cual indica que a medida que aumenta el grado de autoritarismo e intolerancia, existe un decrecimiento en la satisfacción con el trabajo que experimenta el grupo.

Estos resultados confirman la importancia de las pautas democráticas de dirección para el desarrollo de la comunicación, del grado de liderazgo (influencia) que el jefe puede ejercer sobre los miembros de su grupo, y la satisfacción con el trabajo que estos pueden experimentar.

Se pudo comprobar por la observación natural en el desempeño de sus funciones que los directivos estudiados rara vez se encuentran solos pensando, planeando o analizando alternativas; pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con sus subordinados, ello patentiza la importancia de las cuestiones analizadas con anterioridad.

En vista de que en el presente estudio el autoritarismo del jefe aparece fuertemente correlacionado con el Nivel de Intolerancia (+ 0.87), resulta comprensible el hecho de que (como se muestra en la Tabla), el Nivel de Intolerancia afecta también la comunicación dirigente/grupo tanto en el plano funcional como afectivo, la percepción grupal de la capacidad del jefe de realizar aportes importantes para la consecución de los objetivos de trabajo, así como la percepción grupal del grado en que es un líder real. Al final, esta dimensión influye de forma negativa en la satisfacción con el trabajo.

La dimensión Centrado en las Tareas resultó la tercera dimensión del estilo con correlaciones significativas con la comunicación del dirigente con su grupo y con la aceptación grupal del dirigente en el plano funcional. Dichas correlaciones resultaron positivas, de manera que mientras más centrado en las tareas resulta el dirigente en lo que se refiere a su estilo, más favorable resulta la comunicación con su grupo en el proceso de trabajo, y más aceptación tiene el grupo de este para el desarrollo de funciones relacionadas con las tareas que el grupo tiene que desarrollar para lograr sus metas.

Quiere esto decir que lo que afecta el proceso de comunicación dirigente subalternos, no es su tendencia a centrarse en las tareas, sino su autoritarismo e intolerancia. De acuerdo con los resultados generales presentados en la Tabla no. 6, podemos plantear que este estudio permite sustentar nuestra hipótesis de trabajo en forma convincente.

Aun cuando la dimensión de Centrado en las Relaciones no apareció significativamente correlacionada con las hipotetizadas, sin embargo (como hemos visto), las pautas autoritarias e intolerantes, a diferencia de las democráticas (pero centradas en la tarea) afectan en el sentido ya analizado la comunicación dirigente/subalternos, la valoración de la condición de líder del dirigente (y la aceptación grupal de este), así como la satisfacción con el trabajo de la membresía.

Debe resaltarse que las pautas democráticas producen efectos positivos, si bien deben estar

asociadas, no obstante, a la dimensión Centrado en las Tareas.

Otros resultados de interés en conexión con lo anterior, aun cuando no estuvieron vinculados con la prueba de hipótesis, consistieron en lo siguiente: Se encontró una correlación fuerte y positiva (+0.49) entre la comunicación dirigente/subalternos en el plano laboral y la satisfacción con el trabajo. Vale decir, a mayores niveles de comunicación dirigente/subalternos, mayor satisfacción laboral. De manera que la satisfacción laboral depende no solo del grado de democratismo del jefe sino también de la comunicación con sus subalternos, así como del grado de satisfacción con él, ya que la satisfacción con el trabajo y con el dirigente correlaciona positiva y significativamente +0.40

Diagnóstico de otras variables organizacionales de importancia (no consideradas dentro de la prueba de hipótesis), pero que coadyuvaron a la comprensión del funcionamiento de la organización como un todo.

Análisis de la motivación y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización por grupos de trabajo y en todo el centro.

Debe destacarse que esta variable de motivación y compromiso se encuentra fuertemente correlacionada con la satisfacción de los miembros con su grupo de pertenencia, con un valor de + 0.43, es decir, que mientras más satisfecho se encuentran los trabajadores con sus grupos de trabajo, mayor resulta la motivación y compromiso de estos con las metas del grupo.

Análisis comparativo del comportamiento de la motivación y el compromiso por grupos y en el centro.

En tal sentido debe destacarse que en general todas las direcciones presentan una alta motivación y nivel de compromiso con las tareas de su centro, destacándose la dirección Comercial y la Dirección General.

Análisis de la satisfacción con el dirigente del grupo de trabajo.

