

Liderazgo y Eficacia Directiva: Resultados de un Programa de Investigaciones

Autor: Dr. Julio César Casales F.

Institución: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Cuba

Comunicaciones a través de: casales@psico.uh.cu

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 personalógicas 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.

Palabras Claves: Liderazgo, Dirección, Jefatura

ABSTRACT

Leadership and effective management: A research program

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.

Keys words: Leadership, Management, Headship

I- INTRODUCCIÓN

Una extensa revisión de la literatura científica pone de manifiesto la importancia del tema del liderazgo para la práctica social. Véase Fiedler (1967); Hersey y Blanchard (1996); Drucker (1999); Peters (2005); Senge (2006); Bass and Bass (2008); Charan (2010); Fiske (2010); Hogg (2010); Ohmae (2013); Berry (2013) y Austin (2013). El presente trabajo tiene como objetivos resumir los

resultados de un programa de investigaciones de varios años desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, bajo la dirección del Dr. Julio César Casales F., cuya finalidad ha consistido en identificar los determinantes de la eficacia directiva y del ejercicio del liderazgo en varios contextos. Ver Casales (1991, 1996, 1999, 2000, 2005, 2012a, 2012b); Casales y Rubí (1986); Casales, González y Casañas (2010); Casales, González y Caballero (2013); Casales y Álvarez (2014); Casales, Lage y Yumar (2014) y Casales y Barrios (2016).

Como cualquier programa con tales características, este constituyó un producto de muchos individuos que participaron en el planeamiento y ejecución de los diversos estudios. Además, un amplio número de personas estuvieron involucradas y colaboraron con nosotros durante varias fases del trabajo en aspectos tales como la recogida de datos, en la interpretación de los análisis estadísticos y como consultantes. Se desarrollaron también determinado número de tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado en la especialidad de Psicología. Somos además profundamente deudores de los más de 1000 individuos quienes aportaron voluntariamente (y a veces no tan voluntariamente) parte de su tiempo para participar como sujetos en nuestras investigaciones. También expresamos nuestro sincero aprecio a las muchas personas que posibilitaron el acceso a los grupos o que nos asistieron en el empeño de lograr su cooperación.

Estos estudios fueron desarrollados inicialmente en el sector empresarial (Casales, 1996), pero se han ido extendiendo progresivamente a otros sectores como el área de prestación de servicios de Salud (Casales, 2000), la esfera educacional de nivel universitario (Casales, 2005) y en la última etapa intentamos hacer extensivos los resultados iniciales, a la esfera de grupos que compiten en la esfera deportiva. Véase Casales, González y Casañas (2010); Casales, González y Caballero (2013); Casales y Álvarez (2014); Casales, Lage y Yumar (2014) y Casales y Barrios (2016).

II- 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 del mismo 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.

2.1) Enfoque Sistémico para el Análisis de la Efectividad Grupal y Organizacional

De acuerdo con este enfoque, la efectividad de un grupo (y de una organización), depende de numerosos factores que se encuentran estrechamente interrelacionados, y entre los cuales existen

relaciones de dependencia mutua. Al hablar de enfoque sistémico nos estamos refiriendo a la orientación que propugna la idea de visualizar al grupo u organización como totalidades orgánicas e íntegras de partes interrelacionadas e interdependientes. Cada parte (subsistema) y proceso dentro de la totalidad es afectada y tiene impactos en las restantes. Por ello, la modificación de cualquiera de los componentes afecta a los restantes.

2.2) Enfoque de Contingencia para el Análisis de los Problemas de Dirección y Liderazgo en Grupos y Organizaciones

De acuerdo con el enfoque de contingencia, la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo depende de determinado número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones. En resumen, no existe una única manera correcta de dirigir a las personas. Desde esta perspectiva, el enfoque de contingencia, se centra esencialmente en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas.

2.3) Definiciones operacionales de las variables fundamentales del modelo

Nuestro modelo aborda el análisis de la eficacia directiva 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 y Factores Situacionales que incluyen: las Disposiciones Recíprocas a la Comunicación Dirigente-Subalternos y las Percepciones Respectivas de tales Disposiciones; la Condición de Líder Real del Dirigente y las Disposiciones Comunicativas Recíprocas Dirigente-Líderes Emergentes; así como las Características del Proceso de Trabajo o Tarea que el grupo desarrolla, en términos de su Estructura. A continuación presentamos la definición de las variables fundamentales.

2.2.1) Estilo de Dirección

Esta variable ha sido considerada a partir de las tesis sustentadas por Casales (1999 y 2012a). Se trata de una variable que se encuentra estrechamente relacionada con características de personalidad, que depende, deriva y es una expresión de esta, presentando en consecuencia una relativa estabilidad. Vale decir, los patrones de comportamiento mediante los cuales se manifiesta el estilo, constituyen una expresión de la jerarquía motivacional y de necesidades de los seres humanos. De forma concreta lo hemos definido como: "El conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales". El estilo consta de diferentes dimensiones que han sido identificadas por diversas clasificaciones en la literatura. Hemos considerado (como se explicará más adelante), las que

resultaron de un análisis factorial clásico desarrollado en nuestras investigaciones (ver Casales y Rubí, 1986 y Casales, 1999). Dichas dimensiones (que al combinarse dan lugar a diferentes modalidades) son: Autoritarismo-Democratismo; Centrado en las Tareas; Centrado en las Relaciones y Nivel de Intolerancia. En cuanto a la dimensión Autoritarismo-Democratismo, está relacionada con el problema de hasta donde el dirigente permite la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Se trata de una dimensión de dos polos: Autoritario y Democrático. En cuanto a la dimensión Centrado en las Tareas, está relacionada con el problema de la realización de la función grupal de obtención de las metas. La dimensión Centrado en las Relaciones, está relacionada con el problema de hasta donde el dirigente considera los sentimientos de sus subordinados, trata de mantener relaciones armónicas con estos y busca una dinámica positiva en el grupo. Refleja el aspecto de las relaciones humanas del dirigente en el grupo. Mientras que la dimensión de Nivel de Intolerancia expresa el grado de "extremismo" o de "severidad" en la aplicación de reglamentaciones, normativas y medidas disciplinarias. Estas dimensiones guardan estrechas relaciones con las necesidades de poder, logro (o realización) y afiliativa de la estructura de la personalidad, por lo que suponen una relativa estabilidad.

2.2.2) Disposiciones Recíprocas a la Comunicación Dirigente-Subalternos y Percepciones Respectivas de tales Disposiciones

La comunicación constituye una condición esencial para la dirección y el liderazgo, como procesos cuya finalidad consiste en ejercer influencia de significación en los subalternos para el logro de metas compartidas. Pero aquí no nos referimos simplemente a la comunicación en el sentido tradicional del término, como proceso de intercambio de mensajes, sino a las Disposiciones (Predisposiciones o Actitudes) que se encuentran en la base de dicho proceso. Son las Disposiciones (Actitudes) comunicativas entre los seres humanos las que predisponen en mayor o menor medida a la aceptación de la influencia ejercida, que tiene lugar mediante la dirección. Pero deben considerarse además las percepciones de dichas disposiciones, lo cual permitirá tener un cuadro más completo de esta variable situacional. Por tales motivos, dicha variable consta de cuatro dimensiones: Disposición del dirigente a comunicarse con su grupo; Disposición del grupo a comunicarse con su dirigente; Percepción del dirigente de las disposiciones comunicativas de su grupo y Percepción grupal de la disposición del dirigente a comunicarse con ellos. Ver Casales (1988).