Se evidencia que los miembros de los grupos manifiestan satisfacción con sus jefes de grupo, lo que viene muy en línea con la capacidad de liderazgo anteriormente evaluada, teniendo en cuenta el papel que los dirigentes juegan en el proceso de aportar, influir y motivar a otros para el logro de las metas de la organización.

Análisis de la satisfacción con el grupo de pertenencia.

Los resultados pusieron de manifiesto que en el 94% del total estudiado sienten satisfacción con sus respectivos grupos de pertenencia. Esta variable se analizó considerando cinco dimensiones: muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho.

Análisis de la satisfacción con la superación.

Esta variable se analizó considerando cuatro dimensiones (grandes, medianas, pocas, ningunas).

Se evidenció en el análisis comparativo de la satisfacción con las posibilidades de superación por direcciones y en todo el centro que salvo la Dirección General y el área de Economía el resto denota determinada insatisfacción con las posibilidades de superación que oferta el centro.

Percepción de los trabajadores de la necesidad de cambio en la organización.

Esta variable se analizó considerando ocho dimensiones:

- 1-La forma en que se organiza el trabajo (76%);
- 2 – Las relaciones humanas;
- 3 – Las condiciones materiales de trabajo;
- 4 – La comunicación de los jefes con los subordinados;
- 5 – La forma en que se hace la estimulación moral;
- 6 – Los métodos y estilos de dirección (64%);
- 7 – La forma en que se hace la estimulación material;
- 8 – La manera en que se hace la toma de decisiones (64%). Significándose necesidad de cambio en los % encerrados entre paréntesis.

CONCLUSIONES

1. Este estudio permitió comprobar nuestra hipótesis ya que se puso de manifiesto que las pautas autoritarias e intolerantes del jefe tienen un impacto negativo en el proceso de comunicación de éste con sus subalternos, en la percepción de estos de su condición de líder y en la satisfacción con el trabajo.
2. En conformidad con la conclusión anterior, se evidenció que las dimensiones del estilo que mayor incidencia tiene en la comunicación dirigente grupo, la percepción del grupo de la condición de líder del jefe y la satisfacción con el trabajo, son el grado de democratismo del jefe y su preocupación por la obtención de elevados rendimientos con respecto a las metas organizacionales.
3. Las dimensiones Centrado en las Tareas del estilo del dirigente se encuentra positiva y significativamente correlacionada con el proceso de comunicación de este con su grupo y con el grado de respaldo que dicho grupo le brinda, pero solo a condición de que el dirigente no sea autoritario e intolerante.
4. Este estudio puso de manifiesto que la satisfacción con el trabajo experimentada por los miembros de la organización no dependía solo del autoritarismo e intolerancia del jefe sino que estaba en función además de otras variables organizacionales como: el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto al dirigente y la naturaleza de la comunicación de este con su grupo.
5. Otro resultado de interés puso de manifiesto que en las condiciones estudiadas, la motivación y el compromiso de los trabajadores con las metas del centro constituían expresión del grado de satisfacción de estos con sus grupos de pertenencia.
6. Las conclusiones presentadas se circunscriben a los grupos estudiados.

Referencias bibliográficas

- Bedejan, A. (1998), Desarrollo histórico de la dirección de Empresas. Bittel, L. y Ramsey, T. *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano.
- Bittel, L. y Ramsey, T. *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano.
- Casales, J. (1989). Psicología social contribución a su estudio, Editorial Ciencias Sociales, La

Habana.

_____. (1999). Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo. Manual de utilización (forma B), *Revista Cubana de Psicología*, 16 (1)

_____. (2000). Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud, *Revista Cubana de Psicología*, 17(2)

Fiedler, F. y Bons (1998). Dotes de Mando. Bittel, L. Y Ramsey, T. *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano.

Hampton, D. (1990). Administración, México: Mc Graw-Hill.

Hersey P. & Blanchard K. H, Dewey E, (1999). Administración del Comportamiento Organizacional. *Liderazgo Situacional* (7ª ed.) Prentice Hall.

Mc Farland, D. (1998). Definición de Dirección de Empresas. Bittel, L. & Ramsey, T. *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano.

Koontz, H. (1998). Dirección de Empresas: teoría, ciencia y métodos. Bittel, L. Y Ramsey, T. *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano.

Koontz, H., & Weirich, H. (1991). *Elementos de administración*. La Habana.

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos y controversias

Stoner J. (1996). *Administración*, México DF: Prentice-Hall.