2.2.3) Condición de Líder del Dirigente

Se refiere al grado en que el grupo percibe a su dirigente como un verdadero líder. Diversos autores se han referido a la necesidad e importancia de establecer una diferenciación entre los conceptos de dirección (jefatura) y liderazgo. Un dirigente o directivo, constituye una persona que ocupa un cargo (una posición o status reconocido) en el sistema de relaciones formales pautadas por el grupo u organización para la cual trabaja, es decir, en su estructura formal de cargos. La base de su autoridad

se encuentra refrendada por los reglamentos, normas y estatutos de la organización. Sin embargo, un líder es aquel miembro que posee un elevado status (ascendiente), espontáneamente concedido por la membresía de su grupo. De forma concreta lo definimos del siguiente modo: “Líder es aquel miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación”. (Casales, 2012b).

2.2.4) Disposiciones recíprocas a la comunicación Dirigente-Líder Emergente

Esta variable se refiere al grado de aceptación mutua existente entre el dirigente y aquel miembro de su grupo que eventualmente se convierte en un líder emergente. El líder emergente es aquel que en determinado momento de la historia del grupo, o en determinada situación o coyuntura, satisface según la percepción de la membresía grupal, las cuatro dimensiones del concepto de liderazgo resumidas en el apartado anterior.

2.2.5) Estructura de la tarea grupal

Se refiere al grado en que la tarea que el grupo realiza se encuentra previamente definida y especificada en detalles, de acuerdo con su naturaleza. Para su evaluación, hemos considerado los indicadores del esquema de clasificación de Fiedler (1967): a) Claridad de Metas, b) Verificabilidad de las decisiones, c) Multiplicidad de vías para la realización del trabajo y d) Especificidad de las soluciones. Comoquiera que nuestros estudios se encuentran esencialmente relacionados con el análisis del impacto de los patrones de comportamiento de los directivos en relación con sus estilos, en los niveles de eficacia del trabajo de grupos y organizaciones, resulta necesario presentar a continuación importantes desarrollos metodológicos de las variables conceptualizadas.

III- ASPECTOS METODOLÓGICOS E INSTRUMENTALES

3.1) Desarrollo de un instrumento para la medición del estilo de dirección

En vista de que nuestro marco conceptual aborda el análisis de la eficacia directiva como un factor resultante de la compleja interacción entre la variable Estilo de Dirección y otros factores situacionales, fue necesario plantearnos como punto de partida la construcción y validación de un instrumento confiable, que nos permitiera la medida de dicha variable, lo cual permitiría relacionarla con la ejecución grupal en una amplia variedad de situaciones en las que los dirigentes operan, y determinar el grado en que influye en la ejecución grupal. Nuestra orientación consistió en la utilización de un cuestionario basado en la opinión del propio grupo acerca de esta característica del dirigente (Valoración Grupal del Estilo). Dicho cuestionario se denominó: “Cuestionario para la descripción del estilo de Liderazgo en Grupos Pequeños” (Véase Casales y Rubi, 1986 y Casales, 1999). Para identificar la estructura de factores del cuestionario, se emprendió un análisis factorial

clásico. La muestra estuvo constituida por 320 sujetos pertenecientes a 20 grupos de diverso tipo. Para la conformación del cuestionario se procedió del siguiente modo: Después de una amplia revisión de la literatura seleccionamos un conjunto de proposiciones que describían cómo las personas en posición de dirección o liderazgo operan en el desempeño de dicho rol. Estos ítems incluían aspectos del comportamiento del dirigente vinculados a sus actitudes con respecto a la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones, así como cuestiones relacionadas con sus motivaciones por la tarea y por el mantenimiento del nivel óptimo de relaciones dentro del grupo. El cuestionario así elaborado fue aplicado a la muestra indicada más arriba. La forma de responder cada ítem se basaba en cuan frecuentemente el dirigente hacía lo que el ítem describía. Los puntajes de las escalas de respuesta se computaron asignando un valor de 4 para la opción de respuesta más favorable de cada ítem; hasta llegar a 0 para la alternativa menos favorable. Si los sujetos habían dejado de responder a un ítem, se asignó el valor medio del ítem.

Análisis de los resultados: Los factores encontrados. Características.

A través del análisis factorial se puso de manifiesto la cantidad de factores necesarios para explicar la correlación entre las variables. Dicho análisis reveló la presencia de cinco factores de los cuales solo tomamos en consideración los cuatro primeros, en tanto el quinto estaba constituido por proposiciones cuyas cargas factoriales eran bajas. Los resultados permitieron demostrar nuestra hipótesis, al menos en el sentido de que las variables podían explicarse en función de distintos factores. Se seleccionaron para cada factor los mejores ítems, aquellos de mayor carga y más puros en la estructura de factores. La denominación de los factores, (como se indicó más arriba) fue la siguiente: El primer factor se definió como: Autoritarismo-Democratismo (una dimensión bipolar); El segundo se definió como: Centrado en las Tareas; el tercero se definió como Centrado en las Relaciones y el cuarto se definió como Nivel de Intolerancia. Se trató de factores diferentes pero no contrapuestos, por ello, al combinarse dieron lugar a diferentes dimensiones del estilo. El cuestionario así conformado se denominó Forma-B (para diferenciarlo de la Forma-A, que había sido validada solo mediante criterio de jueces). La administración de esta nueva versión en la muestra considerada produjo confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones, de 0.70, 0.78, 0.90 y 0.81 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades. Análisis subsiguientes arrojaron resultados similares.

3.2) Desarrollo de un instrumento (cuestionario) para la determinación de la condición de líder de los miembros de un grupo

Se trata de una técnica empleada para la medición de la Condición de Líder de cualquier miembro de un grupo psicosocial estable (Ver Casales, 1991). Dicho instrumento evalúa las 4 dimensiones vinculadas con el concepto de liderazgo del cual partimos. Resulta ser una combinación de procedimientos sociométricos y escalas valorativas. Sobre su fundamentación podemos plantear que

fue construido y validado mediante la realización de un análisis factorial que permitió identificar su estructura de factores, así como las variables (ítems) que dependían de ellos. El análisis factorial se desarrolló a partir de una muestra de 520 sujetos pertenecientes a 35 grupos, a quienes se les aplicó una versión inicial de 120 ítems que describían las condiciones que debía poseer cualquier miembro de un grupo para ser considerado como líder natural del mismo. Se trataba de una gran diversidad de grupos. El análisis puso de manifiesto la estructura de los factores reales del cuestionario y las proposiciones (ítems) correspondientes a cada factor con sus cargas específicas. El análisis determinó la existencia de 4 dimensiones o factores. Debe destacarse que de acuerdo con los datos del análisis se trató de factores distintos pero estrechamente correlacionados en forma directa en todos los casos. El primer factor se definió como Grado de Respaldo o Aceptación Espontánea. Por tal motivo, los ítems correspondientes a este factor estaban relacionados con el problema de las preferencias de cada miembro del grupo para desarrollar en interacción con otro (u otros) integrantes de su propio grupo, determinadas actividades que conducían a una meta compartida de naturaleza funcional. El segundo factor se definió como Capacidad de Aportar. En consecuencia, sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes de realizar contribuciones significativas a la solución de los problemas que constituían la razón primaria por la que el grupo se había constituido. El tercer factor se definió como Capacidad de Influir Espontáneamente. Sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes para influir espontáneamente y de forma significativa en los restantes miembros, con vistas a la consecución de las metas del grupo. El cuarto factor se definió como Capacidad de Motivar. Sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes de darles a otros el impulso (predisposición interior), suministrarle el incentivo para la realización de acciones orientadas a la consecución de las metas grupales. Administraciones subsiguientes de esta versión del cuestionario produjeron confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones de 0.90, 0.79, 0.86 y 0.88 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades. Para la conformación del instrumento, el primer factor fue considerado desde una perspectiva sociométrica, mientras que los tres restantes fueron enfocados en términos de escalas valorativas.

3.3) Cuestionario para la medición del proceso de comunicación dirigente-subalternos

La comunicación dirigente-subalternos en las dimensiones consideradas en nuestro marco conceptual, fue estudiada mediante adaptaciones validadas del Test Sociométrico de Moreno y del Test de Percepción Sociométrica de Tagiuri. Por razones de espacio no nos detendremos aquí en las explicaciones del procedimiento. El lector interesado puede verlo en Casales (1988 y 2012b).

IV- ETAPAS DE UN PROGRAMA DE INVESTIGACIONES QUE LE SIRVE DE SOPORTE A NUESTRO MODELO DE ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA EFICACIA DIRECTIVA

La forma de presentar los resultados será secuencialmente: En primer lugar, los estudios en el Sector Empresarial; en segundo lugar, los del Sector Salud; en tercer lugar, los del Sector de la Educación Superior y en cuarto lugar los del Sector de Grupos que Compiten en la Esfera Deportiva. En cada sector se especificarán los Objetivos, los Aspectos Metodológicos y los Resultados fundamentales. Finalmente, se presentarán las conclusiones generales en términos de una Visión de Conjunto.

4.1) SECTOR EMPRESARIAL: PRIMERA ETAPA (1986-1999)

Eficacia del Liderazgo y los Procesos Directivos en Brigadas de Trabajo Industrial.

El sector empresarial constituyó nuestro punto de partida para el esclarecimiento del problema de los determinantes de la eficacia directiva. La primera serie de estudios se desarrolló en Brigadas de Perforación y Extracción de Petróleo de una empresa de este tipo. Nuestro objetivo inicial consistía en identificar los factores fundamentales relacionados con la eficacia del trabajo de las brigadas, y los determinantes de la efectividad con que se les dirigía. En consecuencia, necesitábamos conocer, qué factores afectaban la eficacia directiva de esas brigadas, en términos de sus niveles de ejecución. (Véase Casales, 1996). Las brigadas fueron estudiadas en condiciones bien controladas y con suficiente base de comparación. Era necesario encontrar algún criterio de ejecución grupal. 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. 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. En estos grupos, el dirigente (jefe) era el miembro designado oficialmente por la empresa para coordinar las actividades grupales, supervisarles el trabajo, y dirigirlos hacia la obtención de la meta.

4.1.1) Sector Empresarial: Primera serie de estudios

Nos planteamos para la Primera Serie de Estudios de la Primera Etapa, el análisis del papel de la variable Estilo de Dirección, que en interacción con alguna variable intermedia, estuviese significativamente relacionada con el desempeño grupal. Comoquiera que asumimos que la comunicación desempeña una parte considerable en la determinación del éxito de un grupo de trabajo, nos parecía razonable esperar que encontraríamos diferentes tipos de comunicación entre el dirigente y su grupo en equipos que diferían significativamente en sus niveles de ejecución. Por tal motivo partimos del presupuesto de acuerdo con el cual, la ejecución grupal estaría determinada no solo por el estilo del

jefe, sino a su vez por particularidades del proceso de comunicación de este con su grupo. En consecuencia, el objetivo fundamental de esta primera serie de estudios consistió en determinar las relaciones existentes entre el estilo de dirección, la naturaleza de la comunicación dirigente-grupo y los resultados de la actividad grupal (productividad). Las 4 dimensiones del estilo consideradas fueron las resultantes del análisis factorial desarrollado: Autoritarismo-Democratismo; Centrado en las Tareas; Centrado en las Relaciones y Nivel de Intolerancia. Sobre esta base nos planteamos la siguiente hipótesis: "Los dirigentes con estilos democráticos y preocupados por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, promoverán un desarrollo más favorable de la estructura de la comunicación dirigente-subalternos, y obtendrán mejores niveles de ejecución grupal en tareas productivas muy estructuradas, que aquellos con estilos poco democráticos (o autocráticos), muy centrados en la tarea, poco preocupados por la dimensión de las relaciones y muy intolerantes".

Para la realización del estudio seleccionamos una muestra no probabilística conformada por 12 Brigadas de Perforación y Extracción de Petróleo que cumplían las exigencias establecidas y que presentaban la mejor base de comparación en 6 de los pozos estudiados. Cada brigada constaba de 6 integrantes con la siguiente estructura: Un Perforador (jefe de la brigada), tres auxiliares, un torrero y un motorista. En cuanto al tipo de investigación desarrollamos un diseño no experimental y transversal. Como modelo estadístico para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado para la medida del grado de significación en las diferencias de ejecución entre las brigadas, a un nivel del 0,05. Se controlaron las siguientes variables: Calificación técnica y experiencia de trabajo del dirigente y de los restantes integrantes de la brigada, experiencia de dirección del dirigente, nivel de escolaridad del dirigente y de los restantes integrantes, tiempo de constitución de las brigadas, satisfacción con el trabajo y el salario de toda la membresía grupal y los niveles de ausentismo promedio en el periodo considerado.

Resultados fundamentales alcanzados: En cuanto al vínculo de las variables Estilo de Dirección, Naturaleza de la Comunicación Dirigente-Subalternos y Ejecución de las brigadas, los resultados no se expresaron en la dirección esperada. En el 50 % de los contrastes efectuados, el nexo resultó evidente: el mayor democratismo del dirigente, su preocupación por la tarea y simultánea orientación a la relación, con una intolerancia moderada, estuvo asociada con los mejores niveles de ejecución grupal. Pero en el 33 % de los contrastes, las posturas autoritarias e intolerantes, muy centradas en la tarea y con bajo interés por la relación personal, aun cuando estaban asociadas con estructuras comunicativas dirigente-subalternos insatisfactorias, presentaron niveles de ejecución significativamente superiores que sus contrapartes, mientras que en el 17 % restante, no existieron diferencias de significación entre las brigadas contrastadas. En vista de tal disparidad en una parte apreciable de estos resultados, no pudimos dar por confirmada nuestra hipótesis inicial. En resumen, en esta primera serie de estudios, se puso de manifiesto como tendencia general la presencia de un

efecto de interacción entre el estilo de dirigir y la estructura de comunicación dirigente-grupo; sin embargo, esto no pudo hacerse extensivo a la ejecución grupal por la acción de algún factor de carácter situacional. Por tanto, el estilo de dirección en interacción con la naturaleza de la comunicación Dirigente-Subalternos, no predecían por sí solos los niveles de trabajo de un equipo. Por ello, a la luz de estos resultados nos inclinamos a creer que alguna variable, además de (o en interacción con) las dos analizadas tenía que buscarse para una explicación adecuada. Después de un poco de especulación y de un análisis exhaustivo de los datos, hipotetizamos que dicha variable podría ser la Condición de Líder del jefe y/o la naturaleza de sus relaciones con el líder emergente de su grupo. De manera que si en determinadas situaciones los dirigentes autoritarios e intolerantes lograban mejores niveles de ejecución en sus grupos que sus contrapartes en igualdad de condiciones, y aun con una estructura desfavorable de la naturaleza de la comunicación dirigente-subalternos, ello podría deberse a una actitud recíproca particular entre este y aquel miembro del equipo que se encontraba en una situación particularmente favorable para influir sobre las personas de quienes dependía la ejecución grupal, compensando así dicho miembro la poca capacidad del dirigente para influir sobre el equipo en su conjunto. Esto, bajo el supuesto de que los líderes emergentes aceptaran y fueran aceptados por los jefes de sus grupos. Para esclarecer este asunto nos planteamos el desarrollo de una Segunda Serie de Estudios en esta Primera Etapa, que a continuación presentamos.

4.1.2) Sector Empresarial: Segunda Serie de Estudios de la 1ra Etapa

Para esta serie de estudios se requería explicar, por qué brigadas con dirigentes democráticos y orientados a la relación, muy centrados en la tarea pero moderadamente intolerantes, que tenían en determinadas ocasiones mejores niveles de ejecución que sus contrapartes, no los aventajaban en otras ocasiones, tratándose de idénticos tipos de tareas, igualdad de condiciones y una estructura más favorable de la Comunicación Dirigente-Subalternos. Nos planteamos la siguiente hipótesis: "Los dirigentes con estilos democráticos y orientados a la relación, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, alcanzaran mejores niveles de ejecución grupal que sus contrapartes autocráticos, siempre que la naturaleza de su comunicación con el grupo resulte satisfactoria, y llenen las exigencias de la condición de líderes naturales, o al menos mantengan una comunicación favorable con los líderes emergentes que eventualmente surjan".

Cuando se habla de liderazgo nos estamos refiriendo (como se recordará) a aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea. Difiere esto, del proceso de influencia formal que se ejerce a través de la jefatura. Para dar cumplimiento al objetivo de esta etapa la metodología resultó esencialmente similar. En relación con la muestra, seleccionamos nuevamente una muestra de brigadas de perforadores. Resultaba imprescindible trabajar con el mismo tipo de brigada para poder referir los nuevos hallazgos a la situación anterior; esto es, para controlar los efectos que la variable tarea podía tener. Sobre la base de las

consideraciones precedentes conformamos nuestra Segunda Serie de Estudios con una muestra integrada por 20 brigadas que presentaban una buena base de comparación distribuidas en sus correspondientes pozos. Se aplicó nuestra técnica para la medida de la Condición de Líder del Jefe. Las relaciones encontradas en este nuevo estudio expresaron un patrón de resultados que suministró una evidencia corroborativa de la validez de nuestra hipótesis.

4.1.3) Conclusiones Generales de la Primera Etapa en sus dos Series de Estudios, en el Sector Empresarial

Al contrastar los diversos estilos que funcionaban en las condiciones especificadas, se puso de manifiesto lo siguiente:

PRIMERO: El dirigente democrático y preocupado por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que cuente con aceptación o respaldo de su grupo y posea suficiente Condición como Líder, obtendrá mejores niveles de ejecución que su contraparte sin respaldo, aun cuando este mantenga disposiciones comunicativas recíprocas favorables con el líder emergente de su grupo.

SEGUNDO: El dirigente autoritario e intolerante, muy centrado en la tarea y poco motivado por las relaciones, que tiende a ser frío, distante y reservado con respecto a sus compañeros de trabajo, y que no recibe suficiente aceptación de estos, obtendrá mejor ejecución que su contraparte aceptado (pero sin Condición de Líder), si respalda y es respaldado por el líder emergente de su grupo. Como que el dirigente democrático y preocupado por las relaciones, con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que no posee suficiente Condición de Líder, pero que cuenta con aceptación de su grupo, también logra mejor ejecución que su contraparte no aceptado, si respalda y es respaldado por el líder emergente, a diferencia de aquel; entonces ello implica que las disposiciones comunicativas dirigente-líder emergente constituyen una variable de significación especial, puesto que se pone de manifiesto que con independencia de su estilo, las actitudes e ideas del jefe sin Condición de Líder e incluso sin respaldo de su grupo podrían no obstante afectar a otros y tener una influencia en la ejecución del equipo.

TERCERO: El dirigente democrático y preocupado por las relaciones con niveles elevados en la dimensión vinculada a la tarea y una intolerancia moderada, que no posea suficiente Condición de Líder ni disposiciones comunicativas recíprocas de carácter favorable con el líder emergente, deberá al menos contar con suficiente respaldo de su grupo para lograr en las condiciones especificadas, niveles de ejecución comparables a su contraparte no aceptado por su grupo ni respaldado por el líder emergente. Vale decir: 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 de grupo.

CUARTO: De lo anterior se deriva que el dirigente autoritario e intolerante, muy centrado en la tarea y poco motivado por el desarrollo de relaciones, que no cuenta con el respaldo (espontáneo) de su

grupo ni del líder emergente, alcanza mejores niveles de ejecución que su contraparte no aceptado por su grupo ni respaldado por el líder.

4.1.3.1) De los aspectos analizados con anterioridad se deriva, que en tareas industriales con alto grado de estructura (como las estudiadas), los factores de la situación considerados, a saber: la Condición de Líder del jefe, las disposiciones comunicativas recíprocas dirigente-grupo y sus percepciones respectivas, 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 del Jefe, y en segundo término, el apoyo o respaldo mutuo existente entre el dirigente y el líder emergente. De no estar presentes las disposiciones comunicativas recíprocas de carácter favorable dirigente-líder emergente, los efectos de las acciones de este último resultarían impredecibles y dependientes de la orientación del propio líder, de sus características, su visión y actitudes, por ello la necesidad e importancia del control de este factor mediante el desarrollo de una comunicación satisfactoria en ambas direcciones.

4.1.3.2) Las conclusiones presentadas se circunscriben a las situaciones estudiadas, de manera que habrán de ser comprobadas con respecto a su idoneidad de generalización, en especial en lo que se refiere a tareas con bajo grado de estructura, esto es, grupos creativos, de toma de decisiones, de solución de problemas mediante discusión, de elaboración de políticas, o grupos que han de realizar tareas vagamente definidas; por tanto, resulta necesario continuar con el análisis de estos problemas en investigaciones ulteriores.

4.2) SECTOR SALUD: SEGUNDA ETAPA (1999-2001)

Eficacia del Liderazgo y los Procesos Directivos en Salas de Medicina Interna de un Hospital Docente Clínico-Quirúrgico.

4.2.1) Objetivos generales y variables de estudio

Nuestro programa de investigaciones se hizo extensivo en su segunda etapa al Sector de la Salud. En este sector la investigación tuvo como objetivos determinar el impacto de los patrones de dirección y liderazgo en la Efectividad del Funcionamiento de Equipos de Prestación de Servicios en Instituciones de Salud, y evaluar el grado en que las variables situacionales especificadas por nosotros afectaban dicha relación. Los estudios fueron realizados en los Equipos de Prestación de Servicios de cuatro Salas de Medicina Interna de un Hospital Docente Clínico-Quirúrgico de la Ciudad de la Habana. (Véase Casales, 2000). El objetivo de estos equipos consistía en brindar una atención médica de calidad a pacientes hospitalizados. La estructura de los equipos resultaba compleja y los roles de su membresía muy heterogéneos. Constaban de un jefe de sala (jefe de todo el equipo); varios especialistas en medicina; varios residentes; varias enfermeras y personal auxiliar (pantrista, ropera, auxiliar de limpieza, mensajero y secretaria de sala). Los miembros del equipo requerían de

mucha coordinación y estrecha interrelación para el desarrollo del trabajo asistencial. El nivel de ejecución de cada equipo (su desempeño) fue evaluado a partir de la percepción de los pacientes acerca de la eficacia en la prestación de los servicios de salud por parte del equipo asistencial, con respecto a los siguientes cuatro indicadores: En 1er lugar, Atención médica con la rapidez y calidad, en correspondencia con el padecimiento y/o necesidades del paciente; en 2do lugar, Trato humano adecuado (sensibilidad, afecto, relaciones positivas); en tercer lugar, Condiciones higiénico-sanitarias apropiadas y en 4to lugar, Grado de cumplimiento de las prescripciones médicas (tratamientos indicados, dietas, etc). Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario construido a tales efectos. Nuevamente fueron estudiadas las variables del subsistema directriz que resultaron relevantes en el sector empresarial: El Estilo de Dirección de los Jefes de Sala, La Naturaleza del Proceso de Comunicación Dirigente-Subalternos, La Condición de Líderes de los Jefes de Salas, y las Relaciones Dirigente-Líderes Emergentes, en el caso en que estos existieran. Otros grupos de variables estudiadas con vistas al control de las condiciones fueron las siguientes: Variables de satisfacción de los miembros del equipo con respecto a diferentes indicadores; Niveles de Estrés experimentados por la Membresía de los Equipos como consecuencia de las condiciones y exigencias laborales; Variables Sociodemográficas e Índices de Ausentismo promedio de la membresía de los equipos durante el último semestre de trabajo. Nuestros objetivos estaban orientados a realizar un análisis comparativo de las 4 salas estudiadas, con vistas a determinar el impacto que sobre el rendimiento de los equipos tenían las variables del subsistema directriz. En vista de que nos proponíamos evaluar la eficacia grupal del Equipo de Prestación de Servicios sobre la base de la percepción de los pacientes acerca de la calidad del servicio recibido, nos vimos en la necesidad de seleccionar una muestra de pacientes de las salas involucradas en el estudio. La muestra estuvo integrada por 40 pacientes de cada sala, de quienes se realizó el control de las variables pertinentes: Edad, Sexo, Condición de Trabajador o no, Tipo de Empleo o Profesión, Escolaridad, Zona de Residencia, Patología presentada y Tiempo de Ingreso; información obtenida de sus historias clínicas. Sin embargo, con vistas a la obtención de percepciones y evaluaciones más confiables por parte de los pacientes, fueron considerados como parte de la muestra, no solo los pacientes ingresados sino también, los que ya habían sido dados de alta (quienes opinarían con mayor desenfado), en un periodo no mayor de seis meses, por ello, el total de pacientes estudiados en cada sala se subdividió en dos partes. En resumen, para la realización del estudio seleccionamos una muestra no probabilística conformada por 4 grupos de pacientes (subdivididos en la forma antes indicada) que cumplían las exigencias establecidas y que presentaban la mejor base de comparación. En cuanto al tipo de investigación, desarrollamos un diseño no experimental y transversal. Como modelo estadístico para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado, a un nivel del 0,05, para la medida del grado de significación en las diferencias de las calificaciones de

los respondientes al cuestionario que evaluaba la calidad del servicio prestado en los indicadores descritos.

4.2.2) Las conclusiones de esta Segunda Etapa: Liderazgo y Eficacia Directiva en Equipos de Prestación de Servicios de Salud

4.2.2.1) En los equipos caracterizados por la existencia de dirigentes que satisfacían la condición de líderes reales de sus grupos, existía una mayor calidad en la prestación de los servicios, ya que era mucho menor la proporción de quejas por parte de los pacientes. En estas áreas, la influencia positiva de los dirigentes (líderes naturales) si bien no contrarrestaba la insatisfacción laboral ni los niveles de estrés experimentados por los miembros del equipo de trabajo, producido por las condiciones laborales, sin embargo, dicha influencia si contrarrestaba los efectos o consecuencias negativas de dicho estrés e insatisfacción en los patrones de comportamiento de los miembros del equipo que permitían una adecuada prestación del servicio.

4.2.2.2) De conformidad con lo anterior debe señalarse que aun en presencia de estilos democráticos y participativos, muy centrados en la tarea, y orientados de modo simultáneo al desarrollo de relaciones satisfactorias con su grupo, se reducían no obstante, los niveles de desempeño grupal (calidad en la prestación de servicios), si el jefe no era percibido como un verdadero líder. De manera que, el bajo desempeño laboral, como consecuencia de altos niveles de insatisfacción y estrés de la membresía grupal, derivados de condiciones inadecuadas en las situaciones de trabajo, podría, sin embargo, ser mejorado, en presencia de directivos que llenaban la condición de líderes. Por tanto, la Condición de Líder del jefe, constituía un moderador de las relaciones entre el estrés percibido y sus efectos en el desempeño del Grupo de Prestación de Servicios de Salud.

4.2.2.3) Estas conclusiones se circunscriben a los grupos estudiados. Sin embargo, a pesar del tamaño lastimosamente pequeño de la muestra utilizada (4 salas), el estudio aporta evidencias que sirven de soporte a los hallazgos en el sector industrial, en lo relativo a la importancia de la variable Condición de Líder del Jefe, aún tratándose de ambientes de trabajo caracterizados por tareas de mucho menor grado de estructura.

4.3) SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR: TERCERA ETAPA (2001-2006)

Eficacia del Liderazgo y los Procesos Directivos en Departamentos Docentes de una Universidad.

4.3.1) Objetivos generales y variables de estudio

Nos planteamos la realización de una investigación para el análisis de los determinantes de la eficacia directiva en una Institución Universitaria. Ello nos permitió evaluar el grado en que nuestras variables de análisis se adecuaban a esta nueva realidad, y analizar en que medida encontrábamos

el mismo patrón de resultados a pesar de las diferencias con respecto a los contextos empresarial y de salud. Véase Casales (2005).

Necesidad e importancia de este estudio: Las universidades continúan siendo el principal terreno de generación de descubrimientos científicos y enfoques innovadores de los problemas existentes. Para encontrar soluciones a los desafíos impuestos a las universidades por los profundos cambios en la sociedad contemporánea y poner en marcha un proceso de profunda reforma en la educación superior, la UNESCO (1998) convocó la “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo 21: Visión y Acción”. En lo referente a la Misión se destacó la importancia de educar y formar; investigar y prestar servicios a la comunidad con un alto nivel de calidad. En cuanto a la nueva Visión se destacó, entre otros aspectos la necesidad de desarrollo de métodos educativos innovadores, así como que su personal y los estudiantes se convirtieran en los principales protagonistas. El cumplimiento de la Misión y la nueva Visión propuesta por la UNESCO, requieren de una gestión eficaz. En consecuencia, la función de dirección (y de liderazgo) en la educación superior constituye una responsabilidad social de primer orden. Partiendo de este concepto, se desarrolló la presente investigación, cuyo objetivo general consistió en realizar un análisis de los determinantes de la eficacia directiva en los departamentos académicos de una universidad, como paso previo al desarrollo de un programa de dirección estratégica. El problema investigativo se formuló en los siguientes términos: “Cómo influyen en el Desempeño de los Departamentos Docentes Universitarios (que desarrollan tareas de un grado intermedio de estructura), las relaciones existentes entre el Estilo de Dirección del Jefe de Departamento, las Disposiciones Recíprocas a la Comunicación existentes entre este y su grupo (y las Percepciones Respectivas de tales Disposiciones), su Condición de Líder y/o sus Disposiciones Comunicativas Recíprocas con los Líderes Emergentes que eventualmente surgen”.

4.3.2) Muestra de estudio

La muestra estuvo constituida por 7 de los departamentos académicos de la Universidad en estudio, que constituían parte de su eje fundamental. Conformamos 5 situaciones de estudio, para contrastar los departamentos que presentaban mejor base de comparación, en dependencia de las variables de control. Las técnicas de investigación fueron las utilizadas en los estudios anteriores (Cuestionario para la Descripción de las Dimensiones del Estilo de Dirección; Cuestionario para la Medición de la Naturaleza del Proceso de Comunicación Dirigente-Subalternos; Escala Valorativa del Liderazgo Grupal y el Cuestionario General de Datos Sociodemográficos y de Control de Variables). El desempeño de los departamentos fue evaluado a partir de la consideración de tres de sus áreas principales: Docencia, Investigación y Extensión.

4.3.3) Conclusiones generales de esta Tercera Etapa

4.3.3.1) Las relaciones entre el estilo de dirección y el rendimiento de los departamentos docentes en la institución universitaria estudiada, están mediadas por la acción de diversos factores

situacionales. Los que mostraron tener mayor significación fueron: La condición de líder del jefe; las disposiciones comunicativas recíprocas existentes entre el dirigente y el líder emergente (o los polarizadores grupales, en su rol de facilitadores de los procesos de grupo hacia la meta); las disposiciones comunicativas recíprocas dirigente-subalternos y las percepciones respectivas de tal disposición.

4.3.3.2) Como que, de acuerdo con las exigencias de la metodología utilizada para contrastar la hipótesis fue necesario controlar determinado número de variables para homogeneizar los grupos, ello significa que en condiciones naturales, otros factores pueden también afectar (ser responsables) del rendimiento de las estructuras departamentales, además de (o en combinación con) los aquí especificados.

4.3.3.3) Los factores situacionales de significación no poseen el mismo impacto en la determinación del desempeño grupal. El de mayor importancia relativa lo constituye la condición de líder del jefe, y en segundo término las disposiciones comunicativas recíprocas existentes entre el dirigente y los líderes emergentes (o los polarizadores del grupo). De hecho, la condición de líder del jefe como factor movilizador del grupo hacia la meta podría resultar de mayor significación que uno u otro estilo de dirección.

4.3.3.4) 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.

4.3.3.5) Aun cuando la educación superior plantea problemas especiales de gestión que son de una naturaleza muy diferente a los que surgen en una empresa u otros contextos, 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. La especificidad del trabajo universitario no altera el efecto que sobre las actitudes y la conducta humana tienen factores como el liderazgo 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.

4.4) SECTOR DE GRUPOS QUE COMPITEN EN LA ESFERA DEPORTIVA CUARTA ETAPA (2010-2016). EQUIPOS DE FÚTBOL SOCCER Y BÉISBOL

Como puede observarse, nuestros estudios fueron desarrollados inicialmente en el sector empresarial (véase Etapa I), pero se han ido extendiendo progresivamente a otros sectores como el área de prestación de servicios de Salud (Etapa II), así como a la esfera educacional de nivel universitario

(Etapa III), por necesidades de la práctica, y con vistas a evaluar en qué medida, la integración de variables consideradas en nuestro modelo de análisis tienen un impacto en la manera en que los grupos trabajan y funcionan en cada nuevo sector. Ello nos permitiría identificar alguna base común en las situaciones estudiadas a pesar de las diferencias. Obviamente, no pueden considerarse del mismo modo a los equipos que compiten en la esfera deportiva con respecto a las brigadas de perforación y extracción de petróleo, o los equipos que prestan servicios de salud en las salas de un hospital, o los departamentos docentes en una universidad; ya que en cada uno de estos sectores se plantean problemas específicos de gestión que son de una naturaleza muy distinta. Sin embargo, es necesario conocer qué regularidades relativas a los procesos grupales y de ejercicio del liderazgo subsisten, y dónde radican las diferencias. Debemos comenzar aclarando 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, que 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, 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 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 esta 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.

4.4.1) Eficacia del liderazgo y los procesos directivos en Equipos de Fútbol Soccer

El problema investigativo se formuló en los siguientes términos (véase Casales y Barrios, 2016): ¿Cómo influyen en los resultados competitivos de los equipos de fútbol soccer, participantes en la Edición Centenaria del Campeonato Nacional del Fútbol Cubano, 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?. Con respecto a la nueva variable de estudio referida a las Actitudes, estas fueron definidas como predisposiciones aprendidas a reaccionar de manera favorable o desfavorable ante determinados objetos fenómenos o situaciones. (Ver Casales, 2012b). Para la medida de este constructo se utilizó el Diferencial Semántico de Osgood, validado en nuestras investigaciones, para llenar las exigencias metodológicas y contrarrestar los sesgos culturales de esta técnica. Véase Casales (2012a). Lo que se pretendía medir en este nuevo contexto no eran las percepciones de los grupos a través de caracterizaciones del estilo, sino las predisposiciones (favorables o desfavorables) en relación con el estilo del Director Técnico. La muestra estuvo constituida por los 10 equipos participantes en el campeonato conmemorativo del centenario del fútbol cubano (2015). Para el desarrollo de la investigación se controlaron las siguientes variables: Edad, Escolaridad, Experiencia de los atletas, Desempeño Individual sobre la base de los Goles anotados y las faltas cometidas en la competencia previa y la Proporción de Jugadores de Alto Desempeño en la Nómina de cada Equipo. Seleccionamos un diseño de investigación no experimental y transversal, y el tipo de investigación a realizar fue correlacional. El modelo estadístico para la prueba de hipótesis fue el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson.

4.4.1.1) Conclusiones fundamentales del estudio

4.4.1.1.1) Los resultados competitivos de los equipos dependen de una combinación de factores psicosociales; factores relacionados con las competencias, habilidades o destrezas de los atletas; 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; 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.

4.4.1.1.2) Con respecto a la integración sociométrica puede decirse que los equipos que alcanzan elevados resultados son aquellos cuya membresía posee actitudes muy críticas y discriminativas en cuanto a la integración de su Sociogrupo y su Psicogrupo, lo cual indica la jerarquía que se le concede a las relaciones funcionales, y la importancia de no involucrarse demasiado emocionalmente con los demás, pues ello puede interferir con las exigencias que deben ejercerse entre pares con vistas al alcance de los objetivos.

4.4.1.1.3) Las actitudes muy críticas que se expresan en los equipos de alto desempeño al conformar sus sociogrupos y psicogrupos probablemente constituyan una expresión del perfil psicosocial característico del mismo (su "mentalidad grupal"), que interviene en el desarrollo de los procesos rutinarios asociados con el éxito, que regularmente llevan a cabo. Tal vez se trate de equipos con estándares muy elevados de desempeño durante el trabajo rutinario, o quizás tengan muy desarrollada la capacidad de monitorear y exigir rigurosamente, como parte de su rutina, lo que hace su membresía, para tener evidencia de sus procesos efectivos e inefectivos. Puede ser que los equipos muy poco discriminativos (poco selectivos) en la conformación de sus sociogrupos y psicogrupos, que en consecuencia integran a muchos de sus miembros, sean también muy poco exigentes, tolerantes y permisivos en aspectos de su funcionamiento relacionados con el éxito competitivo. También puede ser que dichos equipos posean la tendencia de estarse moviendo más bien en la dimensión de sus afectos y sentimientos, y no sobre la base de la evaluación del valor funcional de los otros para realizar aportes de significación con vistas a la consecución del objetivo-meta de ganar la competencia.

4.4.1.1.4) En cuanto a los factores vinculados con las competencias, habilidades o destrezas individuales, el elemento decisivo que afecta los resultados competitivos lo constituye la proporción de jugadores de alto desempeño presentes en cada equipo, sobre la base del promedio de goles anotados en la competencia previa. Este resultó ser el factor que más fuertemente correlacionó de manera positiva con el desempeño del equipo. Los atacantes de alto nivel hacen la diferencia.

4.4.1.1.5) 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 un deporte en que no solo intervienen la fuerza, las habilidades y destrezas físicas, sino a su vez el razonamiento y la inteligencia.

4.4.1.1.6) La experiencia competitiva y la proporción de jugadores estelares, constituyen factores esenciales en los equipos, por sus nexos con importantes aspectos técnico-tácticos vinculados decisivamente con los resultados competitivos. Las correlaciones más fuertes con el desempeño de los equipos, encontradas en todo el estudio fueron precisamente las de 0,92**, correlacionada con la proporción de jugadores estelares (buenos atacantes), y la de 0.74** correlacionada con la experiencia promedio del equipo.

4.4.1.1.7) Las conclusiones presentadas se circunscriben a las situaciones estudiadas, de manera que habrán de ser comprobadas con respecto a su idoneidad de generalización.

4.4.2) Eficacia del liderazgo y los procesos directivos en Equipos de Béisbol

El problema investigativo se formuló en los siguientes términos (ver Casales, Lage y Yumar, 2014): *Cómo influyen en los resultados competitivos de equipos de béisbol, participantes en la 53 Serie Nacional (etapa clasificatoria), las actitudes de la membresía hacia las dimensiones características del estilo de dirección de su Director Técnico, la proporción de miembros que constituyen líderes naturales de sus grupos en las situaciones de juego, así como los niveles de integración sociométrica grupal de la membresía en los planos funcional y emocional”.*

Para la realización del estudio seleccionamos una muestra no probabilística conformada por 12 de los 16 equipos participantes en la 53 Serie Nacional Cubana de Béisbol en su etapa clasificatoria (Nov./2013-Ene/2014). En cuanto al tipo de investigación, desarrollamos un diseño no experimental y transversal, de naturaleza correlacional. El modelo estadístico de prueba de hipótesis fue el coeficiente de correlación lineal de Pearson. Se controlaron tres grupos de variables que podían afectar los resultados competitivos, y en consecuencia dar al traste con la validez de nuestra hipótesis. Primer grupo: Variables Sociodemográficas; segundo grupo: Variables Técnico-Tácticas de Rendimiento Individual en la Competencia Previa (proporción de jugadores de alto desempeño de cada equipo en los renglones básicos del juego); mientras que el tercer grupo se trataba de Variables Técnico-Tácticas de Rendimiento Colectivo de cada equipo en la Competencia Actual.

4.4.2.1) Conclusiones fundamentales de este estudio

4.4.2.1.1) Existe una variedad de factores que pueden afectar los resultados competitivos de los equipos; algunos están basados en habilidades y competencias individuales de los atletas y en aspectos técnico-tácticos de ese deporte, pero otros dependen de variables de naturaleza psicosocial. En consecuencia, esta investigación brinda soporte a la perspectiva de entender el desempeño competitivo, como resultante de la integración de Variables Psicosociales, Variables Técnico-Tácticas de Rendimiento Individual y Variables Técnico-Tácticas de Rendimiento Colectivo. Los factores psicosociales que de manera significativa afectan los resultados competitivos, resultaron ser: el nivel de integración sociométrica grupal, tanto en el plano funcional (en una relación directa), cuanto en el plano emocional, pero en una relación inversa. También resultaron de significación las actitudes de la membresía de los equipos con respecto a las dimensiones del estilo de liderazgo y las prácticas directivas de su Director Técnico. Por otro lado, reviste mucha significación la presencia de jugadores que constituyen líderes naturales o que satisfacen algunas de las dimensiones de tal condición, quienes constituyen resortes que motivan, impulsan, inspiran y activan las reservas, el potencial y recursos de los demás. Debe considerarse también un “intangible” factor de “team work”, que afecta sin dudas, el desempeño competitivo.

4.4.2.1.2) En cuanto a los factores técnico-tácticos de rendimiento individual, el factor decisivo que afecta los resultados competitivos se relaciona con la composición (integración) inicial de la nómina del equipo, en lo que se refiere a la presencia de jugadores estelares (fundamentalmente buenos pitchers y bateadores), pero también resulta de significación un factor de madurez, concretado en la presencia de jugadores de experiencia en cuanto a sus series nacionales. (“Horas de vuelo”).

4.4.2.1.3) En cuanto a los factores técnico-tácticos de rendimiento colectivo, los elementos decisivos lo constituyen el average colectivo de bateo, de pitcheo y de fildeo.

4.4.2.1.4) Resulta oportuno señalar que en nuestro esfuerzo por identificar los factores significativamente asociados con el desempeño competitivo (los que más lo afectan), en términos de la proporción de juegos ganados, construimos una base de datos constituida por 28 variables que se cruzaron mediante una matriz de correlaciones tipo Pearson. De estas, correlacionaron significativamente con el desempeño, un total de 15, con un margen de error de un 1 %. De todos modos, las 4 que mayor fuerza o peso mostraron, por la magnitud (altos valores) de la correlación, resultaron ser: El Promedio Colectivo de Pitcheo, (en cuanto a las carreras limpias permitidas), la Experiencia Competitiva de los atletas, en términos de sus series nacionales, el Desempeño de Roles de Liderazgo por parte de jugadores claves dentro del equipo, así como, las Actitudes de la Membresía hacia la dimensión del estilo del Director Técnico (DT), vinculada con el proceso de tomar decisiones.

4.4.2.1.5) Las conclusiones presentadas se circunscriben a los equipos estudiados dentro de esta serie, de manera que no tienen un valor de generalización.

V- EFICACIA DEL LIDERAZGO Y LOS PROCESOS DIRECTIVOS EN CUATRO CONTEXTOS DIFERENTES: VISIÓN DE CONJUNTO

Una visión de conjunto de los resultados obtenidos mediante nuestro programa de investigaciones, desarrollado a través de estas cuatro etapas, nos permite señalar que 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 (los factores o variables que la afectan), en una diversidad de contextos. Nuestro modelo aborda el análisis de la eficacia directiva como un factor resultante (dependiente) en primera instancia de la compleja interacción de un conjunto de variables estrechamente vinculadas con el subsistema directriz. 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, no en si mismos, sino 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, especialmente en la dimensión vinculada con el problema de la participación permitida. Aunque, no se pueden desestimar las características de la estructura de las tareas y los niveles de madurez de los subalternos, en los aspectos técnicos ligados a dichas tareas y en lo que al compromiso se refiere.

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 como variable crítica de eficacia, en ninguno de los modelos de contingencia tradicionales referenciados en la literatura. A saber: los de Fiedler, Hersey y Blanchard, House y el de Vroom y Jago). 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 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 correlacionadas 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.

5to) Los resultados de nuestras investigaciones nos han permitido considerar en un modelo de análisis de la eficacia directiva (no en términos del grado en que los jefes cumplen adecuadamente sus funciones administrativas, sino en términos del grado en que los grupos que dirigen logran sus metas), el papel de los niveles de integración grupal en sentido sociométrico, pero no necesariamente en una relación directa, como se considera en diversos estudios tradicionales, ya que grupos muy efectivos pueden ser aquellos donde los resultados del trabajo grupal se encuentren inversamente correlacionados con su estructura sociométrica.

Sin embargo, queremos dejar esclarecido lo siguiente: Estamos haciendo referencia a un modelo de análisis, pero los sistemas organizacionales y humanos son demasiado complejos para su consideración esquemática. En los sistemas complejos los modelos son formas necesarias de abstraer la realidad, pero nunca son lo suficientemente abarcadores para incluir todas las variables y matices de dicha realidad. De manera que presentan limitaciones. Los modelos crean un lenguaje que facilita un marco de referencia común para abordar mejor la complejidad. Permiten un estudio a fondo de procesos y relaciones que de forma consistente han puesto de manifiesto su capacidad para captar momentos de significación. Se trata de herramientas para comenzar a desbrozar la compleja realidad que se nos presenta.

6to) Los resultados que le sirven de soporte al modelo brindan a las direcciones de cuadros un marco de referencia acerca de las variables o factores que han de ser tomados en consideración para la evaluación del desempeño de los cuadros (directivos) y la implementación de programas de desarrollo para mejorar la eficacia de su labor. El instrumental psicotécnico elaborado durante nuestro trabajo puede servir de base para el desarrollo de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de los procesos de selección y entrenamiento de dirigentes. Dicha metodología no sustituye ni contraviene en modo alguno las normas y procedimientos vigentes en nuestro país, sino que los apoya, brindando la posibilidad de realizarlos con un enfoque científico que haga que estos procesos resulten mas objetivos, precisos y discriminativos.

REFERENCIAS

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

-- Casales, J. (1988). "Actividad de dirección y proceso de comunicación dirigente-grupo". *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. 5, # 1, pp. 51-63,

-- Casales, J. (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

-- Casales, J. (1996). "Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal". *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. 13, # 2-3, pp. 157-177.

-- Casales, J. (1999). "Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo. Manual de utilización". (Forma B). *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. XVI, # 1, pp. 70-90.

-- Casales, J. (2000). "Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud". *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. 17, # 2, pp. 131-146.

-- Casales, J. (2005). "Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria". *Rev. Cubana de Psicología*. Número Especial, pp. 126-141.

-- Casales, J. (2012a). "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>

-- Casales, J. (2012b). *Fundamentos de Psicología Social*. La Habana: Félix Varela.

-- Casales, J. y Álvarez, A. (2014). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de la 52 serie nacional de béisbol". Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos100/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-beisbol/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-beisbol.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.; 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., González, E. y Casañas G. (2010). "Liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol sala". *Rev. Cubana de Psicología*, Vol. 23, No 3, pp. 53-71.
- 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 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.
- Charan, R. (2010). *Líderes en todos los niveles*. New York: John Wiley and Sons
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Fiske, S. (2010). "Interpersonal stratification: Status, power and subordination". In: S. Fiske, D. Gilbert and G. Lindzey (Eds.). *Handbook of Social Psychology*. (5th Edition). New York: John Wiley and Sons
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). "Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership". *Training and Development*, 50 (Iss 1), pp. 42-47.
- Hogg, M. (2010). "Influence and leadership". In: S. Fiske, D. Gilbert and G. Lindzey (Eds.). *Handbook of Social Psychology*. (5th Edition). New York: John Wiley and Sons
- 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. (2005). *Leadership*. London: Corgi Books Ltd.
- Senge, P. (2006). "El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje". En: Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (Comp). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto