

Tesis Aprobada con Honores

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE
LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA**

D. Esteban



al ateneo

14. 6. 2000

TESIS DE GRADO

Vices de

"Análisis de la influencia de los estilos de dirección (liderazgo) en la autoestima de los funcionarios de banca- sector mediano de la ciudad de La Paz".

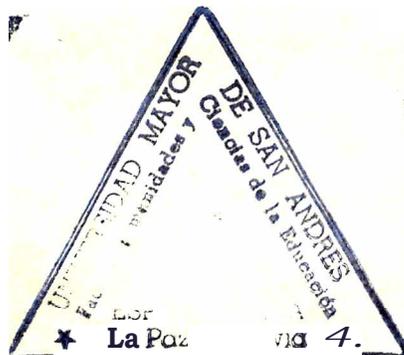
PRESENTADO POR:

FAVIANA OLIVERA BARRON

PROFESOR GUIA: DRA. MARY LILI MARIC

Trabajo de investigación presentado a la carrera de Psicología como requisito para la obtención del título de:

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA



La Paz, pullo de 2000

Gracias...

*Mamá, Papá y Alejandro por la fortaleza,
fé y confianza depositada,*

Maria Lili por el apoyo brindado,

Amigos, por su incondicional cariño y paciencia.

En suma...

Gracias Dios, por darme la oportunidad, cada día.

Favy

"Los directores intentamos avivar una chispa en aquellos con quienes trabajamos, ese sentido innato de autovalía que presumiblemente es nuestro derecho a nacer, esa chispa es sólo la antesala de la autoestima. Si hemos de ser justos con las personas con quienes trabajamos, necesitamos ayudarlas a desarrollar ese sentido de autovalía hasta alcanzar la experiencia plena de la autoestima".

Alcántara (1980)

capítulo 1

INTRODUCCION.	Página viii.
1. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	Página x.
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	Página xi.
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	Página xiii.
4. HIPOTESIS.	Página xv.
5. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.	Página xvi.
5.1. Variable dependiente.	
5.2. Variable dependiente.	
5.3. Conceptualización de las variables.	
5.4. Operacionalización de las variables.	
6. METODO DE INVESTIGACION.	
6.1. Generalidades de la investigación.	Página xxii.
6.2. Tratamiento de la información.	Página xxiv.

Capítulo II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.	
1. Liderazgo	
1.1. Concepto.	Página No. 40
1.2. Formación del Liderazgo en el Contexto Laboral.	Página No. 43
1.3. Estilos del liderazgo: Teorías de la conducta.	Página No. 45
1.4. Teorías de Contingencia hacia los estilos de liderazgo.	Página No. 62
2. El Desarrollo Humano	Página No. 70
2.1. La autoestima — Conceptos y características.	Página No. 71
2.2. Componentes de la autoestima.	Página No. 77
2.3. Conformación de la autoestima en las etapas de Desarrollo Humano.	Página No. 80

2.4. Clasificación de la autoestima.

Página No. 90

Capítulo III

PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Página No. 110

Capítulo IV

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.

Página No. 134

RECOMENDACIONES.

Página No. 151

LIMITACIONES.

Página No. 14

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Página No. 153

ANEXOS.

Lista de Tablas y Cuadros

MET	1	Pag.xxiv	Universo Bancario en Bolivia.
MET		Pag.xxv	Clasificación de sujetos de acuerdo al sector de pertenencia en la: entidades financieras.
MET	3	Pag.xxvi	Clasificación de la muestra de acuerdo al sector de pertenencia y tipo de sujetos.
MET	4	Pag.xxxv	Descripción de la muestra en función a todas las variables Consideradas.
MET	5	Pag.xxxviii	Descripción de la muestra en función a los grupos en las instituciones financieras.
MT	1	Pag. 61	El Grid Financiero
MT	2	Pag. 66	Liderazgo situacional - estilos de liderazgo.
MT	3	Pag. 69	Relación entre etapas del desarrollo humano y est. de liderazgo recomendados.
MT	4	Pag. 76	Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow.
MT	5	Pag. 90	El medio ambiente y su influencia en el individuo y la organización
MT	6	Pag. 93	Autoestima Alta y Autoestima Baja.
RES	1	Pag.111	Distribución general de los puntajes IAF — 35B.
RES	2	Pag.113	Frecuencia de ocurrencia en estilos de liderazgo.
RES	3	Pag.114	Bidivariable para el calculo de la Media. Relación entre Variables Autoestima y estilo de dirección.
RES	4	Pag.115	Escalas de estilos de dirección.
RES	5	Pag.115	Estilo de dirección y autoestima alta y baja.
RES	7	Pag.120	Modelo estadístico propuesto.
RES	8	Pag.125	Comportamiento del modelo - Análisis del genero.
RES	9	Pag.126	Comportamiento del modelo - Análisis por los cargos jerárquicos.
RES	10	Pag.127	Comportamiento del modelo - Análisis por los niveles de Instrucción.
RES	11	Pag.128	Comportamiento del modelo - Análisis según estado civil.
RES	12	Pag.129	Comportamiento del modelo. Análisis según nivel de instruc.
RES	13	Pag.130	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.
RES	14	Pag.130	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.
RES	15	Pag.131	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.
RES	16	Pag.131	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.
RES	17	Pag. 132	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.

RES 18	Pag.132	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.
RES 19	Pag.133	Características de cada grupo sujeto a un estilo de liderazgo determinado en tanto el resto de las variables.

Lista de Figuras _v Gráficos

- RES- 1 Pag. 120 Diagrama de dispersión — Puntuaciones de Autoestima — IA — 35B
- RES- 2 Pag.121 Relación entre variables de estilos de dirección y Autoestima.
- RES -3 Pag.122 Comportamiento del modelo propuesto.
- RES -4 Pag.123 Comportamiento del modelo propuesto con variables transformadas En tasas.
- RES- 5 Pag.124 Modelo relacional (general mejorado en base al trabajo con medias Aritméticas.)

Lista de Anexos

- 1 Cuadro de distribución de la muestra — empleados. Contiene puntuaciones alcanzadas en las diferentes variables - Valores de las observaciones.
- 2 Cuadro de distribución de la muestra —empleados. Contiene puntuaciones alcanzadas — codificación escalar.
- 3 Total variables consideradas. Describe una división de las variables en Función a los criterios considerados y grupo: variables modelo y variables condicionantes.
- 4 Total variables consideradas — ordenadas por el numero de muestra y convertidas en tasas.
- 5 Total variables consideradas ordenadas por el valor de la Autoestima y expresadas en tasas.
- 6 Instrumento No. 1 — Prueba modelo.
- 7 Instrumento No. 2 — Prueba modelo.
- 8 Instrumento No. 3 — Prueba modelo.
- 9 Descripción de los diferentes Estilos de Dirección.
- 10 Organigrama tipo - modelo.
- 11 Matriz de características generales por áreas de desempeño.
- 12 Gráficos de caracterización de la muestra. Contiene:
 Clasificación de la muestra con respecto al grupo de pertenencia.
 Clasificación de la muestra con respecto al genero
 Clasificación de la muestra por edades con respecto al grupo de pertenencia.
 Clasificación de la estructura jerárquica de las entidades financieras.
 Clasificación de la muestra en base a los niveles de instrucción de cada grupo.
 Clasificación de la muestra con respecto al estado civil de cada grupo.
 Clasificación de la muestra con respecto a la antigüedad de los funcion

en los distintos grupos de pertenencia.

Clasificación de la muestra con respecto al nivel salarial de los funcionarios.



CAPÍTULO I

capítulo I

INTRODUCCION



Conforme se hacen estudios sobre el comportamiento humano en sus diversos contextos, se ha reconocido, cada vez más, **la importancia de la autoestima** en el proceso de formación y desarrollo de los individuos, tanto en cuanto a los efectos y actitudes derivadas de su estructura como son, la apertura al diálogo y la cooperación, la disposición para el aprendizaje, la visión objetiva y positiva de las cosas y la presencia de ciertas características indicadores de maduración y salud mental, como en la influencia ejercida por el medio en su desarrollo y conformación.

En este entendido, se ha definido iniciar una investigación que nos permita analizar algunos **actores que actúan como agentes de influencia en el desarrollo de la autoestima** y hemos delimitado nuestra investigación al entorno laboral, específicamente a organizaciones pertenecientes al sistema financiero bancario en la ciudad de La Paz.

Luego de un análisis preliminar de estos factores, se ha considerado que el estilo de dirección (liderazgo) adoptado por un líder formal en un específico grupo de trabajo, influye en el desarrollo de la autoestima de sus dependientes.

A fin de validar este supuesto, encontramos en los Capítulos III y IV una descripción de la aplicación de una serie de instrumentos que nos permitan medir, por una parte, los niveles de autoestima de un total de 545 sujetos empleados de Banca y por la otra, las características de los estilos de dirección ejercidos por 39 líderes formales de estos sujetos. Se han analizado además la influencia de otras variables como son el género, nivel de instrucción, posiciones jerárquicas de los evaluados y otros.

Toda la información reelevada ha sido sometida a un análisis matemático. Los indicadores obtenidos de éste análisis nos dan cuenta de la correlación positiva entre las variables: niveles

de autoestima y estilos de dirección, pero además, nos han mostrado las diferentes características de los equipos sometidos a un nivel específico de dirección.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico de la investigación, detallando aspectos generales referidos a la formación de la autoestima y los diferentes estilos de dirección (liderazgo), además de una explicación del criterio epistemológico de la investigación.

Se presentan temas referidos al Desarrollo Humano de donde se desprenden los conceptos de maduración y desarrollo de la autoestima. Así mismo, se efectúa un análisis de las influencias medioambientales en su desarrollo. Finalmente se plantea un modelo de estudio referido a los niveles de autoestima y los diferentes estilos de dirección adoptados.

En conclusión, el reconocer la importancia de la autoestima en el desarrollo humano y sus efectos en cualquier entorno en el cual se desarrolle un individuo - el ambiente organizacional en este caso- no es ningún descubrimiento, lo importante es identificar las variables que pueden considerarse influyentes en su desarrollo a fin de que podamos controlar sus efectos, más aún cuando relacionamos a esta estructura con la participación y eficiencia de un funcionario dentro de una organización.

Asimismo, cuando hablamos del liderazgo como variable de influencia en el desarrollo de la autoestima, se debe considerar que el liderazgo no es parte de una política a la cual las organizaciones se desean o no adherir, por el contrario, es parte de un proceso de desarrollo organizacional que requiere del potenciamiento de habilidades de dirección, desarrollo de culturas de compromiso y calidad y principalmente convicción y confianza en el desarrollo del factor humano dentro de las organizaciones.



1. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Las organizaciones actuales están experimentando un proceso radical de cambio, las exigencias del contexto las han obligado a desarrollar un conjunto de estrategias competitivas que consideran desde la adopción de nuevos sistemas de información tecnológicos hasta el diseño de políticas de potenciamiento y protección al factor humano. Uno de los más claros ejemplos de esta ola de cambios, la podemos advertir en el sector financiero bancario de nuestro país; el turbulento período de desestabilización del sistema ha dejado como secuelas la desconfianza y escepticismo de la población, aspecto que, sumado a la llegada de nuevos capitales al país ha exigido a las instituciones actuales desarrollar planes y programas que les permitan perdurar en el tiempo como exitosas organizaciones frente a las nuevas exigencias competitivas.

El actor humano, responsable del éxito de éstas organización es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de una enormidad de variables que interactúan en su contexto. El radio de diferencias en aptitudes, habilidades, niveles de desarrollo y motivación es grande y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos. En este sentido, es importante brindar a las organizaciones información e instrumentos que les permitan no solo incrementar los niveles de productividad de sus organizaciones, sino, desarrollar políticas y estrategias para obtener el mejor desempeño y motivación en sus recursos humanos.

En este proceso de rediseño el líder juega un papel preponderante, que va más allá del rol controlador del cumplimiento de normas y procedimientos y considera por sobre todo su capacidad de manejar un grupo en términos de comunicación, integración, trabajo en equipo, potenciamiento, etc. Un líder se convertirá en agente responsable del desarrollo de sus subalternos y la influencia generada en ellos en términos de desarrollo de su autoestima es el motivo de nuestra investigación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo primero que deberíamos observar al analizar una organización de éxito, mas allá de los procesos, tecnología, productos o servicios, es el recurso humano que la conforma. Una organización esta compuesta por personas y del esfuerzo compartido entre esas personas depende su éxito o fracaso. En este sentido y en un contexto de éxito organizacional hemos identificado dos variables importantes: a) las características del liderazgo ejercido sobre un grupo de trabajo identificado como estilo de dirección y b) las características de los integrantes del grupo.

El conjunto de conductas y acciones que diferencian a un líder de otro y que se manifiestan en la interrelación con sus subalternos, **se conoce como estilo de liderazgo**. Este estilo de liderazgo tiene una influencia determinante en el grupo en el cual se desarrolla, el cual responderá a él en función a las características individuales de sus componentes.

Dentro de las **características de los integrantes del grupo** y conforme se hacen estudios sobre el comportamiento humano en sus diversos contextos, se reconoce cada vez más la importancia de la **autoestima** en el proceso de formación y desarrollo de los individuos, tanto en cuanto a las **actitudes derivadas de su estructuración** como en la **influencia ejercida por el medio** en su desarrollo y conformación.

El desarrollo de una disminuida autoestima es efecto de muchos factores ligados al desarrollo del ser humano, generalmente, se ve reflejada a través de sentimientos de inferioridad e incapacidad como resultado de experiencias fallidas o frustrantes por las que la persona ha atravesado, las cuales intervienen en su relación con el medio donde se desarrolla impactando directamente en sus niveles de adaptación, percepción y productividad.

Las secuelas de experiencias frustrantes/fallidas a lo largo del desarrollo del ser humano se hacen presentes a través de sus relaciones con el medio, el cuán exitoso o cuán fracasado el individuo se sienta, dependerá en gran medida de cual es su nivel de autoestima, qué se cree capaz de ser y hacer y de cómo el medio que lo rodea ha reforzado estas creencias, las que pueden provenir de la familia, el grupo de amigos, la empresa como lugar de realización personal y la sociedad en su conjunto. En este sentido la autoestima será para nosotros una estructura consistente de naturaleza dinámica la cual puede crecer, fortalecerse o debilitarse y empobrecerse dependiendo de las condiciones psicosociales que rodeen al sujeto.

Por lo anteriormente expuesto, y de acuerdo con la literatura sobre investigaciones realizadas en torno a estas dos variables, el estilo de dirección (liderazgo) y la autoestima, puntualicemos en que la importancia del rol de liderazgo ejercido en las organizaciones de éxito, radica en la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes relacionadas con el comportamiento, características y maduración del subalterno. Conforme los seguidores se muestren más maduros en términos de participación y eficiencia, el líder deberá ir reduciendo su orientación hacia la realización de la tarea y aumentando su consideración hacia las relaciones; inversamente, cuanto más dependientes se muestren los subalternos el líder deberá asumir posiciones directivas; ratificando de ésta forma la relación entre los niveles de maduración y desarrollo del subalterno y la posición adoptada por los líderes frente a los subalternos. Hablamos de un liderazgo flexible que permita al jefe dirigir a cada funcionario conforme su grado o nivel de maduración.

Bajo estas consideraciones, surgen las interrogantes ¿el estilo de dirección usado por el líder en de Bancos medianos en la ciudad de La Paz, tendrá algún efecto en los niveles de autoestima del grupo que dirige?, es decir si ¿existe alguna relación entre el nivel de autoestima desarrollado por los integrantes de un equipo de trabajo y el estilo de dirección adoptado por su líder formal?.

Compañías en las que un estilo de liderazgo adoptado en direcciones equivocadas o en condiciones inapropiadas puede conseguir no solo bajos niveles de productividad, sino también altos índices de ausentismo, rotación y disminuidos deseos de superación e iniciativa en los funcionarios, afectando así su desarrollo personal y profesional.

Asimismo, desde el punto de vista del negocio, muy al margen de interesarle a la empresa el nivel de desarrollo de los funcionarios que dentro de ella se desempeñen, le interesa el nivel de productividad que ellos alcancen. Por lo que los aspectos arriba mencionados deberán ser evaluados por cada líder al momento de dirigir a grupos de personas, bajo el principio de que buen líder será aquel que conozca a su grupo, sea capaz de elevar su productividad y mantener altos niveles de motivación respondientes a sus necesidades, adaptando su estilo de dirección en función a sus características. Los efectos generados desembocarán en índices mayores de productividad de los grupos en cuestión.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia ejercida por el estilo de liderazgo adoptado por un jefe de línea en el desarrollo de la autoestima de sus dependientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar si los niveles de Autoestima en los empleados de las empresas privadas del sector bancario mediano en la ciudad de La Paz están relacionados con las características de edad y antigüedad del funcionario dentro de la organización.

Identificar el estilo de liderazgo más común seguido en cada uno de los sectores dentro de los Bancos del sector mediano en la ciudad de La Paz.

4. HIPOTESIS

El estilo de dirección (liderazgo) adoptado por un líder formal en un equipo de trabajo, influye en el desarrollo de la Autoestima de sus dependientes.

5. VARIABLES DE LA INVESTIGACION

Variable Dependiente Y : Autoestima

Variable Independiente X : Estilos de dirección (liderazgo).

CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES:

Autoestima: es el marco de referencia desde el cual se proyecta cada individuo como expresión de su plenitud, maduración, autorealización en la salud mental y física y en su productividad. La autoestima es el conocimiento, concientización y practica de todo el potencial del individuo.

El liderazgo: El liderazgo es la capacidad de una persona para influenciar el comportamiento de un grupo de personas con el objetivo de que el grupo alcance las metas y objetivos propuestos.

Estilos de dirección (liderazgo) El conjunto de conductas/acciones de los líderes, vale decir, el cómo son percibidos por sus empleados, representa la filosofía, habilidades y actitudes en la práctica.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES: Veamos cuadro a continuación:

Operacionalización de la variable autoestima:

DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
Autoestima	<p>La Autoestima es el sentimiento de cada individuo con respecto a su propia autorrealización física y mental y su actividad.</p>	<p>Autoconciencia: Conocerse a uno mismo que se incluye a los sentimientos, habilidades, deseos, necesidades y capacidades.</p> <p>Autoconfianza: Se refiere a la confianza que uno mismo tiene en sus capacidades.</p> <p>Autovaloración: Refleja la capacidad interna de un individuo de sentirse bien y de permitir aprender.</p> <p>Autoaceptación: La capacidad de admitir y reconocer a las partes de sí mismo como un hecho.</p> <p>Autorespeto: Capacidad de atender y satisfacer las necesidades y valores.</p>	<p>Verbo Autoestima. Forma 353.</p>

0 5 a co al'z c 5 v s s es o s s s r a z o

DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p>DEFINICION OPERACIONAL</p> <p>Conjunto de conductas y acciones que diferencian a un líder de otro y que se manifiestan en la interrelación con los subalternos.</p>	<p>Orientado a las tareas: Estilo conductual orientado a la tarea se concentra en el logro de las tareas y consiste en conductas tales como fijar objetivos, partir directrices, supervisar el rendimiento de los empleados y celebrar el trabajo bien hecho.</p> <p>Estilos de dirección: Desertor, Burócrata, Autócrata, Autócrata-Benevolente.</p> <p>Orientado a las personas: Caracterizado por conductas tales como la de mostrar empatía respecto a las necesidades y sentimientos del trabajador y dejar que los trabajadores participen de las decisiones que guardan relación con el trabajo. Se muestran amigables y asequibles.</p> <p>Estilos de dirección: Misionero, Desarrollador, Ejecutivo y Comprometedor</p>	<p>Est de diagnóstico de Directivos</p>

Operacionalización de otras variables consideradas:

DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
Sexo	Sexo de los encuestados.	<u>Sexo Masculino</u>	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 1
Edad	Edad en años de los encuestados	en cuenta la variación de la muestra en ésta variable. Como término de referencia, el límite inferior del primer intervalo fue determinado por el sujeto de menor edad. O - 24.44 Baja - 24.45 — 41.41 Media - 41.42 — Adelante Alta	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 2
Estado Civil	Estado civil de los encuestados	<u>Casados: Personas que han contraído matrimonio</u>	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 5
	Grado de capacitación/preparación académica formal de los encuestados.	Finalización del 5to año universitario y/o finalización de una carrera Técnica. <u>Titulado Universitario: Finalización de los estudios</u>	Cuestionario de Clasificación, Preg. No. 6

DIMENSION		INDICADORES	INSTRUMENTO
Nivel Económico	Determinado en esta investigación como el nivel de ingresos percibidos por el sujeto.	Salario básico mensual percibido por el funcionario en Bolivianos. Bajo: De Bs. 0 a Bs. 1.200	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 7. Esta clasificación fue elaborada en función a las estructuras de pago de cada Banco.
Categorización de la Organización	Posición jerárquica en la estructura formal	asistencias, etc. <u>Cargos Superiores: Supervisores de procesos.</u>	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 9. Esta clasificación se determinó en función a las estructuras jerárquicas de los Bancos de la muestra.
Antigüedad en la empresa.	Tiempo de trabajo en la empresa	<u>Ant. Media: Entre 2.49 y 54.8 meses</u>	Cuestionario de Clasificación Preg. No. 10
Sector y Organización Ver Anexo No. 9: "Naturaleza de características por áreas"		Corrientes etc.)	

CONSEJO	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
	Grado de estructuración y rigidez de las tareas y funciones.	<p data-bbox="412 533 529 1266"></p> <p data-bbox="529 533 618 1266">Entre 55.56% y 77.20%</p> <p data-bbox="618 533 844 1266"><u>Baja estructura (Alta Flexibilidad)</u></p>	Matriz de características por área Ver Anexo No 8.



6. METODO DE LA INVESTIGACION

6.1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN: En este punto describiremos algunas características metodológicas generales de la investigación:

.1.1. Area de Conocimiento: Psicología Social.

.1.2. Objeto de estudio: Autoestima del empleado de Banca privada.

.1.3. Ámbito espacial de la investigación: Entidades financieras bancarias del sector mediano en la Ciudad de La Paz.

.1.4. Tipo de investigación: Según el nivel del conocimiento científico que se pretende alcanzar se considera a la presente investigación como un estudio de tipo descriptivo y el diseño de investigación no experimental. Según Roberto Hernández Sampieri (1996), la investigación descriptiva nos permite un acercamiento explicativo teórico al objeto de estudio; midiéndolo y especificando sus aspectos más importantes para someterlos al análisis.

Asimismo, el autor considera que el diseño de investigación no experimental se caracteriza por no existir variables que puedan ser manipuladas intencionalmente, por lo cual solo se observarán los fenómenos tal cual se dan en su contexto natural para después analizarlos.

.1.5. Relación entre Tipología y Diseño de investigación: Con el fin de precisar la coherencia entre el tipo de investigación y el diseño, analicemos el cuadro siguiente:

TIPOLOGIA	DISEÑO
Descriptiva: Permite acercamiento explicativo.	No experimental: Describe y analiza una o más variables en un momento dado o en un período largo de tiempo.
Logra una interpretación del fenómeno estudiado.	Describe e interpreta de manera causal las relaciones entre variables.
Determina, pondera y mide variables.	Describe variables cada una de manera independiente.
Su fase analítica es descriptiva e interpretativa, empleándose con énfasis las categorías dinámico-funcionales de causa — efecto.	Indaga la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.
No existe manipulación de variables.	No se manipulan variables.
No se utilizan suposiciones que no sean las que se desprender de la hipótesis.	No se utilizan suposiciones que no sean las que se desprenden de la hipótesis.

Finalmente, se ha optado por una orientación metodológica holística, dinámica y fundamentalmente organicista cuyos fundamentos se detallan a continuación:

- Es holística: lo cual significa que la conducta es comprensible en su contexto, de este modo se procede a la consideración de la persona total y actuante con lo significativo de su medio. La Autoestima así como otros fenómenos de la relación laboral son respuestas que se comprenden en el contexto total de la persona guiada por su Yo y tratando de defender su estima en la interacción con su medio.
- Es dinámico, porque acentúa los varios fines de un comportamiento, la persona habrá de tener más de una respuesta para probar su propia estima y encarar sus relaciones laborales.

Es organicista porque el centro de atención es el "Organismo como sistema unificado" antes que rasgos, tendencias o hábitos aislados.

- El organismo, la persona, no es un agente pasivo al que la causa o estímulo altera, es mas bien un agente activo que entra en una relación con cada uno de los estímulos, actuando también sobre ellos y creando respuestas totales y organísmicas, aquellas que más se ajustan a la adaptación del sujeto al entorno y a la Autoestima que posee de si mismo. En estos términos, un evento "externo" como la influencia de un estilo de dirección (liderazgo) cambiará las formas de adaptación y respuesta, y no precisamente una de sus partes, si él estímulo es influyente se desencadenaran consecuencias y cambios de conducta y de formas de percibirse y conceptualizarse uno mismo lo cual reflejará un impacto continuo y gradual a lo largo del tiempo de manera generalizante en toda la personalidad y áreas de desarrollo de los sujetos.

.1.6. Fuentes de Información: Las fuentes de recolección de la información específicas están determinadas por la observación, la entrevista y los cuestionarios que serán descritos mas adelante.

6.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: En este punto se reportan los pasos metodológicos que incluyen las especificaciones y particularidades de los sujetos de la muestra, los instrumentos utilizados y los procedimientos seguidos en la presente investigación.

.2.1. Identificación de la muestra. Se definió realizar la investigación en la Banca Privada debido a:

- Accesibilidad a las fuentes.
- Posibilidad de obtener comparaciones entre áreas similares dentro de las organizaciones.
- Estructura Jerárquica claramente definida y común entre organizaciones.
- Aceptación de parte de la Alta Dirección para la elaboración y aplicación de las pruebas.
- Oficinas en la ciudad de La Paz.

La población de la cual fue extractada la muestra:

- Está determinada por todas las instituciones pertenecientes al Sistema Financiero Bancario en al ciudad de La Paz constituida por:

ENTIDAD BANCARIA	CATEGORÍA DE CLASIFICACION*	No. DE EMPLEADOS NACIONAL
Banco de Santa Cruz	Grande	784
Banco Nacional de Bolivia	Grande	523
Banco Mercantil	Grande	451
BISA	Grande	410
Banco de Crédito de Bolivia	Grande	362
City Bank	Mediano	229
Banco Boliviano Americano	Mediano	370
Banco La Paz ¹	Mediano	409
Banco de la Unión	Mediano	302
Banco Ganadero	Mediano	253
Banco Económico	Mediano	145

Cuadro MET — No. 1: Universo Bancario en Bolivia.
Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras

*Categoría establecida sobre la base del estudio realizado en "El Financiero"² - Indicadores de Evaluación Financieros.

- De este conjunto de Bancos se eligió como **muestra a tres instituciones**, pertenecientes a la categoría de clasificación "medianos"

¹ Este Banco en la actualidad ya no existe, sin embargo, se definió mantenerlo como parte de la investigación debido a que es parte de la muestra seleccionada por lo que contamos con la información requerida.

- Cada uno de los tres Bancos identificados, presentan **estructuras jerárquicas** comunes establecidas lo que ha permitido sistematizar el muestreo como veremos más adelante.
- Veamos a hora el **tamaño y características de la muestra:**

SECTOR	BANCO I		BANCO II		BANCO III		TOTAL
	No. Pers.	%	No. Pers.	%	No. Pers.	%	
COMERCIAL	41	24%	45	23%	67	31%	153
SERVICIOS	29	17%	42	22%	38	18%	109
OPERACIONES	102	59%	109	55%	111	51%	322
TOTALES	172		196		216		584

Cuadro MET — No. 02
 Clasificación de la muestra de sujetos de acuerdo al sector de pertenencia en las entidades financieras.
 Fuente: Elaboración Propia.

Como vemos en el Cuadro MET — 02, la muestra para la presente investigación estuvo constituida por 584 sujetos, dentro de la cual establecemos dos tipos esenciales de sujetos:

Sujetos A: El primer grupo, constituido por 39 sujetos está representado por los denominados **líderes**. Hemos identificado a estos líderes a través de a) su posición jerárquica dentro de la estructura formal de las instituciones y b) que posean personal bajo su dependencia (estamos hablando de líderes formales) identificándose como mandos medios. Consideraremos a un líder por cada grupo, por lo que analizaremos el estilo de dirección de cada uno de ellos, obteniendo 39 mediciones.

Sujetos B: El segundo grupo de sujetos compuesto por 545 sujetos, funcionarios en los diferentes sectores de quienes se obtuvieron las mediciones sobre los niveles de Autoestima.



Veamos ahora la distribución porcentual de la muestra en función a las diferentes áreas de pertenencia de los funcionarios:

ÁREA O SECTOR	NO. DE PERSONAL SUJETOS A	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	NO. DE LIDERES EN ESTE SECTOR SUJETOS B
Sector I: COMERCIAL Engloba a: Créditos en general Tarjetas Crédito Créditos de Consumo	144	Considera a: Ejecutivos de Cuenta, oficiales de Crédito, Administradores de Créditos, personal relacionado con créditos a través de Tarjetas de Crédito.	9
Sector II: SERVICIOS Cajas Asistentes [Plataforma de atención al cliente]	103	Cajeros Auxiliares y Asistentes de Servicio al Cliente.	6
Sector IV: OPERACIONES Contabilidad Cartera Sistemas Administración Legal Recursos Humanos Comercio Exterior Servicios Generales	298	Contadores Adm. de Cartera Área de sistemas-Informática. Área de Administración. Asesores Legales Asesoría Recursos Humanos y Personal Área de Comercio Exterior Personal Impuestos, recaudaciones, Asistentes operativos, etc.	24
TOTALES	545		39

Cuadro MET- No. 03
Clasificación de la muestra de acuerdo al sector de pertenencia y tipo de sujetos.

- Como mencionamos anteriormente, todas las instituciones con las que trabajamos presentaban estructuras grupales similares (ver anexo No. 10 y 12), esto quiere decir que las agrupaciones de funcionarios cumplían procesos y funciones similares y siempre bajo la dependencia de un líder formal (mando medio).
- A fin de analizar cada una de las variables en función a los datos obtenidos, se ha agrupado la información en el Cuadro MET- 04 "Descripción de la muestra en función a las variables consideradas" y MET — 05 " Descripción de la muestra en función a los grupos" los mismos que gráficamente podemos apreciar en las Gráficos MET —01 a MET — 08 (favor ver anexo No. 12).

6.2.2. Instrumentos.

A continuación se describen los instrumentos utilizados en la presente investigación.

INSTRUMENTO No. 1 : Cuestionario de clasificación:

Este cuestionario fue diseñado por el investigador respondiendo a las necesidades de la investigación. Nos ha permitido el levantamiento de información relativa a las características de los sujetos en cuanto a sexo, edad, estado civil, niveles de instrucción, economía, cargo en la empresa y antigüedad. Así mismo, fue distribuido entre el total de la muestra de 545 sujetos en las diferentes entidades bancarias anteriormente descritas. Para una descripción metodológica del tipo de instrumento favor ver Anexo No. 6.

INSTRUMENTO No. 2 : Inventario de Autoestima — Forma 35B

Este instrumento nos ha servido para detectar el nivel de Autoestima de los 545 sujetos de la muestra denominado "Indicador admisible de Autoestima" (Current Self-Esteem Index) o SEI. Ha sido validado en tanto terminología, confiabilidad y validez a través de una aplicación piloto a 159 sujetos. Posteriormente fue modificado (en función a los resultados de la prueba piloto) y aplicado al total de la muestra.

La clasificación de la autoestima en esta prueba parte de la concepción de que ésta estructura responde a las características de un síndrome, a razón de que se trata de grupos de sentimientos, comportamientos que se sobrepone, enlazan e interdependen y que tienen una misma finalidad (Maslow, 1988).

En este sentido, María del Carmen Fernández ³ considera que la Autoestima engloba cuatro tendencias fundamentales — incluidos en el Inventario de Autoestima- que pueden ser medidas por el grado en que se ejecuten positiva o negativamente, estas tendencias enfocan a que la persona pueda:

- Sentirse como persona de mérito, digna de respeto y no de condena.

³ FERNÁNDEZ, María del Carmen "CRECIMIENTO PERSONAL, AUTOESTIMA Y RELACIÓN DE PAREJA" — Universidad Católica Boliviana 1988.

Percibir sus normas como basadas en su propia experiencia y no en las actitudes o deseos de los demás.

- Percibir sus propios sentimientos, motivaciones, experiencias sociales y personales sin distorsionar los datos sensoriales básicos.
- Sentirse cómodo en términos de estas percepciones.

Este Inventario se ajusta a la definición de Autoestima como actitud hacia uno mismo (mencionada en puntos anteriores). Así mismo, al considerar los sentimientos se ha decidido hacer una medición directa, implícita, porque la persona no procede a confeccionar descripciones de sí mismo de como se siente y se comporta, sino que ellos infieren en el asentimiento o negación de un criterio establecido al que se responde. Las respuestas se dan entonces en función a cuán verdadero o falso es un criterio para la persona según se sienta en acuerdo o desacuerdo con él.

Esta forma de medición ha sido considerada mas objetiva y valiosa que aquel discurso verbal debido a que reduce la oportunidad de error de autodescripciones en las que innumerables acepciones del lenguaje pueden no respetar una categoría en cuestión y donde el factor social de temor a la critica y al autodescubrimiento recaen con mayor evidencia que en el caso de las respuestas privadas y escritas.

En este sentido de acuerdo con lo planteado por María del Carmen Fernández, se respeta ..."el concepto humanista de juicio y connotación a la persona en pruebas que lo enfrentasen con una problemática en particular".

Para una explicación sobre las características metodológicas de este instrumento, favor ver Anexo No. 7.

INSTRUMENTO No. 3: Test de Diagnostico de Estilos de Dirección:

Este instrumento ha sido elegido para detectar los estilos de liderazgo y dirección de personas de los 39 lideres de la investigación. Ha sido traducido al español y validado en términos de confiabilidad, terminología y validez a través de una aplicación piloto aplicada a 5 sujetos lideres.

Esta prueba aplicada corresponde a una adaptación realizada del instrumento de medición propuesto por 3-D Theory Management — Style Diagnosis Test. Esta prueba ha sido adaptada

en Francia y Japón. La versión Norte Americana ha sido usada también en India y tuvo una modificación para su aplicación en Inglaterra, Australia, Nueva Zelandia y Sur África.

6.2.3. Procedimiento

Fase preliminar - Experiencia Piloto: Antes de realizar una descripción de las fases de la investigación, es importante efectuar algunas aclaraciones sobre la experiencia piloto efectuada para validar los instrumentos 1 y 2:

La prueba piloto fue realizada a objeto de lograr ajustes en la aplicación de los instrumentos. Se logra una mayor familiaridad del experimentador en situaciones que se propician en el ejercicio de estas aplicaciones, detectar dificultades en el uso de las pruebas, dificultades en el entendimiento en cuanto a sintaxis y vocabulario, sensibilidad que posean los cuestionarios al detectar conductas y medir actitudes y todas aquellas contingencias que podrían interferir en el momento de realizar la aplicación al total de la muestra y que podrían controlarse a través de un ejercicio previo.

En esta fase fueron validados los instrumentos de medición y correlación a través de los puntajes obtenidos de 159 (funcionarios) y 5 (lideres) sujetos que forman parte de la experiencia piloto. Las consideraciones de esta experiencia se advirtieron para la realización de la presente investigación.

Se practicó una preselección de sujetos sobre la base de un registro de sondeo cuyo contenido estuvo destinado a indagar sobre los requisitos de homogeneidad de los grupos pertenecientes a la experiencia piloto. Sobre la base de estas respuestas se procedió a la selección de la muestra y confección de nuestro universo de estudio.

Se procede entonces a la aplicación de las pruebas al grupo piloto y a la tabulación de los resultados correspondientes. Es sobre la base de estos resultados que se determinan algunos cambios y/o modificaciones tanto a los instrumentos a ser utilizados como en las formas de dar las instrucciones, variables consideradas y lograr un ambiente de ejecución con la menor tensión y ansiedad derivada de una situación de evaluación, aspectos que podrían dificultar la investigación.

Fase Inicial: Aplicación de instrumentos:

Se registra en esta fase la aplicación de los instrumentos de trabajo.

Etapa No. 1: Aplicación del Cuestionario de Clasificación (Ver Anexo No. 6):

- **Definición de grupos:** De esta aplicación se **establecen los grupos** que pasarían a formar parte de la investigación los mismos que cumplían con los criterios establecidos de antemano; sin embargo, y bajo un principio de no-discriminación (utilizado solo al momento del procesamiento de datos) se aplicó la prueba a todos los sujetos que voluntariamente accedieron a la investigación y no fueron seleccionados previamente.

- **Charla de información:** Se inicia la sesión con una **charla de información**, donde se mencionaron los propósitos y fines de la investigación, insistiendo en la importancia de que la participación sea voluntaria, de manera tal que los sujetos tuvieran la posibilidad de elegir libremente si continuaban o no en el proyecto, "... principio clave humanista de eficacia terapéutica y de respeto a la persona..." Fernández (1988). Fue importante recalcar el proceso de retroalimentación de la investigación en el sentido de que cada uno de los participantes sería informado de manera individual sobre los resultados de sus pruebas.

- **Lectura de instrucciones:** Una vez logrado el consentimiento de los participantes y la decisión de participación activa, se procedió a la **lectura de las instrucciones** correspondientes a este primer cuestionario asegurándose que hayan sido claras y comprendidas correctamente. Se incitó a los participantes a responder con veracidad y honestidad a todos los cuestionamientos de las pruebas a fin de obtener resultados fidedignos y reales observaciones de la realidad actual de cada individuo.

- **Duración:** La aplicación de este cuestionario tuvo una duración de 7-10 minutos, los cuales fueron tomados del final de las jornadas de trabajo y de acuerdo con las áreas funcionales de cada institución. Luego de la aplicación y tabulación de los resultados de esta primera aplicación se procede a la selección de los sujetos a ser parte de la muestra de estudio, de donde resultan un total **de 545** sujetos.

Etapa No. 2: Aplicación del Inventario de Autoestima IAF 35B (ver Anexo No. 7)

Una vez seleccionado el total de la muestra se procede a la aplicación del IAF 35B a todos los sujetos de acuerdo a las siguientes características:

- **Duración:** El tiempo de duración de la prueba fue de 15 minutos, la misma fue aplicada en horarios de la tarde.
- **Lectura de instrucciones:** Se inicia la sesión leyendo las instrucciones correspondientes a este cuestionario creando las mismas condiciones que en la Etapa No. 1. Posteriormente se procede a realizar un ejemplo de las formas de responder a cada planteamiento.

Etapa No. 3: Aplicación del Cuestionario de Estilos de Dirección

- **Identificación de líderes:** Se procede con la identificación de los 39 líderes en función a la estructura formal (organigramas) de cada Banco, cabe hacer notar que esta identificación responde a la estructura formal de la organización, donde el líder es aquel que responda a la estructura de mando vertical dentro de cada grupo y que es cruzada con la información recopilada en los cuestionarios de clasificación con el objetivo de establecer los grupos e identificar al líder correspondiente a cada uno de estos grupos.
 - **Aplicación del Cuestionario de Estilos de dirección:** se realiza de manera individual con cada uno de los líderes identificados. Este cuestionario tiene la peculiaridad de poder ser llevado a los hogares de los funcionarios evaluados a razón del tipo de reactivos a ser utilizados, el tiempo de duración en la aplicación de la prueba y la longitud de la misma.
 - **Explicación de instrucciones.**
 - **Duración:** No existe tiempo de duración de la prueba, sin embargo, el tiempo de entrega de los cuestionarios resueltos es de 24 a 48 horas aprox.
 - **Tabulación de información:** Una vez producida la entrega de los cuadernillos se procede a la tabulación y análisis de los resultados elaborando como resultado el perfil del estilo de dirección de cada líder.
 - La **modalidad constante de trabajo a la par que la aplicación de las pruebas** sigue los lineamientos de la Psicoterapia centrada en el Cliente: actitud de aceptación positiva incondicional, escuchante y empática. El investigador se considera un facilitador en la
-

aplicación y tiene como función principal el propiciar condiciones armónicas de ejecución, aislar variables culturales de entendimiento y actitudes negativas frente a las pruebas. En el clima de ejecución se conjugaran más bien la seriedad y la formalidad de trabajo con la fluidez de las experiencias personales y el respeto al modo individual.

Para mayor información sobre este instrumento, favor ver Anexo No. 8.

Fase Segunda: Procesamiento matemático de la información:

El tratamiento matemático de la información seguirá una etapa única de análisis estadístico la cual responde a las siguientes características:

Realizada sobre la base de la **Media, Moda, Índice de dispersión y R^2** , como valores estadísticos descriptivos de tendencia central, dispersión, de localización y correlación. También se ha efectuado un análisis de los porcentajes de participación de cada una de las categorías de estilos de liderazgo y a fin de establecer parámetros de comparación porcentuales equitativos.

Posteriormente hemos procedido a la conversión de los valores en algunas de las variables en tasas.

La media como valor nos permite ver a que altura de la curva está un grupo en una escala determinada en comparación a la otra. Por otra parte se ha hecho un análisis a partir del cálculo de la media aritmética de sub muestras, considerando la necesidad de obtener muestras en diferentes instituciones.

La moda, como número, nos indica el valor central de un grupo de observaciones o entidades individuales, que se sirve a los fines de una descripción abreviada de los datos cuantitativos, al tratarse del punto de la escala de medida con máxima frecuencia en una distribución. La moda, nos permite además, identificar el punto medio de x intervalo de clase que tenga mayor frecuencia.

Se ha calculado también la **Desviación Standard**, como valor representativo de todas las diferencias individuales tomadas a partir del punto de referencia común, como manera de considerar el hecho de que las pruebas psicológicas aplicadas son dependientes del fenómeno de las variaciones individuales. Esta medida de dispersión nos permite ver que

tan lejos de la media están localizadas cada una de las puntuaciones de las series estadísticas en su conjunto y nos ha servido para establecer los niveles de Autoestima altos y bajos y las diferentes escalas de los estilos de dirección estudiados.

La significación de una puntuación no está tan solo en cuán alta o baja sea la puntuación, sino en su utilidad para la colocación de una persona en algún lugar dentro de la amplitud de puntuaciones, por ello tomamos a la **Desviación Standard** como un índice de dispersión, que manifiesta cuanta variabilidad manifiestan las entidades individuales de un grupo.

Además de la desviación Standard se ha trabajado **con el ajuste de las curvas y obtención de los R^2** numero que indica hasta donde un conjunto de datos esta relacionado con otro, nos permite conocer hasta donde el estilo de dirección y las otras variables influyen en la mantención de una Autoestima alta [+] o baja [-].

Se ha procedido a la elaboración **de un modelo que describe** el comportamiento de la variable Autoestima en función al comportamiento de la variable antigüedad, edad y estilo de dirección, no se ha considerado en el análisis de este modelo a las otras variables como ser sexo, cargos, nivel de instrucción, grupo de pertenencia a las cuales denominaremos "Variables condicionantes" (Ver Anexo 1), esto se debe a que los valores de las variables que se encuentran consideradas en el modelo poseen valores continuos representados en una curva continua también, por el contrario los valores de las variables condicionantes poseen valores cuya fluctuación y margen de distancia es muy amplia — debido a que las observaciones con respecto a los mismos se encuentra codificada) lo cual representa una curva en gradas.

Se definido hacer un análisis de los valores de las medias de cada grupo. Trabajar con medias es apropiado en la presente investigación por cuanto los valores de la variable estilo de dirección son discretos, lo cual afecta a las demás variables. Esto a permitido mejorar substancialmente los indicadores del modelo general. Cada una de las medias ha sido transformada en tasas⁴ para lograr una mejor comparación en valores estandarizados (multiplicando los valores por una constante).

⁴ Las Tasas son indicadores estadísticos que llevan a una forma porcentual cualquier cantidad real con el objeto de uniformar los rangos de todas las variables con las que se va a trabajar. En las variables con las que se trabajó encontramos diferentes valores máximos y valores mínimos, por lo cual se definió convertirlas en Tasas.

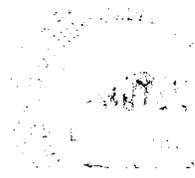
El mismo tratamiento se ha efectuado a cada una de las variables condicionantes a fin de encontrar su importancia e incidencia en los estilos de dirección. En ambos casos se ha convertido los valores en tasas y se ha trabajado únicamente con las medias de cada grupo bajo un estilo de dirección determinado. En muchos casos hemos procedido con la multiplicación de los valores de las medias por un factor común o su inversa a fin de poder ajustar las curvas y analizarlas de manera gráficamente mas objetiva.

SUJETOS TIPO "A"

	GRUPO	SEXO					EDAD (Años)					CARGOS					
		M	F	%	M.S.	n	0-25	%	26-30	31	el	%	BAJOS	M DIOS	%	A TO	
	TOTAL																
1	57	23	40.35	34	50.65	8	14.04	25	4.86	24	42.11	6	46.8	5	8		
2	61	28	45.90	33	54.10	14	22.95	19	31.17	28	45.90	56	0	0.00	5	8.2	
3	42	15	35.71	27	64.29	15	3.57	12	2.86	15	3.57	42	0	0.00	0	0.00	
4	50	16	32.00	34	68.00	4	8.00	16	32.00	30	60.00	42	4	4.00	4	8.00	
5	37	17	45.95	20	54.05	4	10.81	13	35.14	20	54.05	18	5	40.5	4	8	
6	39	5	12.82	34	87.18	4	10.26	5	12.82	30	76.92	34	0	0.00	5	0	
7	16	11	68.75	5	31.25	1	6.25	0	0.00	15	93.75	1	0	0.00	4	25.0	
8	30	3	10.00	27	90.00	0	0.00	7	23.33	23	76.67	17	15	50.00	3	10.0	
9	51	9	17.65	42	82.35	0	0.00	12	23.53	0	0.00	45	0	0.00	6		
10	15	9	60.00	6	40.00	3	20.00	0	0.00	2	80.00	6	3	6.67	6		
11	27	21	88.89	6	22.22	0	0.00	12	44.44	15	55.56	15	9	33.33	3	3	
12	12	12	100.00	0	0.00	0	0.00	12	100.00	0	0.00	0	0	0.00	3		
13	103	31	30.10	72	69.90	44	42.72	28	27.19	36	34.96	93	90.29	3	2.91		
								6		263		50		10			

C A ° O ° ET-N 4
N F NCIONATO A
UJE OS ,PO A"
Π Σ 00N 0ΣF 0

GRUPO	NIVEL INSTRUCCION							ESTADO CIVIL					
	ESP.	BPO	%	UN	RES.	%	LIC	%	DIVO	SOLT	%	AS	%
TOTAL													
1	57	0							0	22	60	35	140
2	67	0							5	39	63.93	77	27.87
3	42	0							0	21	0	21	50
4	50	0							8	28	100	74	28
5	37	0							0	22	0	15	
6	39	0							1	18	1	20	1
7	76	100							0	3	875	13	81.25
8	30	0							0	6	00	2	00
9	51	0							3	15	7	33	7
10	75	0							0	3	00	72	00
11	27								3	12		12	
12	72								0	0		72	
0}									0	57		57	
8	123	183	147	84									



CONTRIBUCIONES A FONDO DE RESERVA
DE LA UNIÓN DE EMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA
DE LOS SECTORES DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LA OBRERA

NO.	GRUPO	NIVEL ECONOMICO				ANTIGUEDAD (Meses)								
		AJ	%	NE	%	0-1	9	7 Ad						
TOTAL														
1	57	0	2.28	9	33.33	31	51.39	12	21.05	31	5	39	14	56
2	51	0	8.11	5	6.00	5	8.20	20	32.79	27	14	14	95	
3	42	0		3	14.29	3		14	23	16				
4	50	Y	52.00	2	40.00	4	8.	28	56.00	1	13			
5	37		8.82	3	35.14	4		14	35	1	5			
6	59	1	48.72	5	38.46	5		14	35	1	13			
7	16		75.00	0	0.00	4	25	14	87.50	2	0	0	0.00	
8	30		70.00	3	30.00	1	60	1	36	1	1	1	0.00	
9	51		45	3	5.88	3		4	31	1				
10	15		3	20	40.00	6	40.00	6	40	1	46	2		
11	27		9	33	22.22	12	44		48.15	2	44	2		
12	42		0	0	9	3		1	1	1	0			
10			8		3.89	3	8	83	76	1	9			
TOTAL	545		311		121	113								



CUADRO MET - No. 05

DESCRIPCION DE LA MUESTRA EN FUNCION A LOS GRUPOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DE PERTENENCIA.



BANCO	GRUPO	NO. PERSONAS	CANTIDAD DE LIDER POR GRUPO
1	1	14	1
	2	13	1
	3	14	1
	4	13	1
	5	11	1
	6	8	1
	7	5	1
	8	10	1
	9	17	1
	10	5	1
	11	9	1
	12	4	1
	13	36	1
TOTAL BANCO			

2	1	20	1
	2	26	1
	3	14	1
	4	12	1
	5	10	1
	6	15	1
	7	5	1
	8	10	1
	9	17	1
	10	5	1
	11	9	1
	12	4	1
	13	36	1
TOTAL BANCO			

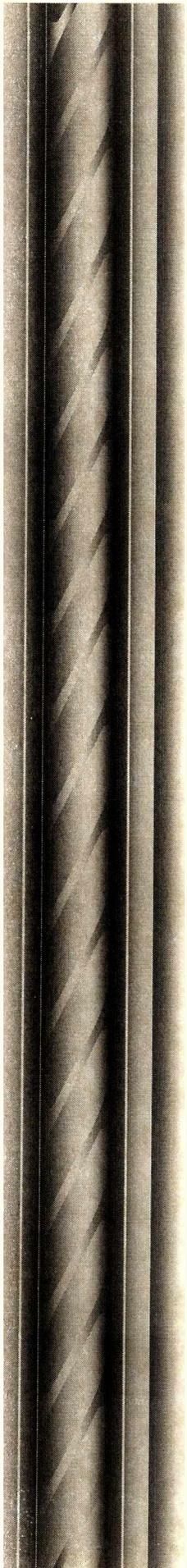
3	1	23	1
	2	22	1
	3	14	1
	4	25	1
	5	16	1
	6	16	1
	7	6	1
	8	10	1
	9	17	1
	10	5	1
	11	9	1
	12	4	1
	13	36	1

203 13

TOTALES

545

39



CAPÍTULO II

capítulo II

MARCO TEORICO

1. EL LIDERAZGO

1.1. Concepto

Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo, los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre los padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la Psicología Moderna y lo que se dice de las familias, también es cierto en las empresas, fábricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias, donde no hay estado sin política ni política sin dirección¹.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con destreza en esta relación - independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido - arrastra una falla existencial que desmerece la calidad de su vida.

Muchos son los puntos de vista a través de los cuales se ha intentado definir al liderazgo, cada cultura, grupo y persona ha determinado conceptos diferentes a razón de sus experiencias y necesidades contextuales, en esta primera parte de la presente investigación, exploraremos algunos conceptos útiles para su desarrollo. Sin embargo, a fin de no perder el norte de este trabajo, debemos considerar que no son las características del desarrollo del liderazgo aquellas que nos ocupan en esta

¹ RODRIGUEZ, Mauro, LIDERAZGO — DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS - Editorial Manual Moderno, S.A. de C. V. Mexico, D.F. — Santa Fé de Bogotá.

oportunidad, sino más bien las características y efectos del mismo en el comportamiento y formación de estructuras en su entorno.

Dentro de la línea etimológica donde la palabra líder proviene del verbo "to lead" que significa "guiar", se propone esta definición: **"Liderazgo es cualquier intento de influenciar, impactar y dirigir la conducta de otras personas"** ².

Añadimos unas cuantas notas para aclarar:

Sin comprometernos en todo con el conductismo, nuestra definición es conductista, es decir, no enfoca un carácter biotipo de la persona que dirige, sino simplemente ciertos modos de conducta. Tomamos el liderazgo antes como una función social que como un rasgo de personalidad.

- La conducta de un líder queda dentro de la definición aún cuando no resulte efectiva, si yo le ordeno a mi subalterno que elabore un informe y él se resiste y no lo hace, de todos modos mi conducta es de liderazgo; soy un líder fracasado en este caso.
- La misma definición es amplia, y aplicable a casi todas las situaciones de interacción humana. Muestra conductas de liderazgo de un niño de siete años que trata de influir en su hermano de cinco para que éste juegue canicas con él; un vendedor que presiona a un cliente escéptico para que le compre un lote en el cementerio; al igual que un empleado persuade al otro a que lo acompañe a un mitin laboral, etc.

Si partimos del hecho de que el liderazgo es una acción sobre las personas, esta relación involucra juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Por lo tanto, el líder deberá tener en cuenta los siguientes componentes de la relación con su equipo:

- El líder debe tener la capacidad de entender porque la gente actúa y sabe manejar con destreza estos resortes, es decir, las motivaciones.

² RODRIGUEZ, Mauro, LIDERAZGO — DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS:- Editorial Manual Moderno, S.A. de C. V. Mexico, D.F. — Santa Fé de Bogotá.

También tendrá la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.

Así mismo, se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es solo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y si es el caso, lo detiene.

Por último, el líder requiere la autoridad y poder, al menos aparente. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores, su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

El banquero y economista retirado, Lois F. Danforth, define sucintamente al líder: "Hay una definición relativamente simple de un líder de éxito: en primer lugar, el sabe a donde quiere llegar, en segundo lugar, sabe como llegar ahí, y en tercer lugar es capaz ya sea de forzar o de persuadir a muchas personas para que vayan con el. Esto se ajusta a todos los grandes lideres de la historia tanto buenos como malos incluidos Julio Cesar, Washington, Lincoln, Lenin y Adolfo Hitler"

En conclusión y con el objetivo de especificar el verdadero sentido que la palabra "liderazgo" adoptará en la presente investigación, la definiremos bajo los siguientes términos:

"El liderazgo es la capacidad de una persona para influenciar el comportamiento de un grupo de personas con el objetivo de que el grupo alcance las metas y objetivos propuestos".

El Liderazgo dentro de las organizaciones: El liderazgo, en este sentido, es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar las metas hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzarlas. Sin liderazgo, cualquier organización se convertiría en una confusión de personas y máquinas de la manera que una orquesta sin director, las demás organizaciones requieren del liderazgo para desarrollar al máximo sus valiosos recursos. Cada organización posee diversas estructuras organizacionales,

cada una de ellas adecuada a un conjunto peculiar de decisiones. Existen normas decisorias que definen las condiciones en las que debe utilizarse cada estructura, sobre la base de esto, podemos determinar que el liderazgo organizacional puede ser concebido como una estrategia para trabajar con eficacia.

Según Alcántara (1990), el liderazgo organizacional debería apelar por lo tanto, a un líder que esté en consonancia con la estructura organizacional, al igual que la estructura organizacional, el liderazgo también variará entre en extremo izquierdo y el extremo derecho de las dimensiones. Cada pauta de liderazgo estará asociada con determinado conjunto de costos y de beneficios. Dicho conjunto tendría que compararse con los costos y los beneficios vinculados con las demás estructuras organizacionales situadas en el mismo punto de las dimensiones.

El papel del líder con frecuencia se aprecia tanto en empresas gigantes, como cuando Lee Lacocca libró a la Chrysler Corporation del borde de la quiebra, como en compañías pequeñas como la Microsoft Corporation, que Bill Gates inició y guió hasta alcanzar una prominencia en el ámbito nacional como creadora de software para microcomputadoras. En todos los casos, el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y su personal. En este sentido, el liderazgo transforma el potencial en realidad.

Los líderes deberán planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa, que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas, aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales por lo tanto, se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada acorde con las características del grupo que dirigen.

1.2. La formación del Liderazgo en el contexto organizacional

Cuatro son las bases que explican la formación de los líderes con relación a los estímulos recibidos de su medio, veamos a continuación:

PRIMERA : Formación del líder a través de la percepción de la realidad. Consiste en hacerlo surgir de entre toda las gamas posibles de pautas diferentes y respondiendo a las necesidades del medio a través de la percepción del si mismo estableciéndose normas decisorias que indiquen como y cuando hay que modificar las pautas de liderazgo. Este liderazgo se denomina **liderazgo centrado en la realidad**.

Lo primero que se debe hacer es ayudar la los directivos a que *desarrollen pautas de liderazgo centradas en la realidad*. Cuando el líder esta centrado en la realidad, es capaz de diagnosticar una situación desde el punto de vista de todas las personas implicadas, "él incluido.

SEGUNDA : Formación del líder a través del accionar de sus subordinados. Los subordinados y el líder controlan las normas decisorias del liderazgo adecuado. Esta fase se caracteriza por el hecho de que el líder invita a sus subordinados a participar junto con él en el establecimiento de las normas decisorias que guían su elección de la pauta de liderazgo apropiada en cada situación específicamente definida. La participación en este tipo de deliberaciones implica que tanto los subordinados como el líder poseen un idéntico poder. Las normas decisorias establecidas por los miembros del grupo adquieren carácter vinculante cuando el grupo las acepta por unanimidad. Las eventuales modificaciones futuras podrían ser efectuadas por el líder y comunicadas después a los subordinados.

TERCERA : Formación del líder a través del control sobre los subalternos. Los subordinados y el líder controlan el uso de premios y castigos. En esta etapa el líder y los subordinados comparten en igualdad de condiciones el control sobre los premios y los castigos. Los salarios, los ascensos y los beneficios sociales marginales quedan bajo el control de todo el grupo. Los premios y castigos no pueden distribuirse sin la autorización de todos los individuos implicados en la situación.

CUARTA :Formación del líder a través del control compartido de reglas y normas. Los subordinados y el líder controlan las normas que regulan la pertenencia al grupo y su estructura. El camino final que respecta al liderazgo consiste en otorgar a los subordinados y al líder formal un control de la pertenencia al grupo y de su estructura.

Los miembros valoran más, aquellos grupos en los que el status de miembro se revisa de modo constante, pueden participar en ese proceso de revisión y ejercer, en consecuencia, algún tipo de influencia sobre él. Al introducir estas bases disminuye gradualmente el nivel de dependencia de los subordinados con respecto al líder. Disminuye la tendencia a centrarse exclusivamente en el líder, la rivalidad entre los subordinados por ganarse el favor de aquel y la tendencia a buscar chivos expiatorios. Esta disminución aumenta, a su vez, las posibilidades de que los subordinados se autoexpresen con más libertad, hace crecer su sensación de éxito psicológico y reduce la rivalidad y los conflictos interpersonales.

1.3. Estilo de liderazgo - Teorías de la Conducta.

Las teorías de la conducta del Liderazgo, son teorías que proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. El conjunto de conductas/acciones de los líderes, vale decir, el cómo son percibidos por sus empleados, se conoce como estilo de liderazgo, representa la filosofía, habilidades y actitudes en la práctica. Los estilos analizados a continuación, difieren con base en la motivación, poder y orientación hacia las tareas y las personas. Normalmente se les utiliza en algún tipo de combinación o inclusive se aplica de manera diferente a diversos empleados y situaciones.

Estos estilos, consideran que la mayoría de las actividades gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el Comportamiento Humano que apoyen los gerentes, la idea es que la *filosofía gerencia! controla la práctica gerencial*. Las practicas de personal, la toma de decisiones, las prácticas de operación e inclusive el diseño organizacional de la gerencia, derivan de las suposiciones del líder sobre el comportamiento humano. Estas podrían ser implícitas pero se les puede inferir si se observan los tipos de acciones que adoptan los gerentes, veamos a continuación:

(a) Estilos de liderazgo: Estructura Inicial y Consideración.

De las teorías de la conducta, la más amplia y rebatida surgió de la investigación iniciada en la Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de los 1940³ donde se pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder. Partieron de más de mil dimensiones y con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes, descritas por los subordinados. Los investigadores las llamaron estructura inicial y consideración.

La primera clasificación que citaremos, se basa en una sola dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estímulos. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los sistemas, vamos a diferenciar a los estilos con base en el uso que hacen los Líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

Dos estilos diferentes de liderazgo son, la consideración y la estructura. Existen pruebas consistentes de que los líderes aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo si una alta consideración es su estilo dominante de liderazgo. A los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados con sus problemas y su desarrollo. El líder considera a sus trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca y acepta **SU** individualidad y sus necesidades personales.

La estructura inicial se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluye las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Las características del líder que tiene una gran estructura inicial se podrían describir en términos como "asigna actividades concretas a los miembros del grupo", "espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral" y "concede gran importancia a que se cumpla con las fechas límites".

La consideración se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de

³ R.M. STODFILL Y A.E. COONS - LEADER BEHAVIOR , CA, 1988, pp.201-205

los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquel que ayuda a los subordinados con sus problemas personales, que es amigable y asequible, y que trata a todos los subordinados como si fueran sus iguales.

La consideración y la estructura al parecer son un tanto independientes entre si, por lo que no necesariamente se les debe ver como extremos opuestos de un continuo. Un gerente que se torne más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente, podría tener ambas orientaciones en grados diferentes. Si existe solamente la consideración, la producción podría dejársela de lado en favor de una popularidad y agradecimiento superficial, por lo que da la impresión de que los gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo, un poco más de importancia a la consideración.

Las primeras investigaciones sobre estos aspectos demostraron que los líderes altamente considerados alcanzaron una productividad y satisfacción en el empleo acompañando de menores índices de quejas, una rotación mas baja de personal y un nivel reducido de estrés dentro del grupo. Por el contrario la rotación del personal, estrés y otros problemas pueden surgir si el gerente es incapaz de mostrar consideración.

Estructura inicial y consideración son dos de las expresiones que, con mayor frecuencia se usan para describir la conducta de un gerente. Estos dos factores fueron desarrollados en investigaciones en la Universidad de Ohio con el propósito de construir un instrumento para describir diversos estilos de liderazgo denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionarie LBDQ) que comprende en resumen cuatro factores:

Considerados: Comportamiento indicador de confianza mutua, amistad apoyo, respeto y cordialidad.

Estructura Inicial: Comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar, debe definir también las relaciones o papeles, los canales de comunicación y modos de realizar el trabajo.



- Énfasis en la producción (tarea): Comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la tarea que hay que realizar.
- Énfasis en las relaciones (Sensibilidad social): Sensibilidad o conciencia del líder en torno a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que proviene de fuera de él.

(b) Orientación a los empleados y orientación a la producción (tarea).

Algunos estudios sobre el liderazgo empresarial en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, plantean algunos conceptos, más o menos al mismo tiempo de aquellos citados anteriormente y que tenían objetivos parecidos: "encontrar características de la conducta de los líderes relacionados con los parámetros de rendimiento eficaz".

Existen varios estilos de liderazgo que se asocian con dos tipos de orientaciones dadas por las teorías del comportamiento. El primero, orientado hacia el cumplimiento de las funciones y el segundo orientado a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa, este último está determinado por un rol social. Ambas orientaciones no son excluyentes y un líder las puede poseer de acuerdo a las circunstancias.

La descripción de los líderes orientados a los empleados correspondían a la de una persona que concede importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta diferencias individuales de los miembros. Por otra parte, los líderes orientados a la producción, suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo; su gran preocupación es terminar las actividades de su grupo y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar ese fin.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan estaban a favor de los líderes que observaban una conducta orientada a los empleados. Los líderes orientados a los empleados estaban asociados a mejor productividad de grupo y mayor satisfacción

laboral. Los líderes orientados a la producción estaban ligados a menor productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

Fundamentado en estos principios y como parte central de la "The 3D — Theory of Management Styles", el Profesor Gaston De Cock describe ocho modelos de conducta del líder empresarial. Estos ocho estilos, resultan de ocho posibles combinaciones entre una orientación a las tareas y orientación a las relaciones.

Los ocho estilos presentados por este autor, serán la base del análisis de la presente investigación y son el resultado de combinaciones entre las orientaciones antes mencionadas y las situaciones de su desarrollo. A continuación pasaremos a describir ampliamente a los mencionados estilos (Ver anexo No. 9 — Resumen):

El líder separador – estilo Básico

El líder separador como estilo básico tiene una orientación hacia la tarea, el cumplimiento de procedimientos, uso de métodos y sistemas. Su formación como líder separador puede ser producto de programas de adiestramiento relativamente largos, con altas exigencias y énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia y desenvolvimiento.

El comportamiento de este líder hace que se perciba entre el grupo como una persona insegura, con relaciones impersonales, igualitarias y escasas que se refugia en las reglas y normas del sistema. Esto le da seguridad porque cree que si sigue las reglas al pie de la letra, no encontrará dificultades. Por esta razón cuando debe tomar alguna decisión, se ampara en las normas y procedimientos utilizados en el pasado para resolver problemas similares y recién asume una posición.

Un líder separador puede bajar su nivel de eficiencia en situaciones que requieran flexibilidad y apertura al cambio, lo cual limita su actuación en momentos de riesgo y/o rápidamente cambiantes. Su barrera contra el cambio radica en su necesidad abrumadora de simetría y orden, el quiere que todos los pedazos del rompecabezas vengan juntos, todos los números estén en su lugar, y todas las evaluaciones prolijamente tabuladas.

No le interesa elevar estándares de rendimiento si hay algo que arriesgar, esta es una de las muchas razones por las cuales encontramos a este líder en posiciones inferiores. Su gratificación superior es permanecer en la línea, de acuerdo a los procedimientos y normas.

El equipo de trabajo de este líder es estable, sin embargo es desunido. Al líder le interesa que los subordinados se limiten a seguir sus deberes, por lo que el empleado innovador activo no marchará bien bajo la dirección de este liderazgo. La obediencia de su equipo esta basada en el cumplimiento de normas, a este líder, le disgusta que cuestionen sus definiciones. Difícilmente tendrá la culpa de una mala decisión o injusticia, esto será efecto de la aplicación rígida de las reglas y las normas no de una definición personal.

Como método de trabajo utiliza los comités no así los proyectos de equipo, los primeros son impersonales y parecen ser fundados sobre el principio racional de que varias cabezas son mejores que una, conducen a cambios ordenados dentro la estructura de poder, en la responsabilidad de decisión y en sistemas y procedimientos; son útiles para inducir rigidez y concentrar el poder más que para ordenar o difundir la responsabilidad.

El líder separador — desertor.

El líder desertor posee las características básicas del líder separador y las usa en situaciones equivocadas, su orientación es baja tanto hacia las relaciones como a las tareas. Se lo identifica a través de su resistencia al cambio pasiva.

Se caracteriza porque piensa de que tratan de hacerle daño o "quitarle el puesto", por lo que cree es injustamente tratado dentro de la organización. Se lo percibe como aislado, disminuido o simplemente ignorado. El comportamiento de este líder es frecuentemente un ejemplo general de agresión desplazada hacia un inocente, tal comportamiento ayuda al líder a desahogarse, pero, raramente ayuda a la organización en su desarrollo.

No es efectivo, no solamente a causa de su carencia de interés, sino también porque tiende a evadir sus deberes impidiendo el desempeño de otros mediante la intervención, retención de información o confesando información incompleta. Apunta al rendimiento mínimo y causa efecto devastadores en la moral de su equipo. Ignora las demandas de la organización y es diestro para evadir responsabilidades por lo que su rendimiento es tan solo el necesario como para mantener a las personas sin molestarlo. El tiene el tiempo e inclinación para inventar maneras creativas de inhibir cambio.

Cuando la toma de una decisión es particularmente compleja, el líder desertor aplazará las acciones sobre ella, ya sea ignorando el problema o derivándolo a otro líder.

Uno de los aspectos más peligrosos de este líder, con respecto a su equipo de trabajo, es que puede hacer desertores a sus subordinados: los inexpertos subordinados pueden llegar a creer que esa deserción es una respuesta razonable a la organización tan pronto como ellos no sean involucrados. Los otros pueden moverse hacia la deserción en contra del comportamiento de su superior y a sabiendas de que ellos no tienen ningún poder para cambiar la situación.

El líder desertor, generalmente prefiere evitar reuniones informales, los equipos desestructurados lo conflictúan. Usa los archivos y/o procedimientos y reglas como armas para defenderse y comúnmente guarda una copia de cada memo que envía para usarlos como "papeles de coartada" y probar el hecho de que él tomó la acción con respecto a diversos casos. Las gratificaciones y/o reconocimiento en este equipo son bajas o mal direccionadas.

El líder Separador — Burócrata.

El estilo burócrata es simplemente el estilo separador usado en situaciones adecuadas. Si bien no se interesa ni en la tarea ni en las relaciones, es efectivo porque sigue las reglas de la compañía, se mantiene interesado y consigue no involucrarse personalmente con los problemas de otros. El líder burócrata es eficiente

además, porque usa los canales regulares, es quisquilloso para los detalles y sigue las ordenes al pie de la letra. Su orientación esta en las reglas del juego.

Tiende a analizar los procedimientos operativos y estándares de desempeño con igual óptica. El burócrata es considerado un elemento negativo en la mayoría de las organizaciones, sin embargo no debemos olvidar que es un estilo clave para mantener la eficacia de las organizaciones modernas. Las reglas se necesitan para canalizar y unir los esfuerzos de un grupo, para controlar que todos conozcan las reglas y las siguen.

Por otra parte, el burócrata produce pocas ideas, no impulsa la producción y hace un trabajo pobre en pro del desarrollo de sus subordinados.

Hemos planteado la naturaleza general de un estilo básico, separador, y sus dos estilos asociados, el desertor y el burócrata administrativo los cuales en su esencia mantiene su estilo básico. Continuemos con el resto de la clasificación.

El líder vinculado — estilo básico

El líder vinculado tiene una orientación básica hacia la gente. Es capaz de producir una atmósfera de trabajo de seguridad y aceptación donde los subordinados se sentirán libres de contribuir y participar en todas las actividades. Crea una estructura flexible, donde los subordinados saben más sobre algunas cosas que su superior.

El líder vinculado, se identifica con sus subordinados y mediante ellos satisface sus necesidades, tanto en casos en los que dirige su crecimiento como en aquellos en los que dirige sus necesidades, por lo cual, las personas en las organizaciones se ven atraídas hacia él como fuente de apoyo y afecto, aspecto que podría generar competencia entre los empleados por atraer su atención. No esta dispuesto a usar su autoridad para influir sobre otros, al contrario, usa la amistad y la comprensión analizando cada problema desde el punto de vista positivo. El líder vinculado es comúnmente consciente de sus suposiciones y actitudes tanto sobre si mismo como sobre su grupo, sabe cuando la solución del problema se encuentra al interior de su grupo y no afuera de él.

La dirección que ejerce deja muchos temas no definidos, esta ambigüedad puede crear tensión en el equipo. El líder vinculado escucha cuidadosamente, es muy hábil en dar su punto de vista y reconocer los sentimientos de los que lo rodean. Es más sensible a las demandas del sistema humano, que a las demandas del sistema técnico es así que considera que las relaciones con el personal son esenciales más allá de la definición de procedimientos y estatutos.

El líder vinculado - misionero.

El líder misionero, usa el estilo vinculador en situaciones impropias, es básicamente un alma bondadosa quién antepone las relaciones felices sobre cualquier otra consideración. Es ineficiente porque su deseo es verse a si mismo y ser visto como una "persona buena" por lo que no asume riesgos aunque ello vaya en contra de aumentar o mejorar la producción.

El líder misionero, cree que la gente feliz produce mas, por lo que se afana por crear una cálida y amena atmósfera social. El trato que departe ente su equipo es ameno y bondadoso evitando cualquier situación que entristezca a los empleados y tratando de que el trabajo sea muy sencillo y llevadero consintiendo así todo capricho o requerimiento con o sin fundamento.

Su actitud hacia el conflicto (el cual considera no debería existir en la organización) conduce a una gestión pobre y de rendimiento bajo. Es así que, cuando el conflicto se presenta, lo sofoca con un interés hacia los sentimientos que éste involucra y antepone los problemas humanos primero en situaciones donde ellos no pueden exigir prioridad; evita a quienes argumentan y prefiere que los problemas humanos difíciles sean resueltos por el traslado, promoción o pagando los incrementos. Naturalmente discute todos los puntos con el personal, esta dispuesto a cambiar sus ideas para guardar la paz, lo que es peor, piensa que ésta es la mejor forma de proceder.

Por estas características, éste estilo de gestión es menos efectivo.

El líder vinculado — desarrollador.

El estilo del desarrollador nace cuando el estilo vinculador es usado apropiadamente. El líder desarrollador se identifica como alguien quien otorga confianza implícita en la gente. Esta es la versión efectiva del estilo vinculador.

La diferencia principal entre el misionero y el desarrollador, es que, éste último es, a la larga, efectivo motivando y trabajando con la gente en una situación en la que se requiere hacerlo. Este líder, ve su trabajo vinculado con el desarrollo de los talentos de las personas que trabajan con él, lo cual deriva en una atmósfera de trabajo conducente al compromiso tanto hacia el, cómo hacia su trabajo.

En la mayoría de las organizaciones, el líder desarrollador es poco visible, se toma su tiempo al delegar y capacitar a sus subordinados debido a que considera que el promedio de personas en las organizaciones producen por debajo de su capacidad cuando no se sienten motivados para producir más. Este líder practica su propia dirección y control y deja que el resto asuma sus responsabilidades. Es capaz de motivar a su equipo por largos períodos porque tiende a producir una atmósfera creativa, rompe deliberadamente el impacto de la existencia de una organización como estructura de trabajo y esto permite mayor libertad para pensar en nuevas ideas.

Es abierto a la innovación y a los genuinos intereses expresados por sus subordinados, principalmente si son creativos e innovadores.

El líder dedicado — Estilo Básico

Es básicamente un director del trabajo de otros. Las características del trabajo en algunas organizaciones exigen el uso éste liderazgo cuando las presiones de tiempo son altas, las emergencias son frecuentes, el trabajo es peligroso o intrínsecamente sin interés y la calidad y cantidad pueden ser fácilmente medibles. Su orientación general es la tarea y luego la gente.

Es muy seguro de si mismo y confía poco en sus subordinados por lo que sus decisiones son unilaterales. Hay mucha confusión sobre la eficacia potencial de este estilo. Numerosas investigaciones afirman que en general es poco efectivo, sin

embargo, la mayoría de los líderes afirman que este estilo es frecuentemente el más efectivo, tanto a largo como a corto plazo dentro de su propia compañía.

Un hombre quién se maneja a si mismo pero no maneja a los otros no puede llamarse líder "dedicado". El gerentar involucra manejar a otros y la orientación con respecto a ellos es importante. Un líder quien trabaja diez horas por día sobre su oficina e ignora a sus subordinados, obviamente trabaja duro, pero no como un líder, podría ser llamado "desertor", "burócrata" o se asemejaría a un científico u otro tipo de trabajador esencialmente solitario cuya posición requiere que trabaje solo.

El líder dedicado es muy útil cuando debe hacerse mucho y rápidamente, o cuando un cambio profundo de cualquier tipo es necesario. Raramente polemiza, toma decisiones rápidamente y mantiene una dirección única. El estilo es muy efectivo si la mayoría de los líderes en una compañía lo usan estructurando las expectativas de todos los subordinados y así aumentando su aceptación. Así mismo, el estilo es mas efectivo en situaciones de crisis y menos efectivo en la administración, investigación o colocaciones educativas.

Bajo algunas *condiciones relativas a la naturaleza de los subordinados*, sugeriríamos el uso del estilo dedicado; en los casos en los que los subalternos esperen simplemente ser administrados y estén dispuestos a obedecer por miedo a castigos, carezcan de habilidades de decisión, carezcan de conocimientos o *seguridad en si mismos*. Se esfuerza por demostrar que él significa negocio y el mensaje implícito que envía a los subordinados es " lo consigo contigo o sin ti".

Su estilo de dirección se limita a repartir funciones a cada uno de sus subordinados individualmente y hace responsable a cada uno de un conjunto específico de responsabilidades lo que provoca una carencia de integración y trabajo en equipo.

El líder dedicado prefiere influir en sus subordinados mediante su dedicación propia al trabajo duro, prefiere motivar por diversos tipos de planes de incentivo con base en la cantidad y calidad por lo que sabe utilizarlos sobre el trabajo y los límites del sistema de gratificaciones y castigos. La idea "dedicada" de "mayor desempeño " esta claramente presente.

El líder dedicado - Autócrata

El autócrata proviene de un comportamiento dedicado inapropiado. Antepone la importancia de la tarea sobre cualquier otra consideración. Es ineficaz porque hace lo que obviamente tiene que hacer, sin ningún interés en las relaciones y poca confianza en las personas.

Desde su punto de vista, la cooperación significa hacerlo todo a su manera, por esto no puede comprender ¿por que tanta gente no es cooperadora?. A razón de esto, el autócrata sobrevalora la evaluación, el ranking de mérito, la amenaza y el castigo y el reporte de la eficiencia como dispositivos de control. Usa como método de control.

Considera que el ser humano promedio, prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y busca seguridad sobre todo. Parte de su ineficiencia esta en no utilizar las capacidades de los otros. Es capaz de ocasionar efectos indeseables en su equipo a través de su comportamiento, muchos de ellos se pasan la vida entera lamentándose por el hecho de que la gente no coopera, sin pensar que son ellos mismos quienes ocasionan la mayoría de los problemas. Trabajan bajo la premisa de que un subordinado tiene como función seguir órdenes, nada más. El autócrata no sabe qué significa "motivar" ni reconocer el buen desempeño. Su perspectiva del trabajo es simple: alguna gente ordena y los otros obedecen.

Maneja el conflicto suprimiéndolo y considerándolo un desafío a su autoridad. En algunos casos, consigue obediencia ciega y en otros casos peores puede producir la deserción.

Este estilo no sirve para una compañía sólida de desempeño continuo, debido a que no provee satisfacción duradera para los subordinados. Los subordinados tienden a alejarse del líder autócrata y esto puede conducir a un comportamiento agresivo hacia el.

El líder dedicado — benévolo autócrata.

El líder benévolo autócrata es quién pone la confianza implícita en si mismo y en su manera propia de hacer cosas. Se preocupa por la efectividad y la producción alta a largo y corto plazo. Es visto bajo la orientación del autócrata pero una poco mas alisador.

Hoy en día, este estilo es común, frecuentemente caracteriza a quienes han trabajado en los altos mandos de su compañía y quienes han intentado mejorar sus habilidades aprendiendo de sus errores. Son personas que conocen muy bien los métodos y procedimientos de la compañía por lo que consigue que la tarea se realice. Simpatiza poco con la participación, en ocasiones comenta algunos temas porque sabe que comentar de antemano a los subordinados puede producir una buena idea, lo podría alertar de problemas, además debe compartir con ellos para reducir la resistencia al cambio.

El estilo dedicado, es probablemente efectivo cuando el líder ejerce poder efectivo a través de un sistema de gratificaciones y castigos, cuando tiene que dar las ordenes para que el sistema trabaje o cuando tiene un buen conocimiento sobre sus subordinados. Adicionalmente, se facilita la tarea si los subordinados esperan ser administrados y si ellos adoptan las medidas o conocimientos por la carencia de capacidad. A esto se llama autocracia con voluntarios, aún es aceptada y se hace efectiva.

El liderazgo integrado — estilo básico

El líder integrado usa el máximo su Orientación a la Tarea y a las Relaciones para producir eficacia. Casi todo su comportamiento involucra técnicas motivadoras, compartiendo ideales y fines comunes. Los deseos del líder de estructurar las cosas tienen un enfoque altamente cooperativo y hacia el logro de las metas organizacionales.

A través del uso de una variedad de técnicas participativas intenta aplanar la diferencia de poder con respecto a los subordinados, haciendo su autoridad menos personal y obteniendo el compromiso de sus subordinados a las decisiones y a los cambios propuestos. Explica las instrucciones para asegurarse de que sus subordinados las comprendan, esto va mas allá de notificarles el porque de algunos cambios con la intención de que ellos acepten razones.

Para tener éxito en esto, sustituye ideales, armas, goles, logros o políticas, en nombre de lo que ciertamente responde a las expectativas de su equipo (Teoría "Y"). Considera que los subordinados pueden adiestrarse para responder adecuadamente a uno u otros de estos objetivos, pueden usarse estos, como dispositivos impersonales de control. Aunque pocos saluden a la bandera, muchos están dispuestos a morir por ella.

El enfoque integrado trabaja sobre la idea de que los subordinados deben ser "conectados " con la organización en orden de la eficacia de los logros. El líder integrado busca integrar las necesidades del individuo con las necesidades de la organización.

Un problema sobre el estilo integrado, es que muchos líderes se ven a si mismos como integrados cuando de hecho no lo son. Hay quienes persistentemente emplean mal la integración y provocan distorsiones serias en la naturaleza de la motivación humana, no comprenden el contrato "superior — subordinado", la retribución de la obediencia y el esfuerzo.

Este estilo integrado esta cerca del estilo ideal de gestión propuesto por varios profesores de universidad: La teoría Y de macgregor, Likert's Sistema 4, y BlakÚs.

El líder integrado - comprometedor.

El líder comprometedor es quien advierte la ventaja en su orientación hacia la tarea y a las relaciones, pero es incapaz de integrar estas ideas para tomar decisiones sanas. La influencia mas fuerte en sus decisiones, tiende a ser la presión más reciente o más

pesada, así que trata de minimizar problemas inmediatos mas bien que aumentar al máximo la producción.

El comprometedor, nunca hace nada bien, mientras no perdona el desempeño pobre no da muestras de esperar más de su equipo, cree que la producción óptima es un sueño.

Estos líderes, eventualmente usan técnicas de participación inoportunamente, por ejemplo cuando la decisión o el problema a considerar es muy sencillo la solución esta tomada de antemano.

Un líder enfrenta dos métodos alternativos de resolver un problema: favorecer a la organización con una orientación a las tareas o favorecer a las personas con una orientación hacia las relaciones, el líder comprometedor, sin embargo, intentará satisfacer ambas soluciones para evitarse conflictos.

Con subordinados fuertes, este enfoque puede conducir a una lucha interna administrativa para que los dos campos antagónicos distintos se desarrollen. El comprometedor tiene un efecto devastador sobre un subordinado quien prefiere trabajar desde un plano claro. El enfoque vacilador del líder conduce a la meta pobre porque no tiene forma de predecir el curso futuro de los sucesos en su organización.

El líder integrado – ejecutivo.

Este estilo se refleja comúnmente en el comportamiento del líder quien ve su trabajo como efectivo. Plantea altos estándares para la producción y el desempeño pero reconoce que, a causa de diferencias individuales, tendrá que tratar a todos los integrantes de su equipo de manera personalizada. Es efectivo en su compromiso con la Tarea y las Relaciones y es evidente que todos sus actos son una poderosa fuerza motivadora.

El líder ejecutivo acoge desacuerdos y conflictos sobre problemas en las tareas y los vé como una conducta necesaria, normal y apropiada. No suprime, niega, ni evita el conflicto, cree que las diferencias pueden ser trabajadas y el conflicto puede

resolverse cuando se trata de hechos. El líder ejecutivo sabe muy bien su trabajo y quiere que otros sepan igual el suyo. Crea una situación donde las demandas de trabajo no ciegan a un líder de las necesidades de los otros trabajadores. Su equipo trabaja duro y con un alto espíritu de grupo, cree en la necesidad de interdependencia de los trabajos y funciones para producir eficientemente. Es creativo e innovador, pero, de hecho, es su equipo que produce las ideas debido al clima al cual él lo ha inducido.

Promueve la participación, planificación e involucración por ello, obtiene el compromiso. Sabe que cualquier persona madura tiene necesidades, tanto de dependencia como de independencia y además necesidades individuales por lo cual vela por que las metas organizacionales puedan encajarse.

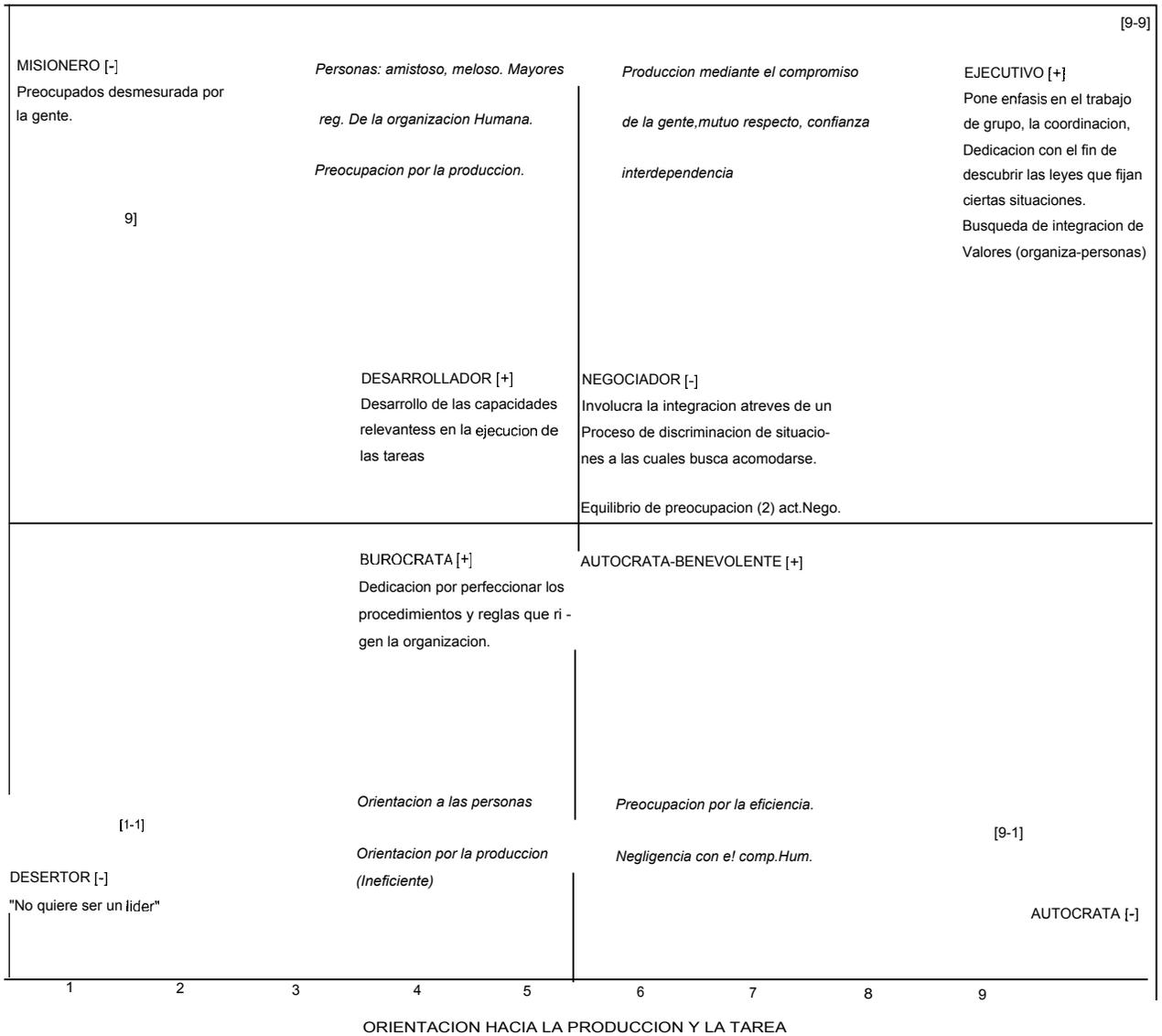
Aunque el ejecutivo sea un líder bueno, tiene esencialmente una orientación hacia el compañero de trabajo, trabaja particularmente bien cuando no hay diferencias de poder entre si mismo y los otros, cuando solo la pericia tiene influencias. El líder ejecutivo, prefiere igualdad en la gestión a diferencias de condición y poder. Conduce por inducción a sus subordinados a comprometerse por si mismos a objetivos comunes mas bien que a él o, a sus otros deberes. El líder ejecutivo construye lealtad entre sus subordinados, desarrolla en todos ellos un sentido agudo de personalidad, el sentido de respeto por si mismos, esto, por si mismo, agrega otro fuerte elemento al servicio de los objetivos organizacionales. Sus subordinados lo ven como personalmente interesado en ellos y como buscando mejorar su eficacia. Ellos han confiado en el y lo ven como intentando construir una organización efectiva.

(c) El Grid Administrativo (Grid Gerencial).

Blake y Mouton ⁴ inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron el Grid Administrativo a partir de los estilos que "se interesaban por las personas" o se interesaban en la producción", los cuales, en esencia representan las dimensiones de la orientación a las personas y la orientación a las tareas. El Grid contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen

⁴ R.R. Blake y J.S.Mouton , THE MANAGERIAL GRID, Houston; Gulf, 1964

ochenta y una posiciones en las que puede encuadrarse el estilo del líder. El Grid no muestra los resultados que se producen sino, mas bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados. De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, los administradores funcionan mejor en el estilo 9.9 que, por ejemplo un estilo 9.1 (tipo autoridad) o uno 1,9 (tipo country club), Ver cuadro MT- 01 — "El Grid Administrativo". El Grid sirve más como marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para ofrecer mucha información tangible que aclare el dilema del liderazgo, pues no hay mucha evidencia sustantiva que respalde la conclusión de que un estilo 9,9 es mas efectivo para todas las instituciones.



MT- 01 — "El Grid Financiero"

1.4. Teorías de Contingencia hacia los estilos de liderazgo:

Uno u otro estilo de liderazgo, no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y la necesidad primordial de los líderes es de identificar cuando deben utilizar un estilo diferente. Se han desarrollado varios modelos para explicar estas excepciones y se les conoce como Enfoques de Contingencia [o situacionales]. Estos modelos incluyen como *variable el estilo de la situación que enfrenta el líder*. Donde, se deben identificar factores claves en la situación y de los subalternos, cuando se combinan con los resultados de investigadores, estos factores indicarán que estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la situación (ambiente y funcionarios) que enfrenta el líder.

(a) Modelo de contingencia de Fiedler⁵

Está basado en la distinción previa entre la orientación hacia los empleados y hacia el trabajo y sugiere el estilo de liderazgo más apropiado cuando la situación general es favorable, desfavorable o esta en una etapa intermedia para el líder. En la medida que varíe la situación, también variaran los requerimientos del liderazgo.

Fiedler⁶ muestra que, la eficacia de un líder, está determinada por la interacción en la orientación hacia el empleado y tres variables situacionales que se relacionan con: *los seguidores, la tarea y la organización*. Se trata de las *relaciones entre el líder y los miembros* del grupo, la estructura del trabajo y la posición de poder del líder. Las relaciones del líder con los miembros están determinadas por la manera en que el grupo acepte al líder. La estructura del trabajo refleja el grado especificidad en que debe realizarse una tarea. La posición de poder del líder describe el poder organizacional que deriva de la posición que ocupa el primero.

⁵ KEITH, David ; NEWSTROM, John - COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL McGraw Hill — Octava Edición (Tercera edición en español) Mexico 1991
⁶ DESSLER, Gary — ADMINISTRACION DE PERSONAL, PHH Prentice Hall Sexta Edición 1994.

Fred Fiedler, quien desarrolló esta técnica, afirma que los líderes orientados a la producción se desempeñan mejor en situaciones en las que pueden ejercer un control muy elevado o en situaciones en las que tienen poco control. Por otra parte, los líderes orientados a las personas se desempeñan mejor en situaciones intermedias, cuando ejercen cantidades moderadas de control.

Flieder explica sus afirmaciones de la siguiente manera: en situaciones de control muy elevado — cuando la palabra del líder es la "ley" y el trabajo es muy rutinario - el grupo se muestra dispuesto a ser dirigido y los subordinados esperan se les diga que hacer. Por otra parte, en la situación de control muy limitado — en lo que el líder no puede contratar o despedir y el trabajo no es rutinario - el grupo se desintegraría sin la intervención activa y el control del líder. Por lo tanto, en las situaciones de mucho y poco control se requiere un estilo de liderazgo mas orientado a la producción o a la tarea, sin consentimientos. En el nivel intermedio, según Flieder, la situación no es tan clara y el mayor problema con frecuencia es que podrían surgir desacuerdos y debilitar el desempeño del grupo; en este punto, el líder debe apoyar y estar orientado a las personas, debido a que es importante que impulse a los subordinados a trabajar juntos con el líder.

(b) Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard ⁷

Otro enfoque de contingencia, es el modelo de liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard, el cual sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo [madurez] del subordinado.

El nivel de desarrollo, como veremos más adelante, es la combinación de la competencia y la motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los líderes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimientos que el empleado tiene del puesto, su habilidad, capacidad y su percepción de sí mismo, así como su disposición para aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente. Los empleados [según la teoría Y], por lo regular desarrollan más en un trabajo en la medida en que reciben una guía

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro - LIDERAZGO Mnual Moderno - Segunda Edicion - Mexico, D.F. - Santa Fé Bogota 1988

apropiada, obtienen experiencia en el puesto y ven las recompensas de un comportamiento cooperativo. Tanto, la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo, pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Las teorías situacionales del Liderazgo buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las otras. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. Cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Estas teorías son más atractivas para el líder, toda vez que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones. En una situación la acción "A" podría ser el mejor conjunto de actos de liderazgo, pero en la siguiente situación, la acción "B" será la mejor. Tratar de que todos los líderes de una organización se apeguen a un esquema estándar, eliminará la creatividad y será ineficaz, como si muchas piezas cuadradas tratarán de entrar en agujeros redondos. El liderazgo es parte de un sistema completo, por lo que no hay una manera simple de responder a la pregunta: ¿Que hace un líder?. En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación, aún cuando el buen liderazgo comprende un conjunto de comportamientos, no debe confundirse con una simple actividad cuando no se le requiere. La agresividad o audacia y una interacción constante con los demás no garantizarán un buen liderazgo. En ocasiones, la acción apropiada para el líder será mantenerse tras bambalinas y librar al grupo de presiones, mantenerse callado para que otros puedan hablar, mantenerse tranquilo en momentos de agitación, dudar o postergar decisiones. En otras ocasiones un líder debe ser más directo, controlador y agresivo.

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos: líder, seguidores y situación, son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

La teoría situacional de Liderazgo establece cuatro formas de comportamiento de los líderes originados de dos variables obvias: la cantidad de dirección (orientación a la tarea), y el apoyo socioemocional (orientación a la relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada.

Conducta #1: Ordenar: El líder define el qué, cuando, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral. Ordenar se concibe como dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Conducta #2: Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no que tome las decisiones. Donde persuadir se concibe como explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se le pide.

Conducta #3: Participar : La comunicación es francamente bilateral, El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones. Donde participar significa compartir el jefe sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y planeación de estrategias también en conjunto.

Conducta #4: Delegar : El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores. Donde delegar significa dejar al seguidor — visto como colaborador, no como súbdito- las decisiones sobre como actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Los cuatro estilos que corresponden a grados crecientes de "madurez" de los seguidores por lo tanto son:

Ordenar: Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea; es decir, no esta capacitado ni motivado para tal efecto.

Persuadir: Cuando el seguidor empieza a poder pero no quiere; o a querer pero no puede. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.

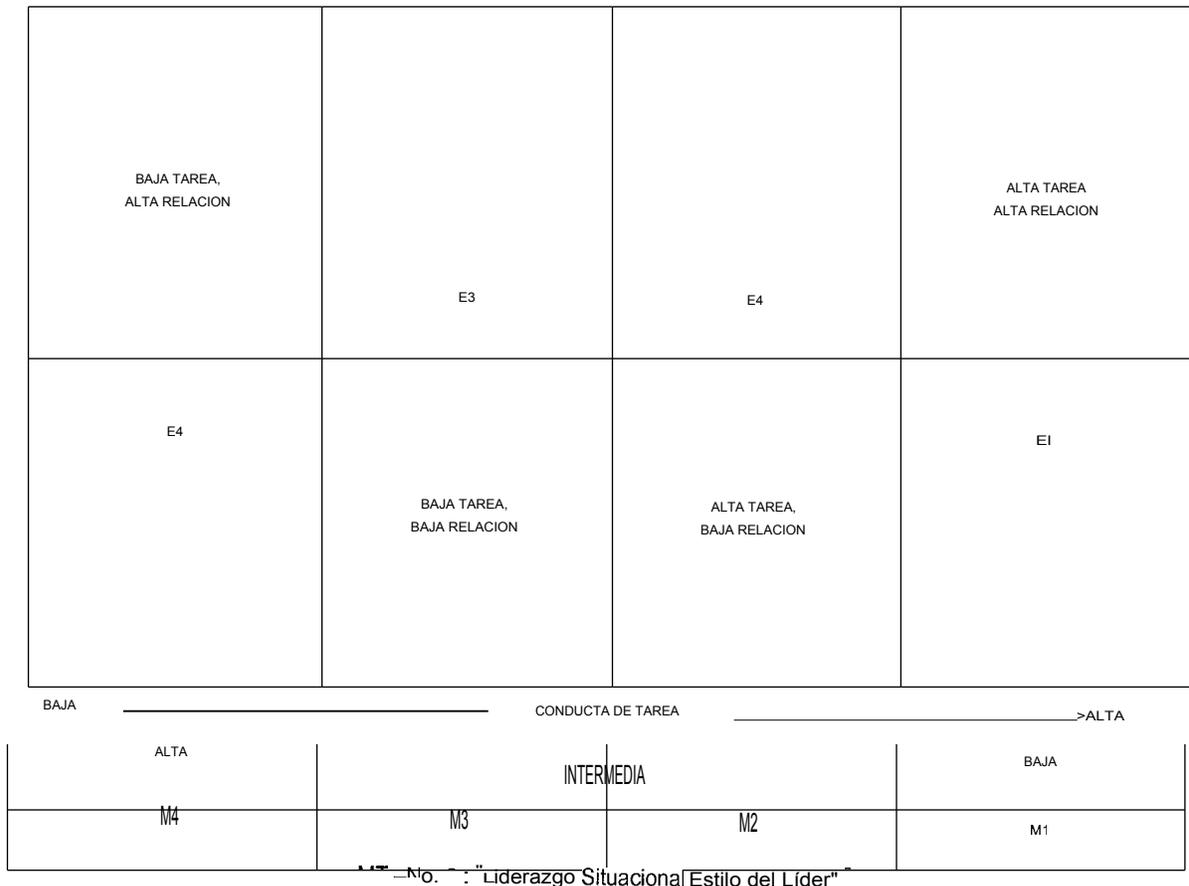
Participar: Cuando el seguidor en cierta medida, aún no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna.

Delegar : Cuando el seguidor quiere y puede, esta bien capacitado y motivado.

Resumiendo esto de manera simplificada:

El seguidor NO puede y NO quiere	Ordenar
El seguidor puede y quiere en 33%	Persuadir
El seguidor puede y quiere en 66%	Participar
El seguidor puede y quiere en 100%	Delegar

Analicemos el siguiente gráfico:



Se deben aclarar algunos puntos:

⁸ RODRIGUEZ, Mauro — LIDERAZGO — Manual Moderno S.A. de C.V. Segunda Edicion — México, D.F. — Santa Fé de Bogotá

a) La Madurez: En general se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzarlas responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada: la que el líder pretende y/o la institución pide. La madurez se da en grados: no es un asunto de "blanco y negro". En la práctica, para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea, basta preguntarse: ¿Esta él, o están ellos, dispuestos a realizar esta tarea y/o asumir esta responsabilidad?. ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos?

b) La orientación de tarea o dirección: Es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: que, como, cuando, donde y cuanto.

c) La orientación de relación o apoyo: Es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor.

d) Otras variables: Además de las tres básicas, afectan la relación de liderazgo estas variables:

- El temperamento y carácter del Líder (L)
- La naturaleza del seguidor/subordinados (S)
- Los caracteres de los compañeros (Co)
- Las circunstancias de tiempo (Ti)
- Las circunstancias del lugar (Lu)
- Las circunstancias de la tarea (Ta)
- La naturaleza de la situación (St)

Entonces la eficiencia de un líder (E), se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta...)$$

Pasemos a revisar algunas de ellas:

El temperamento y características del Líder: Definido como los rasgos de personalidad y formas de reacción de cada líder.

- La naturaleza de los subordinados: Vale decir las características de cada uno de los subordinados que componen el grupo a ser dirigido, citemos algunas de ellas:
 - a. Características Biográficas
 - Edad
 - Sexo
 - Estado Civil
 - b. Características Intelectuales y de capacidad.
 - Capacidad o nivel de instrucción
 - Las facultades intelectuales
 - Las facultades físicas

La personalidad (podríamos incluir dentro de este punto el nivel de autoestima).
 - c. Características laborales
 - La antigüedad
 - El cargo ocupado
 - Las tareas y funciones desempeñadas.
 - La integración de facultades y empleo

Los caracteres de los compañeros (Co): Referidas a las características del equipo de trabajo inmediato con el cual se relaciona cada funcionario.

- Las circunstancias de tiempo (Ti): Referidas a las características del tiempo en el cual se adopta cierto estilo de dirección.
- Las circunstancias del lugar (Lu): Referidas a las características del lugar en el cual se adopta cierto estilo de dirección.
- Las circunstancias de la tarea (Ta) : Relacionada con el ámbito, sector o características de las funciones desempeñadas por cada subalterno. Existen tareas cuyo desarrollo es rutinario y consiste en un manejo mecánico y operativo de ciertos instrumentos y/o servicios y otras en las cuales las habilidades, creatividad e iniciativa del funcionario están en constante ejercicio.
- La naturaleza de la situación (Si): Características específicas de cada una de las situaciones a las cuales el grupo de trabajo está expuesto, citemos algunas por ejemplo:

- Cantidad de presión y tensión experimentadas,
- Clima organizacional,
 - Relaciones interpersonales,
- Características ambientales del lugar de trabajo, etc.

El líder y el desarrollo - maduración de los seguidores:

A medida que pasa el tiempo, el movimiento normal en una situación de liderazgo debe ser Maduración # 1 hacia Maduración # 4 y en consecuencia de Conducta # 1 a Conducta #4. No un movimiento brusco, "a brincos", sino gradual. Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y relación, que es delegar. Se supone un seguidor cada vez más capaz, comprometido con la tarea y dispuesto a correr riesgos.

La vía ordinaria para este proceso es el uso dosificado y atinado de "reforzadores", que pueden ser simplemente "caricias psicológicas", "palmaditas en la espalda" o "reconocimientos" de parte del jefe y la institución.

El liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

ETAPAS DE DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO
Poca habilidad y poca voluntad	Eficacia (directivo, poco apoyo)
Poca habilidad y mucha voluntad	Disposición (directivo, apoyo)
Gran habilidad y poca voluntad	Participación (apoyo, poca dirección)
Gran habilidad y mucha voluntad	Delegación (poca dirección y poco apoyo)

MT — No. 03: "Relación entre etapas de desarrollo y estilos de liderazgo recomendados".⁹

⁹ ROBBINS , P. Stephen — COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL — Conceptos, Controversias v Aplicación - Sexta Edición, Editorial PHH — Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994

Lo que este cuadro nos sugiere, es que los estilos de liderazgo deben variar de acuerdo a las circunstancias. Este modelo se basa en las capacidades individuales de un empleado de trabajo específico [factor de contingencia] . Por lo tanto es importante analizar las características del grupo de trabajadores y sobre la base de esto, determinar un estilo de liderazgo apropiado.

Hacemos incapie en este párrafo al hecho de que al definir líder se está considerando este concepto bajo el marco conceptual del liderazgo, vale decir para la presente investigación definiremos al líder como sinónimo de Jefe.

2. EL DESARROLLO HUMANO

Es muy frecuente que al hablar de desarrollo suela identificarse este término con la maduración y con el crecimiento. Esto no es correcto, debido a que cada uno de estos términos tienen su propio significado. Existe alguna relación entre ellos? Claro que si porque tanto la maduración como el crecimiento son los factores internos que intervienen en el desarrollo y hay factores externos del desarrollo que se encuentran determinados por el medio ambiente. Estos son el aprendizaje y la socialización.

Todo ser se va formando dentro de un proceso biológico hasta alcanzar la forma humana. **El crecimiento** esta referido a cambios cuantitativos de le estructura, posteriormente irán apareciendo espontáneamente aptitudes que le permitirán adquirir ciertas capacidades que pueden ser funcionales y conductuales. A esta nueva situación se la denomina **Maduración**. Después de que la personal ha madurado puede entonces adquirir habilidades y destrezas (motoras y cognoscitivas) que constituyen lo que se denomina **aprendizaje**. A partir del aprendizaje la persona podrá adaptarse al medio ambiente en que vive, esto es llamado **socialización**. De la interacción de estos cuatro factores resulta el **Desarrollo**: este puede definirse como: proceso de cambios hacia unos patrones de conducta cada vez más complejos que la persona alcanza a medida que pasa por cada etapa de su vida. El desarrollo es proceso, porque lleva a la persona humana de un estado a otro más perfecto, es decir a una mejor situación biopsiquica y social.

Conforme se hacen estudios sobre el comportamiento humano en sus diversos contextos, se ha reconocido cada vez más la importancia de la autoestima en el proceso de formación y desarrollo de los individuos, tanto en cuanto a los efectos y actitudes derivadas de su estructura como son la apertura al diálogo y a la cooperación, la disposición para el aprendizaje, la visión objetiva y positiva de las cosas y la presencia de ciertas características indicadores de maduración y salud mental, como en la influencia ejercida por el medio en su desarrollo y conformación.

En este entendido y respondiendo al objetivo de la presente investigación, pasaremos a definir la estructura de la autoestima:

2.1. LA AUTOESTIMA - Concepto y Características:

La definición de autoestima ha significado un grave dilema cuya búsqueda de consenso es aún el gran desafío para la psicología contemporánea, se han destinado sendos volúmenes para denotar su definición, su concepto y su medida. Se trata de un concepto extremadamente popular en la literatura psicológica, psiquiátrica y sociológica y que se ha usado para explicar una gran cantidad de fenómenos y conductas. Encontramos que cada una de las definiciones están en un contexto que se relaciona con un determinado nivel de conocimiento, a medida que crece tienden a convertirse en mas precisas.

Una de las definiciones mas completas sobre la autoestima es la propuesta por Branden ^{1°} quien manifiesta que de todos los juicios que entablamos en la vida, ninguno es tan importante como el que entablamos sobre nosotros mismos, ya que ese juicio afecta el propio núcleo de nuestra existencia y por ende a nuestra autoestima. Para dicho autor la autoestima constituye una condición indispensable del bienestar humano y se ve afectada por la naturaleza de la apreciación que tenemos de nosotros mismos. La autoestima para Branden es "una evaluación de mi mente, mi conciencia y un sentido profundo de mi persona". Así mismo, la autoestima al definirse como la experiencia de ser aptos para la vida y para sus requerimientos consiste en la

¹⁰ BRANDEN, Nathaniel — EL PODER DE LA AUTOESTIMA — COMO POTENCIAR ESTE IMPORTANTE RECURSO PSICOLOGICO- Editorial PIDOS, Buenos Aires Argentina 1995

confianza en nuestra capacidad de pensar y de afrontar los desafíos de la vida y la confianza en nuestros derechos, sentimientos, derechos a afirmar nuestras necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos.

Bajo este punto de vista, estaríamos hablando de dos elementos que están en constante interrelación y que se definen como un sentido de *eficacia personal* (autoeficacia) y un sentido de *mérito personal* (autodignidad) en constante interrelación de los cuales hablaremos posteriormente.

Es de gran importancia comprender que la autoestima tiene un significado específico. Sería poco sensato desechar las definiciones afirmando que son sólo una cuestión de semántica o la preocupación por la exactitud tildándola de pedantería. El valor de una definición precisa es que nos permite distinguir un aspecto particular de la realidad de todos los demás, de tal forma que podamos pensar y trabajar con él con claridad y concentración. Si queremos saber de qué depende la autoestima, cómo, respaldarla, y alentarla en las organizaciones, fortalecerla o desarrollarla en nosotros mismos, necesitamos saber precisamente a donde apuntamos. No daremos en un blanco que no podemos ver. Por desgracia, casi todos los que leen sobre el tema proponen una definición diferente. Este es uno de los problemas de la investigación. Se miden distintas características o atributos, pero a todos se los denomina colectivamente "autoestima".

Considerando todos los criterios antes mencionados, para fines de la investigación presentada a continuación se ha considerado la siguiente definición:

"Autoestima es el marco de referencia desde el cual se proyecta cada individuo como expresión de su plenitud, maduración, autorealización en la salud mental y física y en su productividad. La autoestima es el conocimiento, concientización y práctica de todo el potencial del individuo"

Por lo tanto, es una estructura consciente, porque incluye experiencias de las cuales el individuo se da cuenta, y es organizada porque se rige por las leyes que le dan su estructura.

En este sentido los individuos se comportarán positiva o negativamente, según la organización, si se rompe nuestro vínculo con la organización del "sí mismo" entonces éste será experimentado como inestable, inseguro ansioso, depresivo y otras manifestaciones negativas, por lo que los cambios en sus sentimientos serán abundantes. Estas manifestaciones negativas podrían tener fuerte influencia en el desarrollo del sujeto y su adaptación al medio a razón de una desestructuración del "sí mismo" y continuarán mientras no se reorganice de nuevo.

Sin embargo la definición anterior será el punto de partida al analizar a la autoestima, consideremos los siguientes criterios complementarios:

La Autoestima como evaluación o afecto: Una de las tendencias, es ver a la autoestima como evaluación o afecto. Diferenciar estos dos aspectos es muy difícil, pues se trata de dos elementos que difieren en su profundidad, ya que ambos son procesos referidos a sentimientos de las personas sobre sí mismas asociados a evaluaciones sobre cualidades y habilidades.

Como fuera, el énfasis entre uno y otro proceso lleva a diferentes descripciones, explicaciones y por ende mediciones diferentes. A modo general, podemos decir que *auto-evaluación* envuelve descripciones más mecánicas y causales, en tanto, que *auto-afecto* tiende a elicitar una concepción más "Humanista" de la conducta excluyendo principalmente la connotación de "bueno" o "malo". En efecto las descripciones de autoestima, en términos de proceso evaluativo, asocian instrumentalmente la asignación de un juicio de bueno o malo en la base de un objeto, una habilidad, la persona toda, o una conducta. Las cosas tendrían valor, en la medida en que preparan a la persona a llegar a sus metas, enfrentar fracasos, ansiedades y castigo.

Las descripciones de auto-evaluación se realizan por lo general en términos cognitivos y como comparaciones igualmente cognitivas sobre la base de un criterio standard a modo de juicio de valor. En contraste, la funcionalidad de las características personales se hace evidente al conceptualizar la autoestima como proceso afectivo, pues se enfatiza la parte emocional y conductual como concomitantes de la evaluación. En

este sentido no es la evaluación en si misma lo importante, sino la respuesta catártica en reacción a esta.

El punto focal, la llave son las emociones; entonces el proceso de auto-afecto es generalmente descrito como "tono emocional", actitudes emocionales de uno mismo (Rogers,1950) como "connotaciones emocionales" (Gordon,1968) o como " reacciones emocionales al auto-concepto" (Rosemberg,1967). Incluso al describir la autoestima en términos afectivos se la independiza de la auto-evaluacion. Como la gente se sienta no depende ni esta determinado por cuan buenos ellos crean que son.

La autoestima como actitud: La segunda tendencia define a la autoestima como una actitud. Exceptuando la perspectiva psicoanalítica, la autoestima se ha definido en términos de actitudes reflexivas o grupo de actitudes. Se acostumbra definirla como un fenómeno procesal en el cual la persona percibe características de si mismo y reacciona emocional y conductualmente a estas características. Esta concepción usa la idea de actitud en una o en sus varios significados; cogniciones, sentimientos, creencias, predisposiciones a actuar y se avanza con el concepto de autoestima como una clase particular de actitud respecto a un objeto en particular.

En esta dimensión Rosemberg (1965) define la autoestima como la evaluación que el individuo hace y generalmente mantiene hacia si mismo, que expresa una actitud de aprobación o desaprobación. Una otra definición, es la proporcionada por Secord y Backman (1964), en la que se describen las actitudes de una persona como teniendo tres aspectos de los cuales hablaremos posteriormente:

- el cognitivo (contenido de lo que se juzga),
- el evaluativo (el juicio) y
- el afectivo y/o conductual.

Esta perspectiva actitudinal describe al mismo tiempo la autoestima como globalidad y como algo especifico, la persona tiene muchas cualidades diferentes a las cuales agrega evaluaciones, y ella también puede sumarlas en sentido de formar una total evaluación. Esta sumatorización puede ser vista como una colección o actitudes

específicas como en James (1890) y Diggory (1966) puede estar dada de manera unificada Mc Candless, (1961).

La autoestima como satisfacción: La tercera tendencia sobre la definición de autoestima tiene que ver con la concepción de discrepancia. En estos términos se define como una relación psicológica, la autoestima es igual a la relación entre las pretensiones y los éxitos logrados (James, 1890) se envuelve así dos grupos de actitudes como la persona se percibe actualmente con respecto a alguna cualidad o habilidad y como el podría ser o es de acuerdo a sus potencialidades.

La relación o disparidad en la auto-percepción es un concepto común dentro de la autoestima, al mismo tiempo que es mas común usar las discrepancias de actitudes que los radios entre ellas.

Para Cohen (1959) por ejemplo, la definición de autoestima es el grado de correspondencia entre un ideal individual y el actual concepto que una persona tiene de si mismo, o la discrepancia entre los ideales y la actitud de logro. La autoestima por lo tanto resultaría de las experiencias individuales de éxito y fracaso comparadas con las aspiraciones propias planteadas al inicio de este punto.

La autoestima como necesidad: Abram Maslow plantea una clasificación de las necesidades humanas, dentro de la cual incluye a la estima como una necesidad de orden superior, por lo que revisaremos rápidamente sus planteamientos.

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida de las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias, la jerarquía de necesidades de A.H.Maslow que se centra en cinco niveles, como se aprecia en la Figura MT — No. 4 ha recibido una atención generalizada y desatado considerables controversias. Los niveles de necesidad 1 (física) y 2 (seguridad) se conocen tradicionalmente como *necesidades de orden inferior*, y los niveles 3 (social), 4 (estima) y 5 (autorrealización), se conocen como *necesidades de orden superior*.

De orden Inferior:
Necesidades básicas fisiológicas
Necesidades de protección
De orden Superior
Necesidades sociales de pertenencia
Necesidad de Estima y estatus
Necesidades de autorealización y satisfacción.

FIGURA MT - No. 04: Jerarquía de Necesidades Humanas de acuerdo con Maslow¹¹

Definamos brevemente cada necesidad en función a su satisfacción en el ámbito laboral:

Necesidades de orden inferior:

Necesidades Físicas: Las necesidades de primer nivel se refieren a la supervivencia. En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan ya que están razonablemente satisfechas.

Necesidades de seguridad.

Necesidades de orden superior:

Necesidades sociales: De acuerdo con Maslow hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales puede (y deben) satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus.

Necesidades de Estima y autorealización: **Las personas, necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo** (lo que representa para ellos el estatus). La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. Esta necesidad tiene amplia relación

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw - Hill 1993.

con el concepto de autoestima como satisfacción y autoevaluación vistos anteriormente.

Aun después de haber llegado al quinto nivel, hay espacio para nuevos progresos. Las necesidades de orden superior, en particular, nunca pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más; el ejecutivo busca nuevos símbolos de estatus y el explorador intenta nuevas y más peligrosas aventuras. La implicación para los *gerentes* es la siguiente: *la satisfacción de necesidades es un problema continuo para las organizaciones*. No es posible resolverlo hoy permanentemente con la satisfacción de una necesidad en particular.

Las contribuciones de esta teoría para la presente investigación radican en el hecho de que al representar a la autoestima como una necesidad de orden superior, nos da cuenta de la influencia ejercida por el medio en la conformación de la misma. Esto es, la influencia ejercida por el medio circundante, conformado por la familia, la sociedad, y, en este caso el ambiente laboral, en la mantención y reconocimiento de la valía personal de cada uno de sus funcionarios, al ser concebidos como agentes satisfactores de una necesidad de estima y valía personal.

2.2. Componentes de la autoestima.

Según el autor Alcántara (1990) la autoestima como responsabilidad del "si mismo", involucra tres componentes : *el cognitivo, el afectivo y el connotativo o intencional*, los tres operan íntimamente correlacionados de manera que una modificación en uno de ellos significa una alteración en los otros.

El elemento cognitivo, indica idea, opinión creencias y procesamiento de la información. Es, el conjunto de auto-esquemas que organizan las experiencias pasadas y son usados para reconocer e interpretar estímulos relevantes en el ambiente social. Es un marco de referencia por el cual damos un significado a los datos aprehendidos sobre nosotros mismos e incluso sobre los demás.

El elemento afectivo conlleva la valoración de lo que en nosotros hay de positivo y de negativo, implica un sentimiento de lo agradable o desagradable que vemos en

nosotros. Es sentirse a gusto o disgusto consigo mismo. Dicho autor manifiesta que este elemento constituye el corazón de la autoestima y donde se formula la ley principal que gobierna su dinámica: A mayor carga afectiva, mayor potencia de la autoestima.

El tercer elemento de la autoestima es **el connotativo o intencional**, significa tensión, intensión y decisión de actuar, y de llevar a la práctica un comportamiento consecuente y coherente, es la auto-afirmación dirigida hacia el propio yo.

En conclusión podemos decir que la autoestima se compone de los siguientes elementos:

- Las percepciones de las propias características y capacidades.
- Los preceptos y conceptos de si mismo en relación con los demás y con el medio.
- Las cualidades de valor que se perciben como asociadas con las experiencias y con los objetos.
- Metas e ideales que se perciben como poseyendo valor positivo o negativo.

Los pilares duales de la autoestima : Así mismo la autoestima posee dos pilares interrelacionados: un sentido de eficacia personal (autoeficacia) y un sentido de mérito personal (autodignidad).

Como experiencia psicológica realizada plenamente, es la suma integrada de estos dos aspectos:

Autoeficacia significa confianza en el funcionamiento de la mente, en la capacidad de pensar, en los procesos por los cuales se juzga, elige, decide; confianza en la capacidad de comprender los hechos de la realidad que entran en la esfera de las intereses y necesidades; confianza cognoscitiva en uno mismo.

Autodignidad quiere decir seguridad del valor; una actitud afirmativa hacia el derecho de vivir; comodidad al expresar apropiadamente los pensamientos, deseos y necesidades.

Partamos de la premisa de que si un individuo se sintiera inepto para enfrentar los desafíos de la vida, si careciera de la confianza fundamental en si mismo, en su mente, reconoceríamos una deficiencia de autoestima, sin importar qué otras ventajas poseyera. O, si careciera de un sentido básico de autodignidad, se sintiera indigno del amor o respeto de los demás, sin derecho a la felicidad, temeroso de expresar pensamientos, deseos o necesidades, nuevamente reconoceríamos una deficiencia de autoestima, sin importar qué otros atributos positivos exhiba.

Autoeficacia y autodignidad son los pilares duales de la autoestima positiva. La falta de cualquiera de ellos la menoscaba. Son las características que definen al término debido a que son fundamentales. No representan significados derivados o secundarios sino la esencia de la autoestima.

La experiencia de la autoeficacia genera el sentido de control sobre la propia vida, que asociamos con el bienestar psicológico, la sensación de estar en el centro vital de la propia existencia, a diferencia de ser un espectador pasivo o víctima de los acontecimientos.

La experiencia de la autodignidad posibilita un sentido benevolente no neurótico de comunidad con otros individuos, la fraternidad de la independencia y la consideración mutua, a diferencia del aislamiento del resto de los humanos, por un lado, o del hundimiento en la tribu, por el otro.

El confiar en la autoeficacia y autodignidad permiten al individuo considerarse:

Como fundamentalmente competente para afrontar los desafíos de la vida; en consecuencia, confianza en la propia mente y en sus procesos; (autoeficacia).

Como digno de éxito y felicidad; en consecuencia, la percepción de nosotros mismos como personas para quienes el logro, el éxito, el respeto, la amistad y el amor son apropiados; (autodignidad).

Dentro de una persona, habrán fluctuaciones inevitables en los niveles de autoestima, así como las hay en todos los estados psicológicos. Necesitamos pensar en términos del nivel promedio de autoestima de una persona y la forma en como el medio ambiente se convierte en agente mantenedor de un estado determinado de la misma.

2.3. Conformación de la Autoestima en las etapas del Desarrollo Humano.

Erickson habla de ocho etapas por las que el hombre pasa en el proceso de su vida dentro de las cuales se puede apreciar la conformación de la autoestima. Las edades que en estas etapas se proponen no son rígidas, pueden fluctuar; En este esquema se observa una cercanía con las etapas de Sigmund Freud. Para el paso de una etapa a otra se vive una crisis, la cual suele ir acompañada por episodios de depresión y ansiedad, ya que involucra "dejar algo seguro, conocido" por algo "incierto y desconocido".

Es en la etapa de "**confianza básica**" contra "**desconfianza**", donde queda conformada la autoestima. Esta etapa es muy importante en el desarrollo de las personas, pues según ésta se adquirirá la confianza, la fe, la aceptación de sí mismo y hacia los demás, ya que el niño se percibe que como importante y valioso para las personas que le son significativas. La satisfacción de obtener logros le dará la seguridad necesaria para "arriesgarse" a dar el siguiente paso. Entonces las crisis, depresiones y ansiedades serán constructivas y no destructivas.

Sin tomar en consideración casos enfermizos de padres enajenados que no aman a su hijo, lo normal es que los padres lo quieran y se lo demuestren; sin embargo, no basta que le den amor, sino que es preciso que el niño lo sienta, lo perciba, se dé cuenta, tenga confianza, sepa que está seguro, atendido y respaldado. El ser humano tiene tanta necesidad de sentirse amado que aún cuando los bebés tengan cubiertas todas sus necesidades de comida, limpieza, abrigo, etc., si no hay contacto con su piel, no se les toma en los brazos no se les habla, no sobreviven.

En la etapa anterior el niño no es capaz de dar, en la segunda etapa comienza a darse cuenta de que puede dar, empieza a tener **autocontrol y fuerza de voluntad**. Se atreve y no. Debe recordarse que hay que alentar lo positivo de cada etapa para que la autoestima se vaya enriqueciendo y afirmando. El ejemplo de los padres es muy importante, pues es más fácil desarrollarse en un ambiente de flexibilidad que en uno de rigidez; en uno que establezca límites, que él tendrá que respetar y cumplir, pero también que provea el respecto a su persona, en uno cuyas percepciones sean consistentes con la realidad y no reprimidas.

De los 4 a los 6 años, dirige su voluntad a un propósito; se le llama a esta etapa lúdica o de juego. Hace y deshace, construye y destruye, compone y descompone; todo esta le va dando seguridad. Su curiosidad sexual y fantasías no deben ser coartadas, sino encauzadas. Si esta etapa se resuelve bien, pasa a la siguiente: **"industria contra inferioridad"**. Aquí su autoestima lo hace responsable, cooperar en grupos, y se despierta su interés por aprender.

De los 12 a los 16 años, empezando con la pubertad, se llega a la adolescencia. Es la crisis en donde las etapas anteriores se cuestionan; se llama de **"identidad"**. La persona se vuelve egoísta, solitaria, de carácter cambiante; lo mismo esta feliz que enojada, no sabe que le pasa ni que quiere. En esta etapa puede recuperar, aclarar y fortalecer su autoestima. Darle confianza, comprensión, respeto y ayuda le facilitará superar esta difícil etapa.

En la etapa sexta, **"intimidad contra aislamiento"** comienza ya a realizarse compartiendo, aprecia la intimidad, la amistad profunda e integra el sexo al amor. La persona ya es madura y busca trascender. Si no se consolidaron las etapas anteriores se provocará el aislamiento y estados de neurosis.

En la etapa de **"generatividad contra el estancamiento"**, las personas son productivas, creativas, consolidan y cuidan a su familia, amigos y trabajo. Hay una total proyección del ser humano a relacionarse y ser productivo. En el caso contrario las personas se encuentran estancadas, no aman, no son creativas ni productivas. Viven en el egoísmo, no se han encontrado a sí mismas (etapas anteriores no superadas). Su autoestima es baja con todas las consecuencias que esto deriva.

La última etapa, **"integridad contra desesperación"**, es la integración de todas las etapas. Aquí, la fe, seguridad, armonía, espiritualidad y el orden dan todos los frutos. El estar satisfecho y feliz de una vida plenamente vivida, la trascendencia y los valores supremos de amor, bondad, paciencia, etc., y todo lo que significa sabiduría, el individuo vive más consciente y plenamente.

Factores que influyen en la conformación y desarrollo de la Autoestima.

En el punto anterior habíamos hecho una descripción del como se va desarrollando la autoestima conforme las ocho etapas del desarrollo humano definidas por Erickson, en este punto analizaremos cuales son los factores medioambientales que influyen en su conformación.

Lo primero que W. James¹³ nos dice sobre sí mismo es que basa su autoestima en cómo se compara con los demás en cualquier tema que elige. Si nadie más puede estar a la par de su pericia, su autoestima tenderá a elevarse en nivel. Si alguien lo supera, se destruye. Nos está diciendo que en cierto sentido coloca su autoestima a merced de los demás. En su vida profesional, esto le genera el interés creado de rodearse de inferiores; le da razones para tener al talento en lugar de acogerlo, admirarlo y complacerse con él. Esta no es la fórmula para una autoestima positiva sino una receta para la ansiedad.

Atar nuestra autoestima a cualquier factor fuera de nuestro control volitivo, tal como las elecciones o acciones ajenas, es provocar angustia. La tragedia de muchas personas es que se juzgan así mismas de esta manera. Si "autoestima equivale a éxito dividido por pretensiones" como define W. James en el punto 2.1, entonces, puede protegerla aumentando el propio éxito o bajando las propias pretensiones. Esto significa que una persona que no aspira a nada, ni en el trabajo ni en su carácter, y lo logra, y una persona triunfadora y con carácter son iguales en autoestima. No creo que alguien que preste atención al mundo real llegue a esta conclusión. Las personas que tienen tan escasas aspiraciones que las satisfacen en forma impensada y sin esfuerzo no sobresalen por su bienestar psicológico.

Por otra parte, para Alcántara, la autoestima no es innata, es adquirida y se genera como resultado de la historia de cada persona, concluyendo como factor de influencia únicamente el pasado de la misma, es una estructura consistente, pero su naturaleza no es estática sino dinámica y por lo tanto puede crecer, arraigarse mas íntimamente,

¹³ JAMES, William, PRINCIPLES OF PSYCHOLOGY — 1890 extractado de EL PODER DE LA AUTOESTIMA — Editorial PAIDOS — Buenos Aires, Argentina 1995.

ramificarse e interconectarse con otras actitudes, o puede debilitarse, empobrecerse y desintegrarse.

Así mismo, de acuerdo a la "Teoría de la Personalidad y de la Dinámica de la Conducta" Rogers (1971) plantea: "En el niño su experiencia es su realidad, por lo tanto se guía con su marco interno de referencia, posee un sistema innato de motivación, su conducta es un esfuerzo constante, orientado a satisfacer sus necesidades de actualización, en su interacción con el medio se comporta como un todo organizado, su experiencia esta acompañada de un proceso continuo que es la valoración organísmica que esta guiada por el criterio de la tendencia actualizante, da un valor positivo a las experiencias que percibe como favorables a la preservación y revalorización del organismo y da un valor negativo a la experiencia que percibe como contraria a la preservación de su organismo, por lo tanto un sistema innato de motivación es su tendencia actualizante y su sistema innato de control es su valoración organísmica, ambos por medio de una comunicación interna automática mantienen al organismo en el ámbito de satisfacción de las necesidades que emanan de la tendencia actualizante".

Tomando estas consideraciones, analicemos el tema:

Todo lo que creemos que somos tiene una cosa en común, ninguna de estas valoraciones estaban presentes en el momento de nacer. Cada uno de nosotros nace con características físicas y con capacidades no descubiertas pero nadie nace sabiendo si es hombre o mujer, bonito o feo, fuerte o débil, apreciable o despreciable, estúpido o no. Cualquiera que sea la idea que tenemos de nosotros mismos la hemos adquirido durante el crecimiento y de dos maneras. En la temprana Infancia la comunicación no verbal tiene un rol crucial; dependiendo de cuanto afecto, comida, contacto y calor hemos recibido como infantes obtenemos impresiones generales sobre nosotros mismos, sobre como fuimos amados y fuertes. Luego, con el desarrollo del lenguaje comenzamos a trasladar estas impresiones generales en palabras específicas (símbolos) de manera que aquello que nos dicen los demás comienza a tener impacto en el desarrollo de lo que sentimos respecto a nosotros mismos al punto que empezamos a vernos como lo hacen los otros, en la configuración de la propia autoestima.

A propósito citemos la elaboración de Standal (1954) que ilustra muy bien las influencias del medio ambiente social en la conformación la autoestima: Standal aporta con la noción central de "consideración positiva". Según él, en el ser humano existe una necesidad fundamental de consideración positiva que engloba sentimientos y actitudes de calor, acogida simpatía, respeto y aceptación. Mientras otros autores consideran esta necesidad (afecto, amor) como una tendencia instintiva innata, Standal la considera como una necesidad adquirida que madura durante la primera infancia, en virtud del amor y cuidado que se tiene por el bebé. En el esfuerzo de satisfacer esta necesidad, el individuo tiene necesariamente que referirse y basarse en inferencias relativas al campo de su experiencia con los demás. Al individuo le gusta satisfacer esta necesidad en los demás y obtener la satisfacción de ésta por medio también de los demás.

La necesidad de consideración positiva puede considerarse sencillamente como una necesidad de estima, y nos sirve para diferenciarla y explicar aquella de autoestima que, de acuerdo a lo que Standal denomina "consideración positiva de si mismo", por lo tanto de acuerdo al desarrollo específico que señala este autor sobre la autoestima, esta debe ser denominada o ser igualada con la necesidad de consideración positiva de si mismo. Este termino sirve, para designar el sentimiento de consideración que el individuo mismo experimenta respecto a ciertas experiencias relativas al Yo en relación con el medio y que se configuran a raíz de la primaria necesidad de consideración positiva.

Entonces, debemos entender que, la necesidad de consideración positiva de si mismo es igual a lo que se denomina autoestima, como necesidad adquirida que resulta de la asociación de experiencias relativas al Yo, con satisfacción o frustración de la necesidad o consideración positiva.

En el contexto de la salud-plenitud la consideración positiva de si mismo debiera ser independiente a la consideración positiva real que sienten otras personas o pudieran sentir contrariamente a lo que pareciera - es decir, que el sentirse objeto de la consideración positiva de los demás tiene que proceder necesariamente a la propia autoestima- esa experiencia conduce inmediatamente a una actitud de respecto a uno mismo y no vuelve a estar en función directa y proporcional a las actitudes de los

demás. El individuo que decae en una baja autoestima, ya no es que depende de los demás para reconstruirla, sino de si mismo, pues hace de "su persona" el papel de "persona criterio" papel que antes tenían otras personas que ocuparon en su economía interna un lugar importante. La persona llega a sentir la presencia o ausencia de consideración positiva independientemente de las valoraciones de los demás.

En cambio, si podemos decir, que la propia autoestima, esta ligada a una necesidad de que la consideración a los demás sea mediana y altamente positiva. Si el individuo experimenta sentimientos de manera incondicional, si entre sus experiencias percibiera que todas ellas son objetos de aprecio podría reconocer un alguien que estima todas las experiencias relativas a su persona, no se vería obligado a romper con la libertad de experiencia. Pero ello no ocurre así, en la realidad las otras personas se muestran selectivas en la consideración que manifiestan, tal que el individuo cuya autoestima conforma se da cuenta que es apreciado en ciertos aspectos y no en otros, entonces imperceptiblemente adopta la misma actitud hacia si mismo, su autoestima decae en sentimientos de auto-rechazo, sentirse indigno, poco querido, etc.

Si sucediera a la inversa, vale decir que la consideración positiva fuese incondicional hacia su persona, se le permitiría tener la misma actitud hacia si mismo, en este contexto todas sus experiencias sin excepción se conciben como dignas de consideración de uno mismo. Precisemos entonces, que la autoestima esta referida al campo de la experiencia y resulta de la asociación de experiencias relativas al Yo, con satisfacción o frustración de la necesidad de consideración positiva.

Por lo demás y sin perder de vista de que el estado de autoestima baja y/o alienación de si mismo respecto a la experiencia vivida tiene una parte indeterminada pero real de responsabilidad personal, hay que reconocer que, en su origen este estado representa una reacción a las condiciones psico-sociales adversas. En un período determinado, y sensible a su desarrollo, no necesariamente en la infancia, los derechos a ser lo que realmente somos fueron violados o amenazados y tal violación es frecuentemente la obra involuntaria, naturalmente, de los que más nos quieren según Rogers & Kinget, (1971). La obra de los demás y la propia responsabilidad es

pues la dialéctica a la que se enfrentara continuamente el individuo, como veremos en acápites posteriores.

Complementando estas acciones, Alcántara(1990), sostiene que la conformación de la autoestima se definiera a razón de dos factores:

- a) De la observación propia de uno mismo sobre la base de una serie de sucesivas auto-evaluaciones referidas a los niveles alcanzados en relación con los propuestos previamente.
- b) De la asimilación e interiorización de la imagen y opinión que los demás tienen y proyectan de nosotros. La interacción social es un lugar privilegiado para su génesis.

Considerando todos los puntos de vista descritos anteriormente, concluimos que la conformación de la autoestima toma como base fundamental la influencia del medio ambiente circundante al sujeto definido como el medio familiar y social inmediato, esto no quiere decir que la forma como nos traten nuestros padres y amigos determine el nivel de nuestra autoestima, el tema es más complejo. Tenemos un decisivo rol propio que cumplir, la noción según la cual somos simplemente peones formados y determinados por nuestro medio no puede sustentarse científica ni filosóficamente. Somos agentes causales por derecho propio; competidores activos en el drama de nuestras vidas; creadores y no simplemente individuos que reaccionan o responden.

Sin embargo, es evidente que el medio familiar y social puede producir un profundo impacto para bien o para mal. Éste puede alimentar la confianza y el amor propio o colocar enormes obstáculos en el camino del aprendizaje de tales actitudes; transmitir que creen en la capacidad y bondad o bien lo contrario; crear un ambiente en el cual el sujeto se sienta seguro, o uno de terror; fomentar el surgimiento de una buena autoestima o hacer todo lo concebible para subvertirla.

Ahora bien, si consideramos entre las variables medio ambientales aquellas referidas al medio laboral específicamente determinaremos que dentro de la conformación de la autoestima de los empleados de una empresa tendrán impacto directo por una parte las relaciones establecidas con los compañeros de trabajo quienes actuaran como agentes que alimenten la confianza y el sentimiento de valía y por otra la relación establecida con los jefes inmediatos con quienes además se desarrollará inicialmente

una relación de dependencia en tanto la evaluación de su valor dentro la empresa y posteriormente, a través de la identificación o rechazo al mismo convirtiéndose éste en un modelo de referencia personal que influirá en las acciones y conducta del sujeto dentro de la organización.

Cabe hacer notar en este punto que estamos desarrollando el **concepto de Jefe inmediato en tanto su posición de líder formal** dentro de la organización. Este líder podrá crear obstáculos en el crecimiento de la autoestima de sus empleados a través de las siguientes actitudes entre muchas otras: transmitiendo el mensaje de que el empleado es insuficiente, castigando o ridiculizando sus participaciones, haciendo ver que sus pensamientos /sentimientos no tienen valor ni importancia dentro del grupo, intentando lograr cambios en su conducta a través de la venganza o la culpa, sobreprotegiendo obstaculizando el desarrollo de la confianza en si mismo, etc.

Por el contrario, las actitudes positivas que son llamadas a favorecer el desarrollo del empleado y facilitan su cambio se caracterizan por parámetros básicos en la relación interpersonal, son actitudes que desarrollan los miembros de un grupo basadas en la empatía, congruencia y aceptación, veamos el gráfico **MT — No. 5 - El medio ambiente y su influencia en el individuo y la organización** - Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro mencionado, vemos claramente como es importante en términos de efectos el desarrollo y estimulación de una autoestima positiva en los empleados de una organización. La necesidad de la autoestima en el sujeto surge del hecho de que el funcionamiento de nuestra consciencia es volitivo, lo cual nos confiere una tarea única, hacernos capaces para afrontar desafíos y cumplirlos efectivamente. La autoestima positiva deriva en un fuerte compromiso con la conciencia y el modo de vida, el sujeto sabe lo que esta haciendo cuando actúa, trata de comprender al medio y sus relaciones lo cual genere sentimientos de empatía, congruencia y aceptación derivando esto en la alta voluntad para aprender, resistir cambios y confrontar desafíos.

El líder como sujeto satisfactor de la necesidad de estima en los subalternos.

De acuerdo a las necesidades personales y las expectativas del personal subalterno, por lo general los líderes de estos equipos tienen la clave para su satisfacción y logro. Los líderes deben ser sensibles a las necesidades presentes de los subalternos y siempre que sea posible deben buscar proporcionar medios para su logro, principalmente cuando la satisfacción de estas necesidades están relacionadas con el bienestar organizacional. Los funcionarios merecen recompensas, reconocimientos, elogio, sentido de logro, la sensación de competencia y todo aquello que alimente su sentido de autovalía y autoconfianza.

Debido a que se espera que los subalternos trabajen y tengan logros bajo presiones, es necesario también que los líderes les brinden apoyo de manera que aumenten sus posibilidades de desempeño de acuerdo a la responsabilidad de su trabajo. El líder necesita retroalimentar la autoestima del funcionario mediante compensaciones psicológicas sobre su desempeño anterior. Es importante que cada líder sepa lo que sus subalternos esperan de él. La capacitación para saber satisfacer altas expectativas es vital. La guía para aprender los criterios organizacionales sobre la toma de decisiones es útil. Una vez que se toman decisiones, el apoyo del líder es de gran valor. Sin este apoyo, será extremadamente difícil desempeñar una función de subalterno.

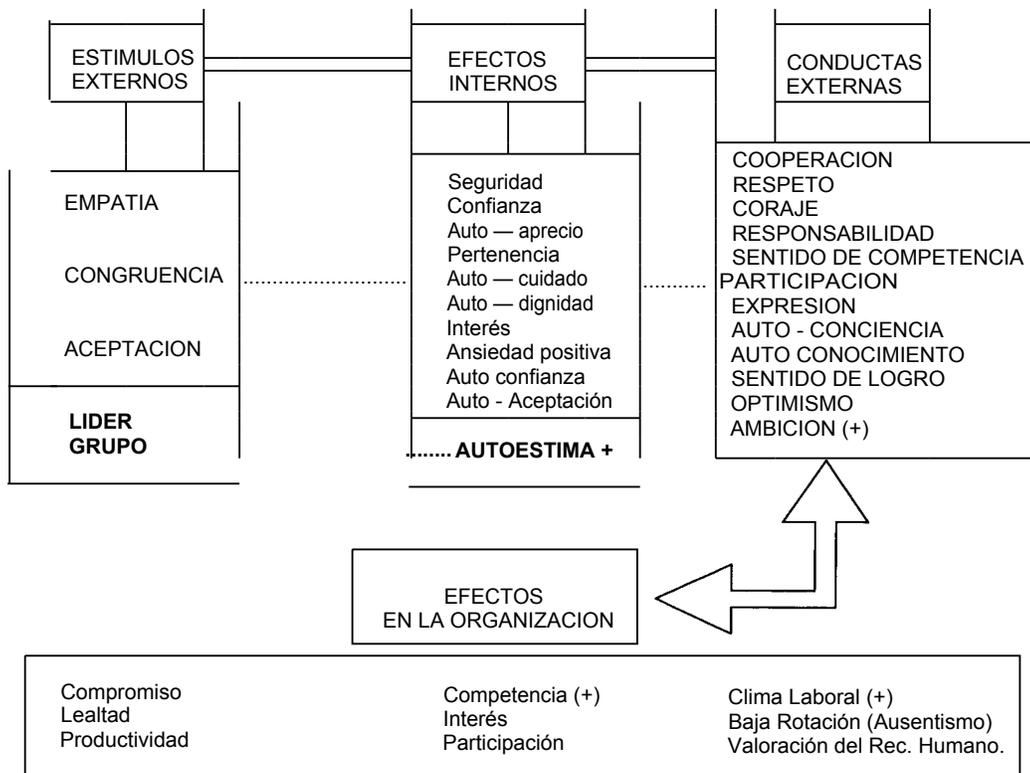
Ahora bien, hasta aquí hemos hecho un análisis de la influencia del medio en la conformación de la autoestima, sin embargo dejamos suelta la afirmación de Alcántara, quien propone la importancia de aspectos inherentes al propio sujeto y su historia, los cuales pueden conjuntamente con la influencia medio ambiental actuar como factores de influencia en la conformación de la autoestima en sus diferentes niveles. Nos estamos refiriendo a variables indirectas en tanto su influencia pero importantes para su consideración, es el caso del sexo, la edad, los niveles de instrucción del sujeto, etc., si bien de acuerdo a la literatura consultada, no se han encontrado hallazgos importantes sobre la influencia de estos factores en la conformación de la autoestima, es imprescindible considerarlos cuando hacemos un análisis de su desarrollo en el medio ambiente corporativo, vale decir dentro de las organizaciones, debido a que los mismos pueden tener un efecto negativo/positivo dentro de ellas a razón de los prejuicios y discriminaciones patentes en la actualidad, analicemos algunas a continuación:

- Sexo : existe controversia en cuanto a que si las mujeres rinden en su trabajo como los hombres, si las mujeres son tan criticas como los varones, si las mujeres son más conflictivas que los varones, etc. estas serie de cuestionantes si bien no han sido demostradas y pueden carecer de sentido común para cualquier entendido en la materia, podría crear en las mujeres sentimientos de auto desconfianza en el valor personal, de desvalía y baja aceptación, aspectos que podrían, indirectamente, influir en su desarrollo y aceptación.

- Estado Civil: No existen suficientes estudios para obtener conclusiones sobre las repercusiones que el estado civil origina en la productividad. Sin embargo, algunas investigaciones indican que los empleados casados faltan menos, tienen menos rotación y están más satisfechos con su trabajo que sus compañeros solteros. El matrimonio impone más responsabilidades, haciendo que un empleo estable adquiera valor e importancia. Claro está que los resultados representan estudios de correlaciones por lo cual la causalidad no queda clara. Bien podría ser que los empleados conscientes y satisfechos tuvieran más probabilidad de estar casados. Otra ramificación del tema es que las investigaciones no han ido más allá de personas solteras o casadas. ¿El hecho de estar divorciado tiene consecuencias en el rendimiento y la satisfacción del empleo? ¿Qué podemos decir de las parejas que viven en unión libre? Habrá que realizar investigaciones respecto a estas interrogantes.

- La Edad: La relación entre la edad y el rendimiento laboral es un tema que irá adquiriendo importancia en el decenio próximo. ¿Por qué? Cuando menos por tres motivos. En primer lugar, existe la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de edad. Sea cierto o no, hay muchas personas que lo creen y actúan en consecuencia. En segundo, está la realidad de que la población económicamente activa se está volviendo más vieja. Por ejemplo, entre los años 1985 y 2000, la cantidad de trabajadores entre cuarenta y cinco y sesenta y cinco años aumentará a cuarenta y uno por ciento. El tercer motivo es una ley, aprobada recientemente en Estados Unidos, que para todos efectos, prohíbe la jubilación obligatoria. Hoy por hoy, la mayor parte de los trabajadores ya no se tienen que jubilar a los setenta años.

Así como éstas, están otras variables cuya incidencia es menor pero podrían ser consideradas como influyentes directos/indirectos de la conformación de la autoestima. En el caso específico del ambiente corporativo, podríamos analizar también: la antigüedad del funcionario, el cargo que ocupa características del sector, empresa de desempeño, etc. cuya incidencia carece de referente biográfico en la actualidad.



MT — No. 5 - El medio ambiente y su influencia en el individuo y la organización - Fuente: Elaboración Propia

2.4. Clasificación de la autoestima

Conforme los criterios de autoevaluación y auto aceptación converjan en extremos positivos y negativos, surgen y se desarrollan niveles en la autoestima, los cuales describimos a continuación:

La autoestima alta y la autoestima baja - dos externos:

Las personas con *alta autoestima* son aquellas que se aceptan a si mismas y a los demás, reconocen sus fortalezas y habilidades, pero también aceptan sus limitaciones,

según Branden, (1983)¹³. Quienes poseen una autoestima positiva se sienten seguras, de tal manera que cuando se enfrentan a desafíos y problemas responden con confianza, se sienten orgullosos de si mismos y asumen la responsabilidad de sus acciones tanto exitosas como no exitosas.

Para Branden, puede comprenderse mejor el concepto de elevada autoestima como la suma integrada de **confianza en si mismo** y respeto de si mismo. La confianza en si mismo es la conciencia que evalúa la eficacia de sus propias operaciones cuando esta abocada a la tarea de comprender la realidad y desenvolverse en ella, ¿Soy competente para elegir?. **El respeto de si mismo** es el sentimiento de mérito personal ¿Es posible que sea feliz?. La autoestima alta o positiva significa sentirse competente para vivir o merecer el éxito o para expresar lo mismo de un modo un tanto diferente, ser adecuado para la vida y sus exigencias y desafíos, tener o contar con la disposición a sentir de este modo. La elevada autoestima busca el estímulo de objetivos difíciles. En tanto no dudamos de la eficacia de nuestras mentes, no dejamos de perseverar, según Alcántara, (1990).

Desde el punto de vista de Branden, la alta autoestima representa una poderosa fuerza al servicio de la vida, es necesario distinguir el concepto de autoestima positiva o alta, del de orgullo, la autoestima atañe a la convicción interior de nuestra eficacia y valor fundamentales, el orgullo tiene que ver con el placer mas explícitamente consciente que nos producen los logros o acciones específicas que alcanzamos, la autoestima alta esta representada por el "puedo", el orgullo por el "tengo".

Algunos comportamientos suelen identificarse fácilmente en la autoestima alta o positiva:

- El rostro, modalidad, forma de hablar y de moverse de un individuo proyectan su adaptación y auto aceptación.
El individuo es capaz de hablar de logros o traspies de forma directa y honesta.
- El individuo esta abierto a la critica y no tiene problemas a la hora de reconocer los errores.
Existe consistencia entre lo que el individuo hace o dice.

³ BRANDEN, M. - EL RESPETO HACIA UNO MISMO, 1983

En contraste, aquellos individuos con baja autoestima o autoestima negativa, sienten temor a arriesgarse y fracasar, presentan dificultades para enfrentar las demandas que les hacen y por lo tanto, tienden a evitarlas situaciones en que se sienten exigidos y/o evaluados, Sánchez (1992).

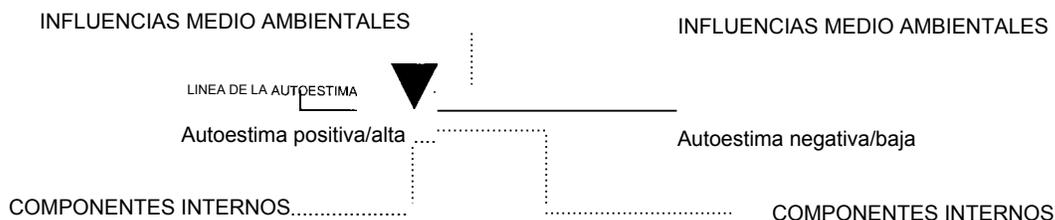
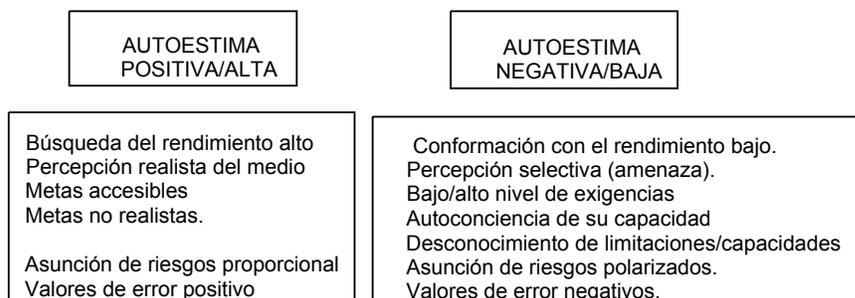
En estas condiciones, a partir de las percepciones selectivas se puede dar una congruencia o una incongruencia sobre el yo y la experiencia de la persona llevándolo a un estado de mal funcionamiento, la persona pierde su valoración organísmica y la valoración de su experiencia es condicional, su personalidad esta dividida, esto explica la presencia de tensiones y desequilibrio funcional creando un conflicto en el ámbito de la conducta según Rogers, (1971).

Tener una **baja autoestima** es sentirse inapropiado para la vida, inadecuado como persona en la propia existencia y responder a los desafíos de la vida como un sentimiento fundamental de incapacidad y desmerecimiento. Es típico de la baja autoestima buscar la seguridad de aquello conocido y que carece de exigencias, según Alarcón, (1989). Las personas con baja autoestima terminan en compañía de las de su especie, el miedo e inseguridad compartidos reafirman la auto-evaluación negativa, según Branden,(1983). La baja autoestima tiende a generar depresión y ansiedad. Se ha comprobado que un individuo con un buen nivel de autoestima, aprende con tanta o mayor facilidad, que un alumno aplicado, de acuerdo con Alarcón,(1989).

Alarcón (1989), realizó en Chile un estudio sobre el niño con baja autoestima. Este autor indica que la baja autoestima es un problema frecuente en el área escolar. Su estudio lo realizó con un grupo de niños pertenecientes al cuarto año de preparatoria. En este grupo encontró un porcentaje considerable de alumnos que poseía un nivel bajo de autoestima con relación a la media del curso. Sin embargo, llegó a la conclusión de que existen diversas estrategias para elevar los niveles de autoestima, citando, por ejemplo la "aplicación de no intervención", que consiste en no asumir los problemas del alumno, respetar su libertad, creatividad y autonomía.

Apoyando este planteamiento, Tausch (1987), afirma que muchas personas pueden manifestar baja autoestima a través de su discurso verbal, al decir "deseo ser distinto", "soy un fracasado" y otras frases similares. Esta forma de pensar podría reflejarse en sus actividades diarias. El aceptar y enfrentar estas afirmaciones buscando un posible cambio, puede lograr en la persona, elevaciones en sus niveles de autoestima y manifestar " me siento a gusto como soy".

De cualquier manera, podemos decir que se ha investigado poco este tema, en el que parece que existe una relación estrecha entre el nivel de autoestima y el rendimiento en cualquier ámbito del desarrollo del individuo. Como ya se había manifestado, las personas con baja autoestima desconfían de sí mismas, y pueden no sentirse capaces de aprender como otras que no presentan esta problemática. En tanto, las personas con altos niveles de autoestima, logran enfrentar con éxito los objetivos que se proponen. Ahora bien, considerando el objeto de estudio de la presente investigación, analicemos a continuación las conductas derivadas de un alto/bajo nivel de autoestima en relación al desempeño laboral. Presentamos un cuadro complementario al presentado anteriormente sobre este aspecto:



MT- No. 06 : Autoestima alta (+) y Autoestima baja (-) . Fuente: Elaboración Propia

2.5. La autoestima en el ambiente corporativo.

Muchos autores se han interesado en los últimos años en el estudio del desarrollo de la autoestima en el ambiente corporativo con el objetivo de determinar como se construye la autoestima en los escenarios de las organizaciones.

Partiremos con la premisa de que todos los seres humanos nacen con el derecho y poseen el don de una alta autoestima presente en todos nosotros, aunque muchas personas la hayan extinguido en su consciente. Parece que perderemos la conciencia de nuestra autoestima con el paso de los años, cuando aprendemos a apreciar otras medidas de valoración personal. Tan pronto como desviamos nuestra atención de la autoestima genuina, propendemos a herir y a que nos lastimen con mayor facilidad. No tememos la resistencia interna que necesitamos, somos muy frágiles.

En este sentido, muchos de los conceptos referidos a la autoestima tienden a confundirla con la autoimagen: la autoimagen es comparación, si se administra una empresa y compara a un empleado con otro, la empresa deberá estar preparada para perder a sus colaboradores. La autoestima dice, yo soy valioso únicamente porque existo. Es el respeto que siento por mi mismo y no tiene que ver con lo que hago o tengo, por esta razón muchas personas le temen a la autoestima porque obliga a mirarse dentro de si mismo, lo cual es muy difícil.

Cada individuo necesita reconocer que cada uno de nosotros es diferente el uno del otro. Cuando valoramos a los demás debido a su unicidad, se sentirán animados a desarrollar su competencia y su autoestima. En la medida en que vivimos, todos los individuos cometemos errores y tomamos decisiones equivocadas, nuestro objetivo, así como crecemos y fortalecemos nuestra autoestima es equivocarnos cada vez menos. Una vez que nos damos cuenta de esto, nos sentiremos internamente motivados para reconstruir nuestra autoestima.

El nivel de autoestima de los empleados se fundamenta en lo que ellos hagan después de haberse analizado a si mismos. Su sentido de valor personal realmente proviene de lo que el empleado realice por los demás, como de lo que aquellos que hagan por el mismo los demás.

La alta autoestima, sin embargo, la sienten tanto quienes se dan a si mismos para servir a los demás, sin esperar nada a cambio, por lo tanto la verdadera riqueza proviene del servicio desinteresado, el concepto de apoyar a los demás y ayudar a que otros crezcan y prosperen es una manifestación genuina de autoestima, esto retroalimenta su sentido de utilidad y pertenencia. El líder que invierte energía ayudando a los demás, asistiendo para que desarrollen su potencial, esta estructurando su propia autoestima mientras capacita a sus empleados para elegir la propia. Aquel líder que tienda a desatender las necesidades personales de los funcionarios bajo su dependencia, ocasionará en ellos sentimientos de desvalía y falta de confianza y por lo tanto alimentará el desarrollo de autoestima baja/negativa.

Para entender como se aplica prudentemente la autoestima en las organizaciones analicemos el concepto de unión. Cuando existen estrechos vínculos entre la empresa y el empleado, este ultimo siente **seguridad, tranquilidad y comodidad**. Estas tres palabras son decisivas si se quiere crear un ambiente donde el empleado pueda prosperar en una atmósfera de cooperación y confianza.

En muchas investigaciones se ha determinado que las compensaciones psicológicas son el 95% de los ingresos que deseamos y solo el 5 % de nuestras necesidades personales viene como resultado de retribuciones económicas. Las remuneraciones psicológicas reconocen a los individuos por lo que son, no por lo que hacen.

Desarrollar la autoestima, es decir, tener en cuenta los valores de los empleados, para las empresas que deseen mayor éxito, será lo que den a sus empleados como modelo que estos den a los clientes, lo cual significa que nuestros líderes corporativos necesitan tener alta autoestima, en nivel personal y organizacional.

Los líderes necesitan acompañarse y administrar personal fundamentado en una interpretación objetiva de la ética, las políticas de la empresa, las descripciones del trabajo legitimo y las funciones esenciales del oficio. Estas deben revisarse y reafirmarse constantemente. El personal que es dirigido necesita tener información considerable sobre la forma de como se estructuran y se evalúan sus trabajos.

La autoestima de los empleados se construye permitiéndoles responsabilizarse por sus propias funciones y participen activamente del accionar de las mismas. Para conservar al personal de alto desempeño no se necesitan grandes esfuerzos, es fundamental la inversión personal. Los líderes de cada organización necesitan hacerse visibles a su personal, cuanto menos se les vea más se exponen al cambio repentino.

El personal se desempeña mejor si se incentiva el carácter en lugar de la personalidad. Cuando se desarrolla con firmeza el carácter de un individuo se ocasionará una alta o baja autoestima. El carácter de los negocios estará determinado por la manera en como actúan los individuos.

Conservación y desarrollo de la autoestima del empleado.

Un principio establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que sienta que pueda desempeñar un trabajo, lo hará o sin duda estará motivado para hacerlo, de acuerdo con ese sentimiento. Por otro lado, el individuo que está programado para sentirse mediocre o incompetente para llevar a cabo la tarea, probablemente cumplirá con las bajas expectativas y producirá un trabajo de menor calidad. El supervisor que logra que sus subordinados se sientan competentes, aumenta la motivación de éstos para actuar de un modo competente; el supervisor que subvierte la autoestima del subordinado, obtiene generalmente un producto de baja calidad.

En otras palabras, mientras más confianza sienta la gente, mejor trabaja. El empleado que se siente competente, probablemente desempeñará su trabajo competentemente. Si el ejecutivo enojado que castigó al proveedor hubiera entendido éste principio y hubiera tratado de conservar la autoestima del proveedor, el servicio hubiera podido alcanzar un nivel satisfactorio. En lugar de esto, la rudeza del ejecutivo produjo una reacción defensiva. La primera reacción del proveedor fue defender su autoestima. Por tanto racionalizó que el mal servicio era problema únicamente del comprador. El error del administrador fue fijarse en dos o tres artículos del pedido que estaban mal, una opción más productiva habría sido fijarse en los 18 o 20 artículos que se ajustaron exactamente a las especificaciones y después fijar su atención en el error, no en el

proveedor. La persona que duda de la importancia de este principio, solamente necesita echar una mirada al gran número de investigaciones que existe sobre la motivación.

Un buen punto de partida es el planteamiento de "Motivación and Personality" de Maslow (1954). Como ya vimos en puntos anteriores, las necesidades humanas se organizan según una jerarquía: las "inferiores" son las necesidades físicas y de seguridad, las de pertenencia y de amor; las necesidades "superiores" son las de autoestima y de autorrealización. El punto central de nuestro interés es la autoestima, que, según las investigaciones, es la urgencia humana fundamental de gozar de respeto y dignidad. Una vez satisfechas las necesidades básicas, la autoestima se vuelve un estímulo poderoso para la motivación, que no se puede ignorar si uno maneja gente.

Para decirlo de otra forma, una vez que las necesidades son satisfechas, no actúan ya como motivación; solamente las necesidades insatisfechas pueden motivar. Considerando que la mayor parte de las necesidades inferiores han quedado satisfechas en la historia reciente de la administración, estas necesidades ya no tienen el mismo poder para motivar. Actualmente hemos llegado al punto donde se han activado las necesidades superiores. La autoestima es un asunto que tienen que tomar en cuenta las empresas; no cuesta mucho prestarle atención, pero una vez que se ha presentado, su descuido produce invariablemente comportamiento defensivo e improductivo por parte del empleado. Para tener éxito en el mundo de los negocios de hoy, el gerente debe, al menos reducir las posibilidades de despertar reacciones defensivas en el trabajo.

Cómo mostraron Harold Sheppard y Neal Herrick en su estimulante libro "¿Where Have All The Robots Gone?" (1935), emplear la autoestima como motivación es un fenómeno nuevo. En aquella época los temas de interés eran dinero, seguridad y sobrevivencia, todas las cosas que escaseaban. Es que las necesidades inferiores no estaban satisfechas. Sin embargo, en los últimos años la notable satisfacción de estas necesidades de sobrevivencia, ha traído consigo la activación de una serie de urgencias totalmente nuevas. Desde hace poco los empleados han empezado a quejarse no tanto de la falta de dinero sino de la carencia de respeto y dignidad.

Robert Ardrey lo ha expresado duramente al decir que "la psique hambrienta ha sustituido a la barriga hambrienta". Dado que están aumentando la rotación de personal, el ausentismo, y otras formas de enajenamiento y disgusto aun entre los empleados bien pagados, los gerentes ya no se pueden dar el lujo de mantener la opinión cínica de que los empleados se preocupan solamente por el sueldo. Precisamente porque si están satisfaciendo sus necesidades básicas, los empleados de hoy no aceptan automáticamente los estilos autoritarios y deshumanizantes de la gerencia.

Las prioridades de los empleados han cambiado. Las estadísticas muestran que factores como el trabajo interesante, el equipo y la ayuda adecuados, la información apropiada y la suficiente autoridad e independencia de acción para llevar a cabo el trabajo son tan importantes para el empleado como lo es el buen sueldo. Es más, considerando que los salarios sean buenos, estos beneficios son más importantes. Ninguna de estas exigencias constituye un beneficio económico tangible. Más bien cada una es una manifestación, sutil o directa, de la necesidad de tener autoestima.

Así cuando Sheppard y Herrick realizaron extensas investigaciones para contestar la pregunta de que es lo que importa realmente a los empleados contemporáneos, encontraron como respuesta algo muy diferente de la "buena paga" tradicional. Es significativo que las dos características laborales que más tienen que ver con la satisfacción en el trabajo, forman parte del trabajo mismo. "El trabajo en si (tener la oportunidad de hacer las cosas que uno hace mejor), y si el trabajo es interesante o no"

Lo importante de la primera característica es que los gerentes deben inculcar el sentido de confianza y capacidad, no porque hacer que se sientan bien los empleados sea agradable, sino porque es necesario. No es buen negocio tener altos porcentajes de rotación, trabajo mediocre, ausentismo crónico y otros síntomas de malestar laboral.

Esto no quiere decir que para que un gerente inculque estas características debe hacer cambios generales o drásticos a su personalidad. El enfoque es circunstancial; puede haber ocasiones en las cuales sea necesario emplear el estilo claramente

autoritario para enfrentar una crisis; puede haber otros casos en que aun el estilo pasivo sea el apropiado. No existe ninguna oposición con el estilo personal, sea el que sea. No hay un solo modo de comportamiento apropiado para todas las situaciones. Realmente es mejor practicar una amplia variedad de comportamientos para enfrentar las diversas situaciones y diversos tipos de subalternos. Lo que decimos es que la administración por equipos, un estilo gerencial basado en la estimulación del debate, experimentación, autodeterminación y comunicación directa, eleva la dignidad y autoestima de los empleados y de esta manera los motiva para hacer mejor su trabajo.

Al aprender a reforzar la confianza que tienen los empleados en si mismos, es importante recordar que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción de su propia competencia para hacer una tarea específica. Esta reciprocidad entre la percepción de si mismo y el desempeño es consecuencia de la disonancia cognoscitiva, que, afirma que la gente busca congruencia en sus cogniciones y ajusta su nivel de competencia de forma de asegurar tal congruencia. Por tanto, si los empleados tienen cogniciones negativas sobre su capacidad para llevar a cabo su trabajo el resultado será probablemente negativo. En otras palabras si los gerentes tachan constantemente a los empleados de incompetentes los empleados probablemente cumplirán esa expectativa.

Las implicaciones de esta teoría (conocida también como "auto-implementacion") son sumamente importantes para el líder. Si éste estimula los sentimiento de competencia de sus subordinados, tanto con relación a una tarea como en general, aumentara su motivación para llevar a acabo la tarea específica y el trabajo en general. Los empleados son iguales a las demás personas: se comportan de acuerdo con la percepción que tienen de si mismos. Mientras más competentes se sientan, más competentemente funcionaran; mientras más incompetentes se sientas más incompetentemente actuaran.

Corroborando lo antes mencionado, y según los descubrimientos presentados por Abraham Korman en "Industrial and Organizacional Psychology", (1971) acerca de:

- Los individuos a quienes se dice que son incompetentes para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia alguna previa en la misma,

trabajaran peor que aquellos a quienes se dice que son competentes para lograr las metas de la tarea.

La capacidad que uno mismo percibe basándose en el desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente.

- Mientras más ha fracasado una persona en el pasado, tendrá menos aspiraciones en el futuro.

Los grupos que han fracasado en el pasado establecerán sus metas de tal forma que aumentara la probabilidad de que fracasen de nuevo.

- Los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de si mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido que los individuos que tienen una buena opinión de si.

Dado que estos vastos descubrimientos han sido comprobados cuidadosamente, es un crimen que muchos gerentes repriman habitualmente la autoimagen de sus empleados y hagan que la gente que dirigen se sienta incompetente. Muchas veces el estereotipo común del "jefe" - alguien que es gruñón, negativo, punitivo, quejumbroso y totalmente desmoralizante - tiene una exactitud deprimente. Al parecer, entramos en contacto con el jefe cuando algo anda mal, aunque las investigaciones indican que estaríamos mucho más motivados a hacer trabajos mucho más excelentes si el jefe tuviera la misma interacción con nosotros cuando las cosas marchan bien.

J. Sterling Livingston de la Harvard Business School, proporciona una variación interesante de la estimulación de la autoestima en su artículo "Pygmalion in Management". Como analogía del efecto que un gerente puede tener sobre la conducta de sus empleados, Livingston cita una escena del Pígalión de George Bernard Shaw (1912-1975), en la cual Eliza Doolittle explica: "Tu ves en realidad, que aparte de las cosas que puede advertir cualquiera (la vestimenta y la forma de hablar), la diferencia entre una dama y una florista no esta en la forma en que se comporta, sino como la tratan. Yo siempre seré una florista para el profesor Higgins, porque siempre me trata como tal; pero se que puedo ser una dama para ti, porque siempre me tratas como una dama y siempre lo harás".

Según Livingston, la mayoría de los gerentes son como el profesor Higgins sin querer, tratan a sus empleados de una manera que los conduce a un nivel de desempeño más bajo de lo que son capaces de alcanzar disminuyendo su autoconfianza.

La generalización que podemos deducir del "efecto Pigmalion" es que si las expectativas del gerente son altas, la productividad será probablemente superior; pero si son bajas, la productividad probablemente será inferior. Para decirlo en forma positiva, el buen líder es el que tiene la habilidad de crear altas expectativas de desempeño que los empleados realizan; dicho de manera negativa, el líder que no tiene éxito es el que no logra inculcar expectativas positivas, y así establece una situación en la cual sufre el desempeño. Las implicaciones para los empleados son bastante sencillas: los empleados tienden a hacer lo que creen que se espera que hagan.

Regresemos al asunto de la autoprofesía cumplida. Los líderes de una organización de ventas trataron a algunos vendedores como "supervendedores". Estos individuos hicieron exactamente lo que sabían que debían hacer los supervendedores. Los líderes tenían vendedores con historias de baja productividad. Los supervisores los trataron como si no tuvieran posibilidad de tener éxito. En un esfuerzo por proteger lo que quedaba de su baja autoestima estos vendedores evitaban situaciones que podrían conducir a fracasos más grandes; eran las mismas situaciones que los podrían también conducir al éxito. Los resultados funestos eran perfectamente previsibles.

El poder de la autoestima en el medio laboral: La importancia de la autoestima como estructura en diversos contextos ya fue analizada, veamos a continuación cual es su poder e influencia en el medio laboral.

La autoestima puede ser el recurso psicológico más importante que tenemos para ayudarnos a afrontar los desafíos del futuro. Estos son especialmente evidentes en el lugar de trabajo, donde empieza a verse claramente que la autoestima no es un lujo emocional sino un requisito para la supervivencia.

Las investigaciones recientes contribuyen a esclarecer el importante rol que juega la autoestima en nuestra capacidad para asumir riesgos, adquirir nuevas aptitudes, ser creativos, recibir retroalimentación relacionarnos con los demás con justicia y benevolencia, ser productivos y positivos. Necesitamos cultivar estos rasgos tan importantes para funcionar realmente bien en nuestras organizaciones y comunidades.

Hemos llegado a un momento de la historia en el que la autoestima, que siempre ha sido una necesidad psicológica para la supervivencia sumamente importante, también es una necesidad económica para esa supervivencia. Hemos sido testigos de la transformación de una sociedad industrial a una sociedad de información y de una economía interna a una global. Vivimos en una época de cambios extraordinariamente rápidos, de adelantos científicos y psicológicos fabulosos. El trabajo físico se está convirtiendo en una parte cada vez más pequeña de la actividad económica; el intelectual está creciendo.

Este es el momento del trabajador del conocimiento. Deben desarrollarse nuevas técnicas de administración que sean apropiadas para dirigir una fuerza de trabajo mejor educada, más independiente y creativa. Incluso los psicoterapeutas y asesores necesitan tener más conciencia de estos temas, ya que ven cada vez más pacientes con estrés relacionado con el trabajo.

Los desarrollos en el lugar de trabajo en esta época de cambio acelerado, elecciones y desafíos exigen una mayor capacidad de innovación, autonomía, responsabilidad personal e independencia, todas ellas cualidades de la autoestima positiva.

La confianza en el "sí mismo: El significado más importante de la autoestima es la confianza en su propia mente, en sus propios procesos intelectuales. En consecuencia, la confianza en su capacidad de aprender, de juzgar, de decidir. Para los seres humanos, la mente o conciencia es el medio básico de supervivencia en el que confiamos para mantenernos en contacto con la realidad y orientar nuestro comportamiento de forma apropiada. Esta es la forma primaria como podemos considerar a la autoestima como una necesidad de supervivencia.

Un individuo que desconfía de su propia mente está en grave desventaja para enfrentarse a las elecciones y opciones que presenta la vida. Considere a la autoestima positiva como el sistema inmunológico de la conciencia, que proporciona resistencia, fuerza y capacidad de regeneración para enfrentar los desafíos en un contexto laboral

La capacidad de tomar decisiones: Estudios realizados entre trabajadores sugieren que una de las principales causas del fracaso es la incapacidad para tomar decisiones. Esa incapacidad se debe a una autoestima con problemas, a la desconfianza en la propia mente y juicio.

En muchas situaciones, debe obtenerse y analizarse mucha información a fin de que los líderes tomen decisiones acertadas, y lo que aportan los demás es un factor que contribuye a ello. Se ha escrito mucho acerca del valor de tomar decisiones "equilibradas", pero eso debe significar algo más que reunir adhesiones, la búsqueda de consenso puede en realidad desviarnos de elecciones innovadoras.

Cómo tomar decisiones?, el tomar decisiones se refiere a observar el contexto más amplio posible en el momento de hacerlo. Se trata de preguntarse:

¿Cuáles son todos los factores que, presumiblemente, pueden atañer a mi decisión?

¿Cuáles son todas las consecuencias predecibles de mi decisión?

¿Quién puede verse afectado y cómo?

En otras palabras, una persona muy consciente busca la mayor cantidad de aportaciones relevantes que pueda encontrar para orientar el proceso de tomar decisiones, no se trata de mi decisión versus la de otra persona. Es una cuestión de respeto por los hechos, de respeto a la verdad. Uno de los distintivos de la autoestima positiva es una fuerte orientación hacia la realidad y luego la confianza en que su mente tomará la decisión correcta.

En algunos contextos la autoestima positiva incluye o, aun exige, las aportaciones de otras personas, aunque esto no implica necesariamente realizar encuestas de opinión.

Alguien puede estar muy adelantado al resto de personas involucradas y ver cosas que otros no pueden ver.

El modelo del consenso en la toma de decisiones tiene su lugar, pero depende en alguna medida de la capacidad de los innovadores o visionarios para lograr que se comprendan sus ideas. Algunos no pueden explicar su visión de forma suficientemente clara como para obtener el respaldo para la que podría ser la mejor decisión. Algunas ideas muy importantes se pierden debido a esta incapacidad. Un nivel alto de autoestima es de inestimable valor para que un innovador logre llevar adelante el nuevo producto o técnica o método de gerencia.

Acercarse a los demás con actitud benevolente: _Las personas que están felices de ser como son, que confían en sí mismas y que están en paz con ellas mismas, son libres emocional y psicológicamente para acercarse a los demás con espíritu benevolente. Quienes tienen una autoestima positiva tienden a generar cooperación entusiasmo compartido y consenso más fácilmente que aquellos que dudan más de sí mismos, son inseguros y piensan en términos de un modelo de relaciones humanas del tipo "yo" versus "tú", ganador/perdedor.

Ya sea que se piense en las personas en el contexto de una organización grande o de sus propias vidas, las que confían en sí mismas suelen tratar a los demás con mucho más respeto y benevolencia que aquellas que no lo hacen, con resultados predecibles en cuanto a su capacidad de lograr consenso.

La convicción y la actitud triunfadora: Esto se relaciona también con el componente de dignidad de la autoestima, esa convicción de que somos dignos y merecemos éxito, felicidad, confianza y respeto.

Toda la vida consiste en perseguir valores. Para ello tengo que valorar al último beneficiario, es decir a mi mismo. Si en mi interior no me siento digno de éxito, lo más probable es que no lo alcance y si lo hago seguramente no lo disfrute.

Solemos ver a personas que trabajando se sienten capaces pero no dignas. En consecuencia, trabajan y trabajan y nunca se sienten con derecho a descansar y

disfrutar de lo que han hecho. Los que dudan de su eficacia y dignidad tienden a experimentar temor hacia otras personas y en consecuencia, pueden llegar a caer en relaciones de enemistad con ellas. Perciben a los demás como una amenaza.

Si, por el contrario, confiamos en nuestra eficacia y dignidad, tendremos menos posibilidades de caer en una mentalidad del tipo "yo versus tú". Es más probable que formemos relaciones cooperativas y que seamos hábiles para crear consenso.

Altos niveles de Cooperación Social: Allan S. Watterman, realizó una amplia revisión de toda la literatura que existe acerca de la cooperación social y lo bien que se correlaciona con una individualidad muy desarrollada. Descubrió que los resultados eran muy positivos y no sólo con respecto a la cooperación social, sino también a las cualidades de benevolencia, generosidad y compasión.

Las personas con autoestima alta no se ven impulsadas a ser superiores a los demás; no intentan probar su valor midiéndose según un estándar comparativo. Se alegran de ser quienes son, no de ser mejores que otra persona.

Sentir que se marca la diferencia: Analicemos a un equipo bastante improductivo. Una de las principales causas del bajo rendimiento, era que muchos de sus miembros no sentían que marcaba una diferencia, no pensaban que su contribución fuera relevante. A medida que comenzaron a creer que su aporte valía la pena, cooperaron más fácilmente unos con otros. Se trataba claramente de un tema de autoestima.

Es un deseo humano básico ser visible para los demás, ser visto y apreciado por ser quien se es, y es natural querer trabajar en un ambiente que nos apoye a nosotros, a nuestra autoestima, que nos haga ver que nuestro aporte puede marcar y marcará una diferencia.

Como los ciclos económicos cambian, hay períodos en los cuales las personas pierden su empleo o temen que lo perderán. Los momentos difíciles pueden sobrellevarlos mejor aquellos cuya autoestima y sentimientos de competencia y autovalía no derivan exclusivamente de sus empleos, estableciendo así, bajos índices de dependencia institucional por lo que la influencia de esta variable es nula.

La competencia: Seguridad Interna: Se entiende por competencia la seguridad interna que deriva de confiar en sus propios procesos mentales, no de basar sus sentimientos de autovalía en resultados que no siempre dependen sólo de uno mismo.

Es un concepto muy difícil de comprender y aceptar para muchas personas. Para los hombres de nuestra cultura y cada vez más para las mujeres, tener dignidad está ligado a tener un cheque de salario o un empleo donde usted hace algo bien.

La capacidad de aprendizaje: Debido a que el conocimiento se está expandiendo tan rápidamente, todos nosotros, para seguir siendo eficaces, necesitamos comprometernos con el aprendizaje permanente. Para muchos, esto implica un cambio significativo de actitud. No es fácil lograr un enfoque más abstracto en el cual la autoestima no está basada en lo que tenemos o sabemos sino en nuestra capacidad de aprender. Esto no sólo es importante en períodos de inestabilidad económica, cualquier cambio impredecible puede forzar la necesidad de aprender algo nuevo y una persona debería pensar en términos de sus propios procesos, no de las aptitudes personales.

Por ejemplo, es más útil preguntar: "Cómo llegué de no saber nada de psicología (o ventas o enseñanza, etc.) a saber bastante de ello? ¿Que es lo que ya sé sobre aprender cosas desconocidas que pueda incorporar a este nuevo desafío?".

Elevadas expectativas de éxito y fracaso: Aquellos que se hallan en posición de enseñar o capacitar a otros, necesitan cultivar un aprecio a la capacidad de aprender. En el lugar de trabajo, los líderes necesitan mantener expectativas de éxito elevadas en ellos mismos y en aquellos a quienes dirigen, y al mismo tiempo crear un ambiente donde sea seguro cometer errores responsables. Es muy difícil crear un ambiente disciplinado, audaz, no punitivo. No es una contradicción exigir a las personas con elevados niveles de expectativa y al mismo tiempo permitirles crecer y aprender, pero para ponerlo en práctica se necesita pensarlo cuidadosamente.

Se podría partir de la premisa de que tendrán algo valioso e interesante para decir. Y si usted no cree que la persona puede pensar y que su opinión vale, imagine como

actuaría si sí lo creyera. Y luego practique esos comportamientos entre treinta a sesenta días y observe los cambios que se produzcan.

Con respecto a establecer elevadas expectativas, al delegar trabajo, pregúntele a la persona si puede cumplir la tarea, si desea hacerse responsable de realizarla, etc. Trabaje para lograr un acuerdo firme en cuanto a lo que se ha prometido. Y luego revíselo una vez que se haya realizado la tarea.

Responsabilidad en la fijación de metas: Siempre que sea posible es deseable tener un equipo que establezca sus propias expectativas y metas dentro del marco de los objetivos de la organización. Esto fortalece la experiencia de la autonomía personal, Y según algunas investigaciones, cuando los grupos fijan sus propias metas tienden a ser más altas que cuando lo hacen otros.

Los líderes con autoestima positiva tienen menos dificultades para entregar el control del establecimiento de metas y otras tareas. Para poner en práctica técnicas de administración como ésta, probablemente valga la pena incorporar a un experto en autoestima que realmente pueda aclarar qué diferencias pueden marcar en el lugar de trabajo y por qué.

Inicialmente, los seminarios de enseñanza de autoestima contribuyen a integrar la información a las prácticas diarias, una vez que las personas comprendan cómo opera la autoestima en la psique humana, reconocerán oportunidades para su aplicación que un extraño lo haría.

Desafío, estimulación y exigencia: Los estudios sugieren que obtenemos lo mejor de las personas cuando les pedimos algo más de lo que piensan que pueden dar. En otras palabras, les exigimos. Fijemos nuestras miras altas, pero no tanto que resulten paralizantes. Se cree que el mismo principio puede aplicarse a nosotros mismos. Los líderes necesitan establecer sus expectativas con respecto a ellos mismos con objetividad, sin duda, pero lo suficientemente elevadas como para desafiar, estimular y exigir. Por cada individuo cuyo problema es que sobrestima sus capacidades, hay cien personas que subestiman las suyas.

El líder de una empresa, deberá poner mucho énfasis en fomentar en si mismo y en sus empleados el saber que las personas pueden hacer todo tipo de cosas que no crean que pueden hacer.

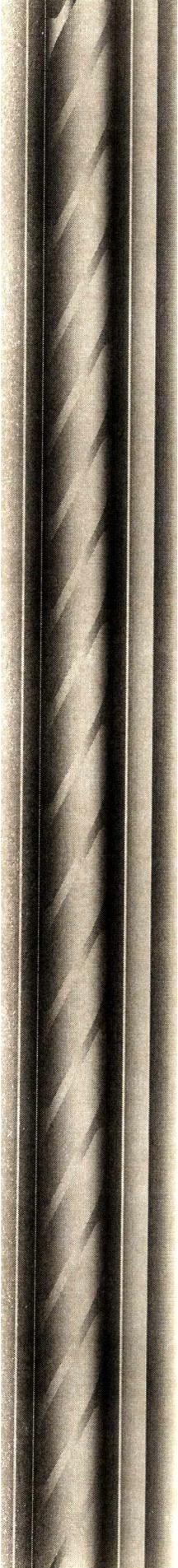
No hay atajos hacia la autoestima. Realmente no hay atajos hacia la autoestima positiva; no podemos engañar a la realidad. Si no vivimos de forma consciente, auténtica, responsable y con integridad, podremos tener éxito, ser populares, ricos y pertenecer a todos los clubes adecuados, pero sólo tendremos pseudoautoestima. La autoestima es siempre una experiencia íntima; es lo que pensamos y sentimos con respecto a nosotros mismos, no lo que otra persona piensa y siente con respecto a nosotros.

3. CRITERIO EPISTEMOLOGICO.

Epistemológicamente, la presente investigación, responde a una concepción funcionalista, entendida ésta, como el paradigma teórico disquisitivo que apunta a indagar el porqué de los fenómenos, utilizando una metodología en la que sus principales categorías de análisis son la relación, función de elecciones, nexos, supraordinación (elementos que ocupan una jerarquía de posición), supra-subordinación (elementos que ocupan una jerarquía de posición infra), causa efecto, elementos y conjunto.

Una patentización del pensamiento funcionalista en psicología es el conductismo, enfoque que se ha empleado en la presente investigación, por la coherencia encontrada entre su paradigma epistemológico y su enfoque teórico.

Esta visión de conjunto, planteada epistemologicamente, permitió abordar el problema en sus momentos teóricos —descriptivos y analítico-interpretativo, tomando en cuenta la funcionalidad y la nexitud se tienen como categorías principales y referencias de estudio las categorías causa — efecto, pero esta vez no concebidas de manera estática, sino más bien dinámica, porque tal como se constató, la categoría causa se convertía de manera dinámica funcional en efecto y viceversa.



CAPÍTULO III

capítulo III

PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron tratados estadísticamente de acuerdo a los requerimientos de la investigación. En primera instancia se determinaron las puntuaciones de la Media y Desviación Estándar de la información - como veremos más adelante - establecer rangos de puntuaciones en las variables dependiente e independiente. Si analizamos el Anexo No. 1 veremos todas las puntuaciones alcanzadas en las diferentes variables.

En los casos de variables cualitativas, éstas se transformaron en variables cuantitativas haciendo uso de la técnica de las escalas como se menciona en el Capítulo II cuando describimos a los instrumentos. Esta codificación escalar se observa en el Anexo No 2.

Tratamiento de las puntuaciones de la variable autoestima

Al considerarse la autoestima como variable dependiente en la presente investigación, a continuación presentamos la distribución de frecuencias relativa a las puntuaciones obtenidas de la medición de la misma:

Se considera:

$$\begin{array}{rcl} R_{x_i} & = & 3 \\ m & & 8 \end{array}$$

ORDEN [X _i - X _i]	FRECUENCIA ABSOLUTA N _i	MARCA DE CLASE X _i	FRECUENCIA RELATIVA f _i	FRECUENCIA ABS. ACUM. N _i	FRECUENCIA REL. ACUM. F _i
19-21	54.00	20.00	0.10	54.00	0.10
22-24	11.00	23.00	0.02	65.00	0.12
25-27	143.00	26.00	0.26	208.00	0.38
28-30	101.00	29.00	0.19	309.00	0.57
31-33	87.00	32.00	0.16	369.00	0.73
34-36	92.00	35.00	0.17	488.00	0.90
37-39	49.00	38.00	0.09	537.00	0.99
40-42	8.00	41.00	0.01	545.00	1.00
TOTAL	545		1.00		

TABLA RES- 01 "Distribución general de puntajes IAF 35b

Las puntuaciones obtenidas de la aplicación del Inventario de Autoestima 35b por si solas no nos dicen nada sobre los niveles de autoestima que reflejan.

Como se explicó en la descripción del instrumento utilizado, el análisis de las puntuaciones toma como parámetro de referencia a la media aritmética del total de la distribución. La media aritmética $M[X] = \bar{X}$ es un estadígrafo de tendencia central que nos permite determinar el valor de la suma ponderada de los valores posibles por las frecuencias, vale decir, el resultado de la suma de las observaciones dividida por el total de la población. Se ha definido trabajar con esta medida debido a que nos muestra un concepto claro y familiar que toma en cuenta a todas las observaciones y establece un dato representativo de cada grupo analizado.

En este sentido, se ha procedido al cálculo de este estadígrafo en función a la Tabla RES - 01 "Distribución general de Puntajes IAF 35b" de acuerdo al siguiente procedimiento:

$$\bar{X} = \sum X_i / n$$



Donde :

X_i = Nos muestra cada una de las observaciones efectuadas.

En este caso cada uno de los puntajes obtenidos de la aplicación del IA 35B).

n = Nos muestra el número total de observaciones efectuadas.

En este caso el número total de la muestra: 545 observaciones

De donde se obtiene:

$$X = 16.269 / 545$$

$$X = 30$$

Con el objetivo de analizar que tan alejados de la Media muestral están localizadas cada una de las observaciones, se ha procedido con el cálculo de la Desviación Estándar (estadígrafo de dispersión) de las puntuaciones encontradas de acuerdo al procedimiento a continuación descrito.

Calculo de la desviación estándar:

$$S = \sqrt{\frac{(X_i - X)^2}{n}}$$

Donde:

X_i = Puntuaciones obtenidas de la aplicación de IA 35b.

X = La media aritmética. Según punto anterior $X = 30$.

Número de observaciones. En este caso igual a 545.

Una vez hechas estas aclaraciones obtenemos un valor de la Desviación Estándar de:

$$S = 3.47$$

Cuál es el significado de este valor? Cuanto menor es el valor de la Desviación Estándar, más representativa se considera a la Media Aritmética en la distribución. A razón del resultado obtenido, concluimos en una representatividad de la Media

calculada. Con estos datos obtenemos el Gráfico Res — 01 : "Diagrama de dispersión — puntuaciones de autoestima"

En este gráfico se han considerado el total de puntuaciones, vemos claramente ubicada a la Media Aritmética como medida de tendencia central muy cercana a la cual, ubicamos el resto de las puntuaciones; como observamos, los puntos no se encuentran muy dispersos con respecto a la Media, lo cual se ratifica a través del valor encontrado de la Desviación Estándar.

En función a esta puntuación y a la puntuación obtenida del cálculo de la Media, se ha determinado la siguiente relación:

Nivel de autoestima alto: $X_i > X$: Donde si $X = 30$ $X_i > 30$

Nivel de autoestima bajo: $X_i < X$: Donde si $X = 30$ < 30

Este esquema será utilizado a lo largo de la investigación a fin de establecer la relación entre los valores obtenidos y los niveles de autoestima.

Tratamiento de la información obtenida del Test "Estilos de Administración"

Se ha procedido con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del Test de Estilos de Administración a 39 sujetos, encontrándose un total de siete de los ocho estilos definidos en el mismo. Veamos a continuación la representatividad de cada uno de los siete estilos en el total de la muestra:

ESTILO DE DIRECCION	FRECUENCIA DE OCURRENCIA No. de lideres	PORCENTAJE
Desertor	0	0%
Autócrata	7	17.94%
Misionario	7	17.94%
Comprometedor	4	10.25%
Burócrata	3	7.69%
Benevolo-Autocrata	3	7.69%
Desarrollador	7	17.94%
Ejecutivo	8	20.51%
TOTAL	39 líderes	100.00%

TABLA RES — 02 " Frecuencia de ocurrencia de estilos de dirección"

Uno de los obstáculos encontrados al analizar los datos obtenidos fué la idea del como establecer relaciones entre dos variables de distinta naturaleza. El IA 35b nos muestra un total de 545 puntuaciones de autoestima las cuales varíen entre el valor $X_{Lim. Inf.} = 19$ y el valor $X_{Lim Sup} = 41$, por otra parte el Test de "Estilo de Dirección" nos muestra una varianza de ocho estilos de liderazgo, de tipo cualitativa.

A continuación describimos el método adoptado para asignar valores cuantitativos discretos a los Estilos de Dirección (variable cualitativa):

- (a) Se procede con el cálculo de la Media de los niveles de autoestima de las personas sujetas a cada uno de los Estilo de Dirección encontrados.
- (b) Se procedió a calcular las medias de autoestima de todos los grupos clasificados por Estilo de Dirección a fin de observar cual es el comportamiento de la variable autoestima en cada uno de los estilos encontrados, obteniéndose el siguiente cuadro:

ESTILO DE DIRECCION	MEDIA ARITMETICA VARIABLE: AUTOESTIMA (del grupo de funcionarios dependientes)	VARIACION CON RESPECTO A LA MEDIA TOTAL
DESERTOR	0.00	0.00
AUTOCRATA	23.32	-6.65
MISIONERO	29.07	-0.90
COMPROMETEDOR	28.26	-1.71
BUROCRATA	30.15	0.18
BENEVOLO — AUTOCRATA	32.00	2.03
DESARROLLADOR	32.71	2.74
EJECUTIVO	34.27	4.30

29.97
MEDIA ARITMETICA
AUTOESTIMA

TABLA RES - 03 — "Bidivariable para el calculo de la media"
Relación entre variables: autoestima y estilo de dirección

En función a los datos obtenidos en la medición de la autoestima (Tabla anterior) y haciendo uso de la técnica de escalas se ha procedido a atribuir un valor ordinal a los estilos de dirección. Esta organización se efectuó a razón de la mayor y menor media

obtenidas de las puntuaciones de Autoestima de los funcionarios bajo la dependencia de un líder determinado.

En este sentido, se logró la siguiente escala de valores de liderazgo:

VARIABLE ESTILO DE DIRECCION (1)	MEDIA ARITIMETICA VARIABLE: AUTOESTIMA	VALOR ORDINAL ASIGNADO — VARIABLE "ESTILO DE DI RECCION"
DESERTOR	0.00	1
AUTOCRATA	23.32	2
MISIONERO	29.07	3
COMPROMETEDOR (2)	28.26	4
BUROCRATA	30.15	5
BENEVOLO — AUTOCRATA	32.00	6
DESARROLLADOR	32.71	7
EJECUTIVO	34.27	

TABLA RES =04 — "Escalas de Estilos de dirección"

Con estos resultados se ha elaborado el Gráfico RES- 02 "Relación entre variables estilos de dirección y autoestima" que nos muestra la distribución de los puntajes obtenidos de la aplicación del Inventario de Autoestima Forma 35b de un total de 545 sujetos evaluados y los estilos de dirección encontrados en la muestra de un total de 39 sujetos según Tabla RES — 04.

Complementariamente presentamos las Tablas Res — 013 a Res — 019 en las cuales podemos encontrar caracterizados a cada grupo sujeto a un estilo de dirección determinado en descrito en función a otras variables consideradas. La tabla RES — 05 nos muestra el No. de sujetos analizados con alta /baja autoestima sujetos a los ocho estilos de dirección analizados:

NIVELES DE AUTOESTIMA	EJECUTIVO	DESARROLLADOR	BENEVOLO AUTOCRATA	BUROCRATA	COMPROMETEDOR	NUMERO 6)	AUTOCRATA	DESERTOR	TOTALES	PORCENTAJE
ALTO	68	77	66	15	10	39	10	0	285	52.29%
BAJO	16	10	2	23	55	74	80	0	260	47.7%
TOTALES	84	87	68	38	65	113	90	0	545	100%

— 05 : "Estilos de dirección y autoestima alta y baja"

Seguidamente y con el objetivo de analizar la relación entre las variables de esta investigación, se ha procedido a construir un modelo que pasamos a describir a continuación:

Se ha dividido a las variables en dos grupos:

- (a) Grupo compuesto por las variables con valores discretos y de naturaleza cualificable (mismos que hemos codificado tal como se explica en el Capítulo I de Metodología- Fase 2 — Procesamiento matemático de la información, también se puede ver Anexos No.3, No.4 y No. 5). Estas son: sexo, cargo, nivel de instrucción, estado civil, grupo al cual pertenece y nivel económico. A estas variables se las ha denominado "variables condicionantes".
- (b) Grupo que considera a las variables de antigüedad en la empresa, edad y autoestima. Los valores de estas variables son continuos y sucesivos. A estas variables se las ha denominado "variables del modelo". En este grupo incluimos también a la variable Estilo de Dirección debido a que si bien es una variable de tipo descriptivo-cuantitativo, a través del procedimiento escalar, descrito en este capítulo (Tratamiento de la información obtenida del test "Estilos de Administración") se le han asignado valores de orden convirtiendo la información en cuantificable.

Con las variables del inciso b) se ha desarrollado un modelo relacional que trabaja con los valores de las medias aritméticas de las variables convertidas en tasas.

Las Tasas son indicadores estadísticos que llevan a una forma porcentual cualquier cantidad real con el objeto de uniformar los rangos de todas las variables con las que se define trabajar; en las variables con las que se trabajó encontramos diferentes valores máximos y valores mínimos, por lo cual se definió convertirlas en Tasas. Esta conversión en Tasas puede analizarse claramente en el Anexo No.4 y Anexo No.5 y responde a la siguiente fórmula:

$$T = [X_i / ValorMáxim] * 100$$

El modelo presentado, se expresa a través de la siguiente función:

$$\text{AUTOESTIMA} = C(1) + C(2)*\text{ANTIGÜEDAD} + C(3)*\text{EDAD} + C(4)* \text{ESTILO DE DIRECCION}$$

Donde:

C(1), C(2) y C(3)	Son coeficientes (constantes) ajustadas por el modelo a fin de establecer el grado de participación de cada una de las variables por las que están multiplicados en la función.
Variables	Antigüedad, Edad, y Estilo de dirección: Son variables continuas del modelo.
C(1)	Vemos que el coeficiente C(1) no posee una variable relacionada, esto se debe a que este coeficiente representa cualquier otra variable no considerada en el modelo que influye en la estructuración de la autoestima. Esto es válido debido a que no podemos limitar la formación de la autoestima a, únicamente la antigüedad del funcionario dentro de un grupo específico (organización), su edad y el estilo de dirección bajo cuya dependencia está, existen — como vimos en la revisión teórica otras variables atinentes a la historia afectiva del individuo, las cuales se encuentran representadas por el coeficiente C(1).

Encontramos la siguiente relación¹:

Variable ANTIGÜEDAD asociada al coeficiente C(2) presenta un grado de influencia del 32 % Variable EDAD asociada al coeficiente C(3) presenta un grado de influencia del — 5 % Variable E.DIRECCION asociada al coeficiente C(4) presenta un grado de influencia del 12 % OTRAS VARIABLES asociadas al coeficiente C(1) presentan un grado de influencia del 49%

Podemos notar en el modelo un coeficiente negativo, el C(3) que es multiplicado por la variable edad, esto nos muestra que la relación de ésta variable en la función estimada, es negativa, por lo que — como concluiremos mas adelante — la edad es inversamente proporcional al grado de autoestima, vale decir a mayor edad, menor autoestima (Ver en el Marco Teórico el desarrollo de las etapas de la autoestima de acuerdo a Erickson).

En el modelo presentado encontramos una correlación muy positiva del 0.96 lo cual nos indica el nivel de ajuste de la regresión, es decir cuanto explica el modelo presentado el comportamiento de la Autoestima en función a los datos encontrados.

En el gráfico RES - 03, analizamos el comportamiento de nuestro modelo, podemos advertir la consistencia de las curvas propuestas y ratificamos a la regresión como regresión lineal positiva, donde, si el Estilo de Dirección y antigüedad aumentan, la autoestima también tiende a incrementar sus valores. La relación inversa con la edad, también se encuentra claramente ratificada.

Ahora bien, con el objetivo de apreciar mejor los resultados se han transformado los valores obtenidos en Gráfico - RES — 03 multiplicando las variables antigüedad y edad por constantes definidas. Las curvas del Gráfico RES 04 nos muestran curvas mejoradas donde los resultados antes mencionados se hacen más evidentes aún.

Para finalizar este primer análisis veamos el Gráfico RES —05 en el cual advertimos el comportamiento de las puntuaciones en función a las variables transformadas de autoestima, antigüedad, edad, Estilo de Dirección y las curvas ajustadas de cada variable.

Al existir en el modelo el coeficiente C (1) cuyo valor nos muestra la existencia de otras variables que interviene en la formación de la autoestima, se procede entonces a analizar a cada una de las variables condicionantes que no habían sido consideradas en el modelo por sus características.

¹ Según información procesada en Paquete Econométrico.

El tratamiento a las variables condicionantes: sexo, cargos, nivel de instrucción, estado civil y nivel económico es el mismo seguido con las variables del modelo: trabajando con la Media Aritmética de cada grupo, procederemos con la transformación de las variables y graficaremos los efectos de acuerdo a las mismas. Además, hemos añadido un cuadro que nos muestra las diferencias entre las medias de cada criterio de las variables medidas con relación a la variable analizada. Ver Tabla RES — 08 a Tabla RES — 012.

VARIABLE PENDIENTE:

AUTOESTIMA

R² 0.00

$$\text{AUTOESTIMA} = C[1] + C[2]*\text{ANTIGÜEDAD} + C[3]*\text{EDAD} + C[4]*\text{ESTILO DE DIRECCION}$$

	Coeficiente	Std. Error	T-Statistic	P-Value
C[1]	49.13	1.17	0	0.02
C[2]	0.33	0.18	1.88	0.6
C[3]	-0.05	0.16	-0.32	0.77
C[4]	0.12	0.15	0.8	0.49

R-squared

Adjusted R-squared

S.E. of regression

Sum squared resid

Log likelihood

Durbin -Watson stat

0.97 Near zero

0.93 S.D. of dependent var

2.89 Critical information

25.09 Chi square criterion

-14.40 F-Statistics

70.73

1.8

2.42

2.39

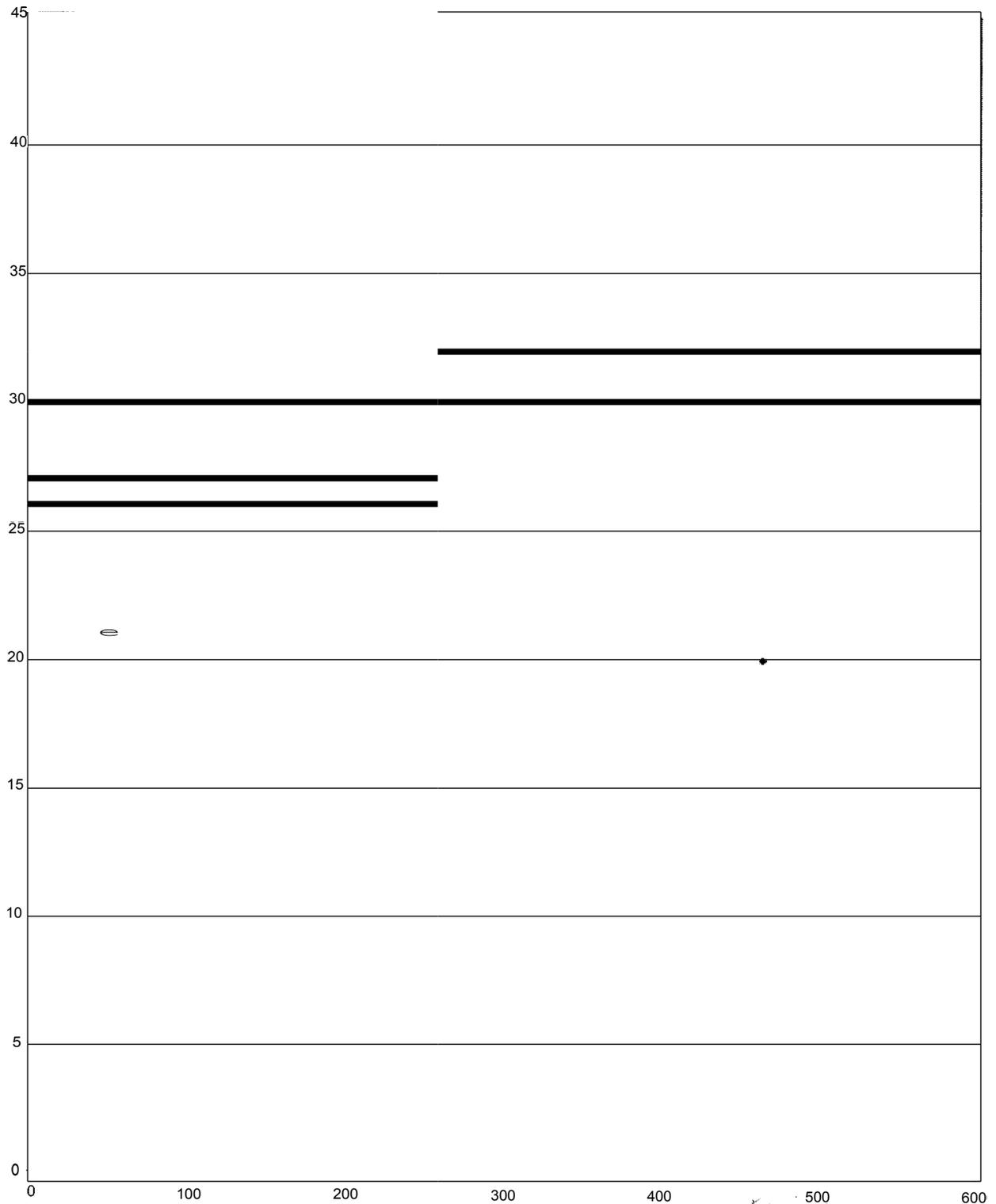
28.88

0.01



GRAFICO RES- 01

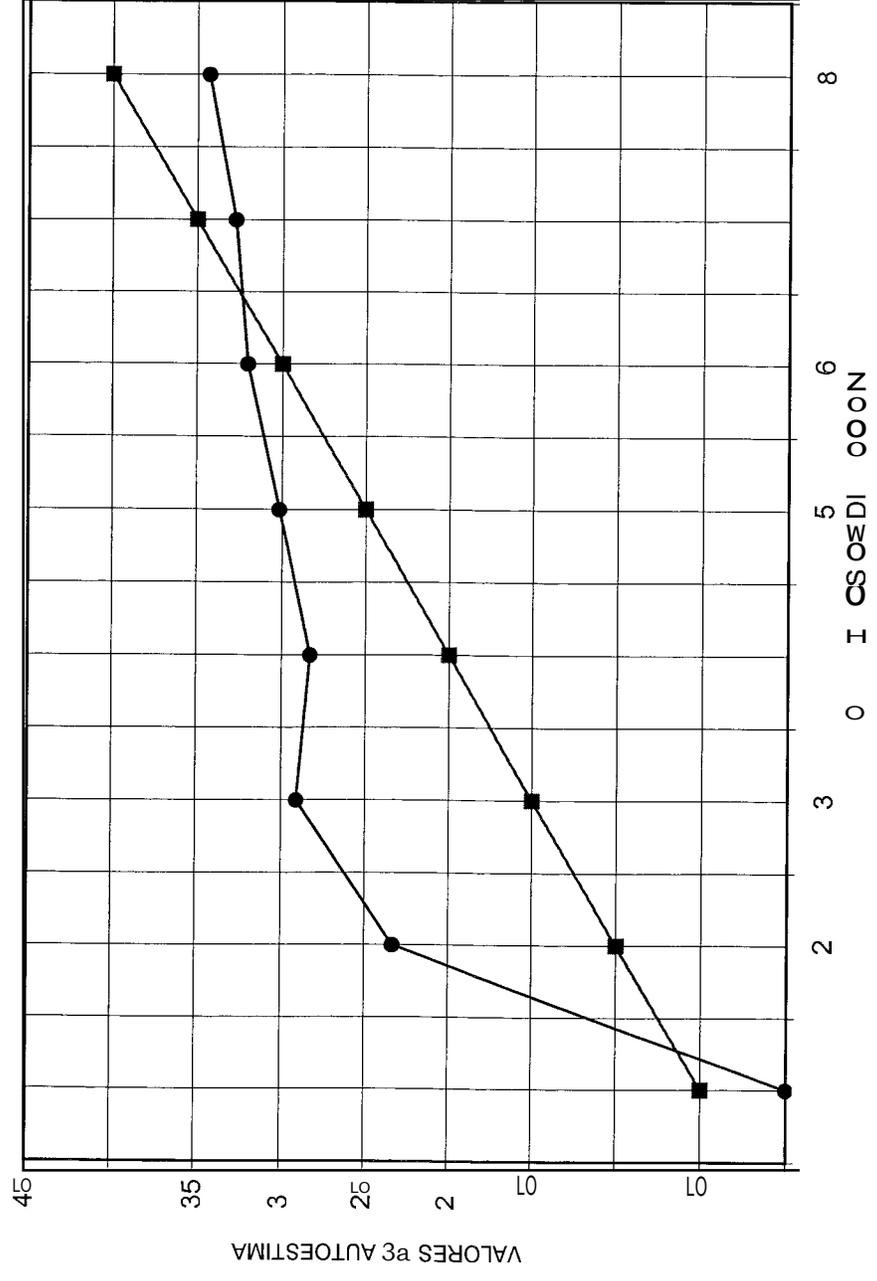
DIAGRAMA DE DISPERSION- PUNTUACIONES DE AUTOESTIMA



• No. DE OBSERVACIONES ■ MEDIA ARITMETICA



VALORES de AUTOESTIMA
 AUTOESTIMA
 00. ΣΣ₉
 3A6 Σ 0 0ΣΠ Σ00 ONY

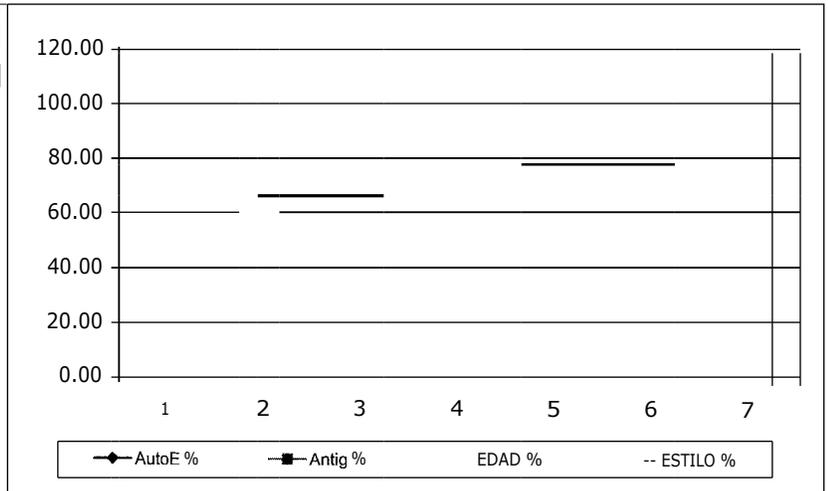


AUTOESTIMA
 ESTILO DE DIRECCION

GRÁFICO RES - 03



Media Aritmética de Variables del Modelo			
AutoE	Antig	EDAD	ESTILO %
51.22	2.81	55.56	25
65.85	8.99	61.11	37.5
65.85	8.43	51.85	50
70.73	10.67	75.00	62.5
78.05	11.80	58.33	75
78.05	14.04	55.56	87.5
85.37	17.98	55.56	100

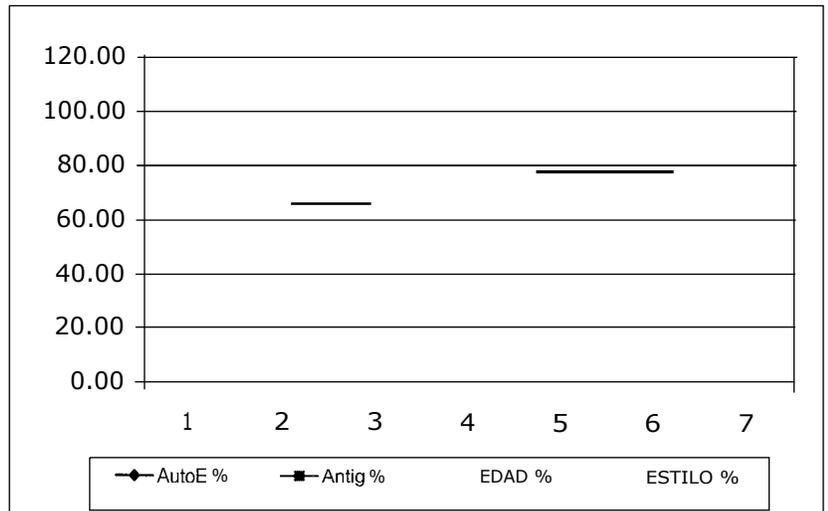


AL TRABAJAR CON PROMEDIOS EN BASE A LOS VALORES DEL TIPO DE LIDERAZGO MEJORAMOS SUBSTANCIALMENTE LOS INDICADORES DEL MODELO GENERAL. VEAMOS EL CUADRO MEJORADO.

GRAFICO RES - 04

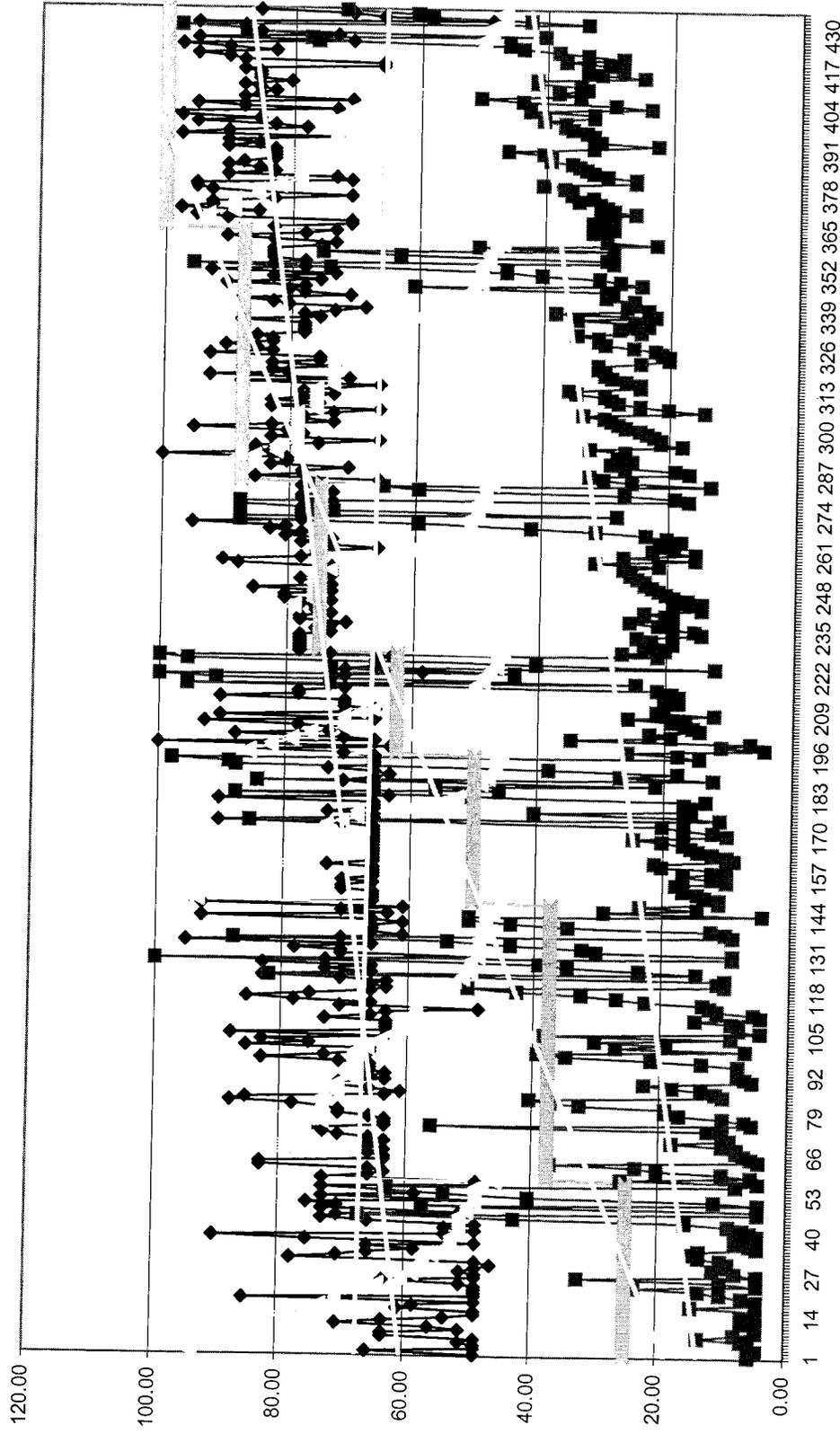
Media Aritmética del Modelo Transformado			
AutoE %	Antig i	EDAD %	ESTILO
51.22	14.04	72.00	25.00
65.85	44.94	65.45	37.50
65.85	42.13	77.14	50.00
70.73	53.37	53.33	62.50
78.05	58.99	68.57	75.00
78.05	70.22	72.00	87.50
85.37	89.89	72.00	100.00

Constante para * Antigüedad	
5	
Inversa *4000 para edad	
1	*4000



NOTA: TRABAJAR CON MEDIAS ES APROPIADO PARA EL PRESENTE TRABAJO POR CUANTO LOS VALORES DE LA VARIABLE PRINCIPAL ESTILO DE LIDERAZGO SON DISCRETOS, LO CUAL AFECTA A LAS DEMAS VARIABLES QUE SON CONTINUAS.

O G 2AL /E OR OΣINF N CNΛ T BAJOO 80
 S-•



1 14 27 40 53 66 79 92 105 118 131 144 157 170 183 196 209 222 235 248 261 274 287 300 313 326 339 352 365 378 391 404 417 430

S O 0
 Lineal (AutoE %)

EDAD % x/1*3800
 Lineal (ESTILO %)

Antig % *2
 Lineal (Antig % *2)

AutoE %
 Lineal (EDAD % x/1*3800)



TABLA RES - 08
ANALISIS DE GENERO
VARIABLE CONDICIONANTE

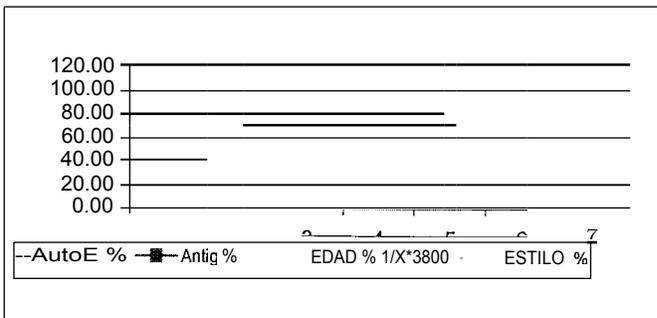
Hombres:				Mujeres:			
medias				medias			
AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %
56.01	13.68	63.78	25.00	61.14	14.57	64.34	25.00
69.40	19.95	65.22	37.50	70.13	22.98	63.91	37.50
69.88	25.28	73.23	50.00	66.20	29.61	66.42	50.00
71.54	30.04	65.15	62.50	75.61	36.27	58.33	62.50
74.94	21.04	68.91	75.00	77.66	33.22	67.71	75.00
81.53	33.35	69.18	87.50	78.67	28.90	66.36	87.50
81.97	36.74	73.08	100.00	86.71	41.69	65.61	100.00

CONVERSION DE VARIABLES SEGÚN PARAMETROS DE CONVERSION DEL MODELO GENERAL

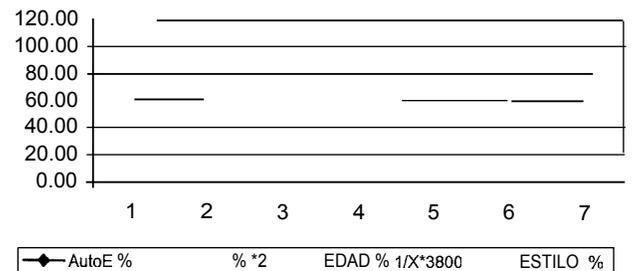
Hombres:				Mujeres:			
medias				medias			
AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %
56.01	27.37	59.58	25.00	61.14	29.14	59.06	25.00
69.40	39.90	58.26	37.50	70.13	45.97	59.46	37.50
69.88	50.56	51.89	50.00	66.20	59.23	57.22	50.00
71.54	60.07	58.33	62.50	75.61	72.53	65.15	62.50
74.94	42.08	55.14	75.00	77.66	66.45	56.12	75.00
81.53	66.71	54.93	87.50	78.67	57.81	57.27	87.50
81.97	73.48	52.00	100.00	86.71	83.38	57.92	100.00

Dif nc as:		
%	%	% 1/X*3800
-5.13	-1.77	0.52
-0.73	-6.06	-1.20
3.68	-8.67	-5.33
-4.07	-12.46	-6.82
-2.72	-24.36	-0.98
2.86	8.90	-2.33
-4.75	-9.91	-5.92

Hombres:



Mujeres:



Observaciones: Las personas del sexo femenino tienen una ligera mayor autoestima que los de sexo masculino.
 La antigüedad es mayor para personas de sexo femenino.



TABLA RES - 09

**ANALISIS SEGÚN CARGOS JERARQUICOS
VARIABLE CONDICIONANTE**

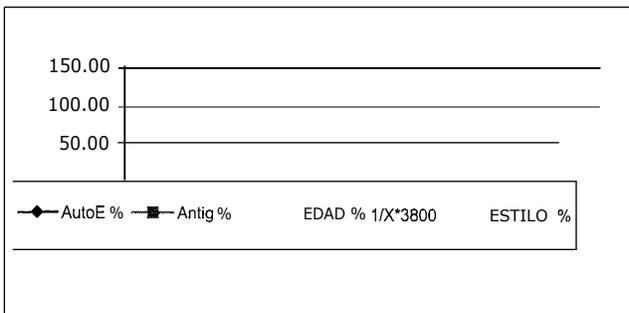
Cargos: Medios y Básicos				Cargos: Altos			
medias				medias			
AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %
58.14	10.78	65.76	25.00	61.59	34.69	53.64	25.00
69.50	20.53	65.76	37.50	73.17	33.96	52.00	37.50
67.35	27.45	69.51	50.00	71.95	31.74	66.44	50.00
75.09	32.62	63.29	62.50	66.34	37.98	51.00	62.50
77.13	31.08	68.42	75.00	76.83	23.03	55.52	75.00
79.74	29.39	68.53	87.50	81.53	45.91	57.19	87.50
84.72	39.45	70.77	100.00	82.58	38.84	53.61	100.00

CONVERSION DE VARIABLES SEGÚN PARAMETROS DE CONVERSION DEL MODELO GENERAL

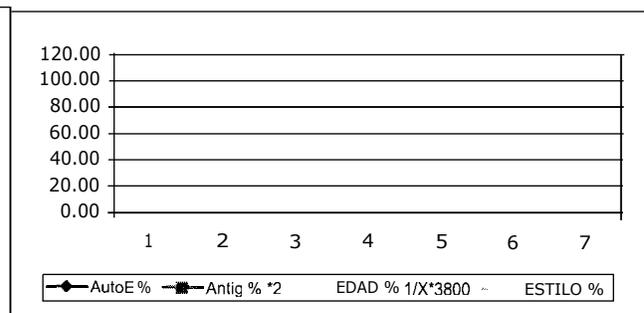
Cargos: Medios y Básicos				Cargos: Altos			
medias				medias			
AutoE %	Antig % *2	EDAD 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD 1/X*3800	ESTILO %
58.14	21.55	57.78	25.00	61.59	69.38	70.84	25.00
69.50	41.06	57.78	37.50	73.17	67.92	73.08	37.50
67.35	54.90	54.67	50.00	71.95	63.48	57.20	50.00
75.09	65.25	60.04	62.50	66.34	75.96	74.51	62.50
77.13	62.16	55.54	75.00	76.83	46.07	68.44	75.00
79.74	58.79	55.45	87.50	81.53	91.81	66.45	87.50
84.72	78.90	53.70	100.00	82.58	77.69	70.89	100.00

Diferencias:		
AutoE %	Antig % *2	EDAD 1/X*3800
-3.45	-47.83	-13.06
-3.67	-26.86	-15.29
-4.60	-8.58	-2.53
8.75	-10.71	-14.47
0.30	16.09	-12.91
-1.79	-33.03	-10.99
2.14	1.21	-17.19

Cargos: Medios y Básicos



Cargos: Altos



Observaciones: No hay una diferencia marcada entre el cargo que se ocupa y el nivel de autoestima.
Las personas con cargos altos tambien tienen una mayor antigüedad.



TABLA RES - 10
ANÁLISIS SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN
VARIABLE CONDICIONANTE

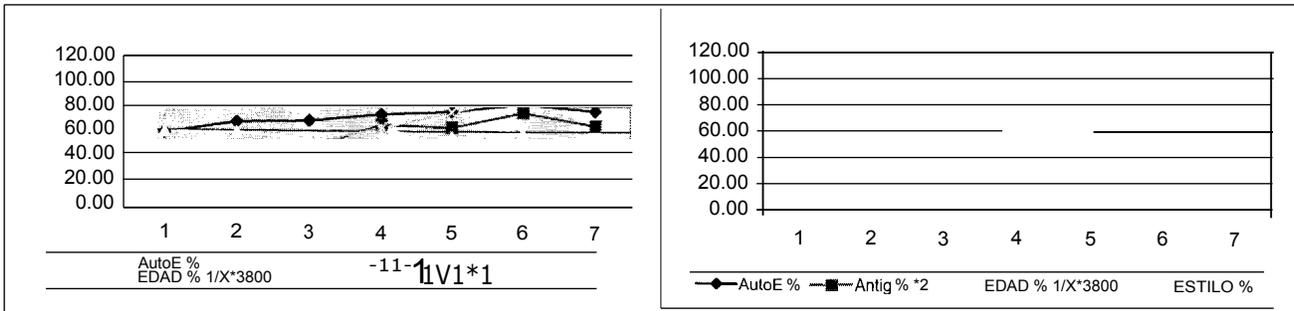
Instrucción: Bachilleres, Académica baja				Instrucción: Tec. Superiores, Licenciatura			
medias				medias			
AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %
58.36	13.62	64.29	25.00	73.17	42.70	51.30	25.00
66.50	18.00	64.82	37.50	78.14	31.42	63.33	37.50
67.87	22.95	72.06	50.00	67.07	52.11	55.24	50.00
73.28	32.49	62.79	62.50	74.88	35.62	58.29	62.50
75.74	31.52	69.13	75.00	80.20	29.15	65.32	75.00
81.60	37.39	65.33	87.50	79.55	29.78	67.54	87.50
76.02	32.21	70.98	100.00	85.29	40.05	68.90	100.00

CONVERSION DE VARIABLES SEGÚN PARAMETROS DE CONVERSION DEL MODELO GENERAL

Instrucción: Bachilleres, Académica baja				Instrucción: Tec. Superiores, Licenciatura				Diferencias:		
AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800
58.36	27.25	59.11	25.00	73.17	85.39	74.07	25.00	-14.81	-58.15	-14.97
66.50	35.99	58.62	37.50	78.14	62.83	60.00	37.50	-11.64	-26.84	-1.38
67.87	45.90	52.73	50.00	67.07	104.21	68.79	50.00	0.79	-58.31	-16.05
73.28	64.97	60.52	62.50	74.88	71.24	65.19	62.50	-1.60	-6.26	-4.67
75.74	63.04	54.97	75.00	80.20	58.29	58.18	75.00	-4.46	4.74	-3.21
81.60	74.77	58.17	87.50	79.55	59.55	56.26	87.50	2.05	15.22	1.91
76.02	64.42	53.54	100.00	85.29	80.10	55.15	100.00	-9.27	-15.68	-1.61

Instrucción: Bachilleres, Académica baja

Instrucción: Tec. Superiores, Licenciatura



Observaciones: Según los resultados encontrados, un mayor nivel de instrucción contribuye a una mayor autoestima. En esta categoría: cuanto mayor el nivel de instrucción mayor antigüedad del funcionario.

TABLA RES - 11

ANÁLISIS SEGÚN ESTADO CIVIL

VARIABLE CONDICIONANTE

Grupo: Soltero, Divorciado, Viudo

Grupo: Casado

medias				medias			
AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %
61.46	15.78	70.33	25.00	56.67	13.37	57.50	25.00
69.22	19.55	67.66	37.50	70.87	25.52	59.25	37.50
67.01	14.31	81.57	50.00	68.21	36.65	61.19	50.00
73.31	35.56	65.75	62.50	74.24	31.18	56.83	62.50
77.13	26.26	76.23	75.00	77.10	34.29	61.54	75.00
79.11	28.99	72.44	87.50	80.35	31.85	64.74	87.50
83.39	35.53	74.47	100.00	85.72	43.59	63.21	100.00

CONVERSION DE VARIABLES SEGÚN PARAMETROS DE CONVERSION DEL MODELO GENERAL

Grupo: Soltero, Divorciado, Viudo

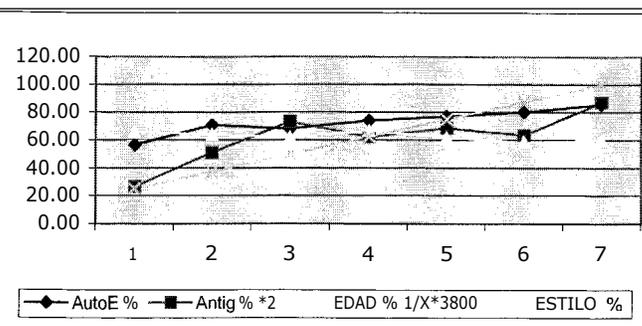
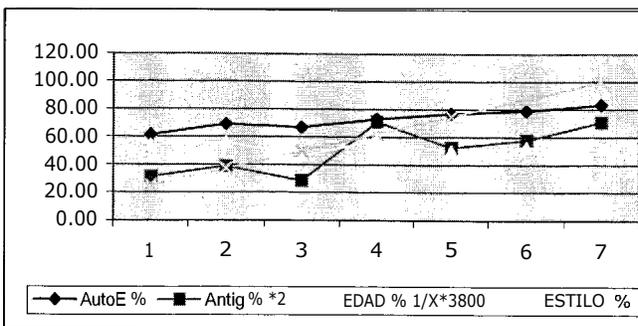
Grupo: Casado

medias				medias			
AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %
61.46	31.55	54.03	25.00	56.67	26.74	66.08	25.00
69.22	39.10	56.17	37.50	70.87	51.04	64.13	37.50
67.01	28.62	46.58	50.00	68.21	73.30	62.10	50.00
73.31	71.12	57.79	62.50	74.24	62.36	66.86	62.50
77.13	52.53	49.85	75.00	77.10	68.58	61.75	75.00
79.11	57.98	52.45	87.50	80.35	63.70	58.69	87.50
83.39	71.06	51.03	100.00	85.72	87.18	60.11	100.00

Diferencias:		
AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800
4.80	4.81	-12.05
-1.65	-11.94	-7.97
-1.20	-44.68	-15.52
-0.92	8.76	-9.07
0.03	-16.05	-11.90
-1.24	-5.72	-6.24
-2.34	-16.12	-9.08

Grupo: Soltero, Divorciado, Viudo

Grupo: Casado



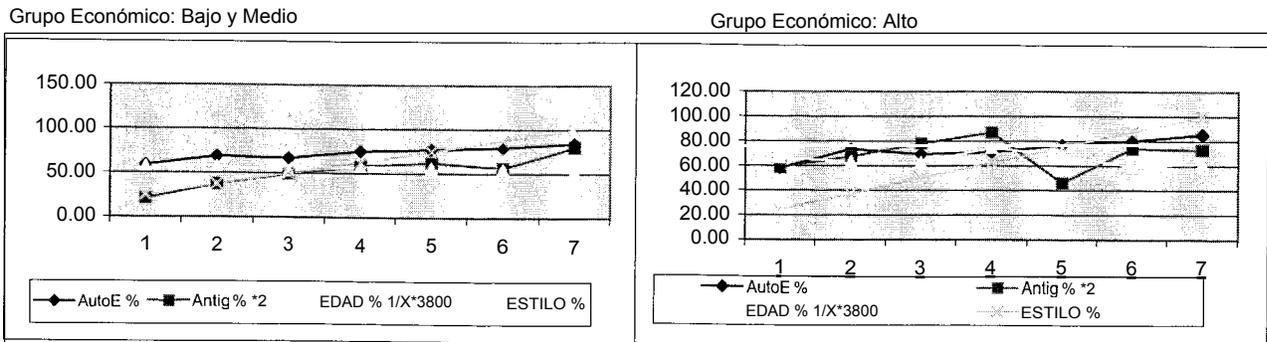
Observaciones: Hay una tendencia visible de mayor autoestima en el grupo de casados.
En esta categoría las personas casadas también tienen una mayor antigüedad.

TABLA RES - 12
ANALISIS SEGÚN NIVEL ECONÓMICO
VARIABLE CONDICIONANTE.

Grupo Económico: Bajo y Medio				Grupo Económico: Alto			
medias				medias			
AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %
58.75	10.48	65.74	25.00	58.09	29.42	57.06	25.00
68.82	18.48	65.66	37.50	73.54	33.76	59.95	37.50
67.24	24.51	71.85	50.00	69.40	38.92	60.53	50.00
74.97	29.07	66.00	62.50	70.98	43.48	50.91	62.50
77.13	31.08	68.42	75.00	76.83	23.03	55.52	75.00
79.81	28.23	69.08	87.50	80.08	37.03	63.88	87.50
84.31	40.06	70.83	100.00	85.37	36.39	61.24	100.00

CONVERSION DE VARIABLES SEGÚN PARAMETROS DE CONVERSION DEL MODELO GENERAL

Grupo Económico: Bajo y M, Ji				Económico: Alto				Diferencias:		
medias				medias						
AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800	ESTILO %	AutoE %	Antig % *2	EDAD % 1/X*3800
58.75	20.96	57.81	25.00	58.09	58.84	66.60	25.00	0.66	-37.88	-8.79
68.82	36.95	57.88	37.50	73.54	67.53	63.39	37.50	-4.72	-30.58	-5.51
67.24	49.01	52.89	50.00	69.40	77.83	62.78	50.00	-2.16	-28.82	-9.89
74.97	58.13	57.58	62.50	70.98	86.97	74.64	62.50	4.00	-28.83	-17.06
77.13	62.16	55.54	75.00	76.83	46.07	68.44	75.00	0.30	16.09	-12.91
79.81	56.45	55.01	87.50	80.08	74.06	59.48	87.50	-0.27	-17.61	-4.47
84.31	80.12	53.65	100.00	85.37	72.77	62.05	100.00	-1.05	7.35	-8.41



Observaciones: No existe una diferencia marcada entre el nivel de autoestima y un grupo económico dado.
 En esta categoría las personas que pertenecen a un grupo económico alto también tienen una mayor antigüedad.

TABLA RES - 013

VARIABLES	No. R PO	TOTAL PERSONAS	ESTUDIANTE	BO	AUTO RATA	GRADO DE INSTRUCCION		LICENCIATURA	ANTIGUEDAD (Meses)		NIVEL ECONOMICO	
						UNIVERSITARIO	EGRESADO UNIVERSITARIO		36	37	3	0
ESTADISTICA	6	6	0	0	23,32	5	0	0	0	0	0	0
ESTANDAR	0	0	0	0	4,18	4	0	0	6	8	0	2
	5	5	0	3		3	0	0	0	5	0	2
	3	3	0	8		1	0	2	0	3	2	
	3	3	0			1	6	0	0	30	5	
		24				10	4	8				1

TABLA RES - 014

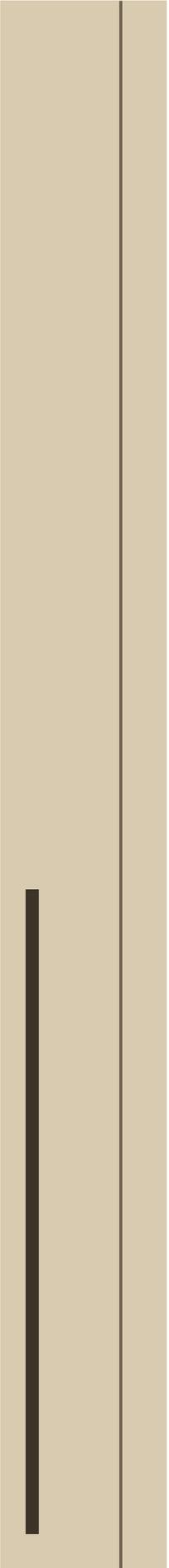
VARIABLES	No. R PO	TOTAL PERSONAS	ESTUDIANTE	BO	MISIONERO MEDIA	GRADO DE INSTRUCCION		ANTIGUEDD (Meses)	NIVEL ECONOMICO			
						UNIVERSITARIO	EGRESADO UNIVERSITARIO		3	0	30	0
ESTADISTICA	6	6	0	0	2,00	4	0	0	0	0	0	2
ESTANDAR	0	0	0	0	3,98	3	0	3	8	0	5	
	5	5	0	8		16	0	0	3	0	5	
	6	6	0			3	0	0	0	3	5	
	0	0	0			3	0	0	0	0	0	2

TABLA RES - 017

VARIABLES	OTICNAS	ESTUDIANTE	BACHILLER	UNIVERSITARIO	LICENCIATURA	ANTIGUEDD (Meses)	NIVEL ECONOMICO
	0	0	0	500	0	5	0
						5	7
						5	5
						14	5
						28	5

TABLA RES - 018

VARIABLES	OTICNAS	ESTUDIANTE	LICENCIATURA	UNIVERSITARIO	LICENCIATURA	ANTIGUEDD (Meses)	NIVEL ECONOMICO
	0	0	0	500	0	5	0
						5	7
						5	5
						14	5
						28	5



CAPÍTULO IV

capítulo IV

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

El actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables que interactúan en su contexto. El radio de diferencias en aptitudes, habilidades, niveles de desarrollo y motivación es grande y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos. En este sentido, el comportamiento humano se define como la sumatoria de éstas variables que coexisten y tienen el carácter de un campo dinámico en el que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica.

El comportamiento humano es influenciado por lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo y más aún, es el producto del ambiente relacionado con sus necesidades actuales: objetos, personas o situaciones que pueden adquirir valencias distintas en el ambiente psicológico de cada persona; esta valencia tenderá a ser positiva cuando los objetos, personas o situaciones puedan o prometan satisfacer las necesidades presentes del individuo, por lo que tienden a atraerlo y fortalecerlo. Es negativa cuando puedan o prometan ocasionar algún perjuicio o daño por lo que tienden a causarle rechazo o fuga.

Estos factores de influencia medioambiental se diversifican en los distintos entornos que rodean al individuo, se habla por ejemplo de influencias familiares, sociales, laborales, etc., que adquieren valencias más o menos importantes dependiendo de las necesidades y la etapa de desarrollo del sujeto.

Bajo las consideraciones anteriores, la investigación que se ha planteado tuvo como objetivo fundamental el establecer la existencia de una relación de mutua influencia entre los niveles de autoestima (estructura interna condicionada) y diferentes estilos de dirección adoptados por líderes formales (agentes externos independientes) dentro de organizaciones pertenecientes al rubro bancario de la ciudad de La Paz. Así mismo, se intentó descubrir la relación entre éstos niveles de autoestima y el comportamiento de otras variables atingentes a la estructura de la tarea ejecutada y a las características que definen a los subalternos: la preparación académica, nivel de ingresos económicos, antigüedad dentro de la empresa, etc.

A continuación se presentan las conclusiones de los fenómenos e interrelaciones más relevantes presentadas a lo largo de la investigación.

1. Se encontró un número parejo de funcionarios con autoestima alta y autoestima baja. Los funcionarios dentro de las tres instituciones con autoestima alta representan el 52.29% equivalentes a 285 sujetos de los 545, el restante 47.7% de los funcionarios equivalentes a 260 funcionarios muestran puntuaciones de autoestima baja.
2. El estilo de dirección en el que mayores índices de autoestima se han encontrado es el estilo Ejecutivo, a diferencia del estilo Autócrata en cuyos grupos hemos encontrado niveles bajos de autoestima.
3. El estilo de dirección mas frecuente, es el estilo de dirección Ejecutivo el mismo que se encuentra en el 20.51% de los sujetos analizados, seguido por el estilo de dirección Desarrollador, Autócrata y Misionario, estos tres últimos con un 17.94% de representatividad dentro del total de la muestra.
4. A través del modelo planteado, se ha evidenciado los diferentes grados de influencia ejercido por las diversas variables consideradas. Si bien el índice de correlación entre la variable autoestima y la variable estilos de dirección medidos no es elevado, nos muestra la existencia de una relación entre estas dos variables en interrelación en el ambiente laboral.

De la revisión teórica se entiende que un estilo de dirección orientado a las relaciones debería tender a incrementar la autoestima (por el marcado interés en el desarrollo del funcionario y la generación de un clima organizacional armónico y positivo), la investigación muestra que si bien aquellos funcionarios sometidos a estilos de dirección orientados a las relaciones han alcanzado mayores puntuaciones de autoestima (con relación aquellos sometidos a un estilo de dirección con una orientación hacia las tareas) el efecto se ve reforzado, por otras variables como son aspectos relacionados a las características del subalterno referidas a la preparación académica, antigüedad dentro de la empresa, etc.

5. A continuación se verán cada uno de los estilos estudiados:

- Los estilos de dirección burócrata y desertor analizados, poseen una baja orientación a las tareas y una baja orientación a las relaciones. De acuerdo a la revisión teórica, este estilo se caracteriza básicamente por enfocar su dirección hacia el seguimiento de reglas y procedimientos sin involucrarse con las personas y un nivel bajo de exigencias sobre la producción. En la muestra analizada se ha podido encontrar únicamente el estilo burócrata con un 6.7% de participación en el total de la muestra. El nivel promedio de autoestima de los funcionarios bajo este estilo corresponde a un rango medio, esto nos sugiere que este estilo de dirección al no involucrarse con las personas centrándose en las reglas y normativa no fortalece un nivel mayor de autoestima, ni tiende a disminuirlo, por lo que los niveles de autoestima se encuentran en un nivel medio dentro de la distribución.

Ahora bien, si se cruzan esta variable con las otras variables consideradas y analizamos su tendencia en la curva se nota que a medida que el nivel de ingreso económico sube, la curva de autoestima también tiende a subir, a diferencia de la curva que muestra el grado de estructuración de las tareas en las determinadas áreas el que se mantiene en un rango medio.

Por otra parte se observa en este caso, una relación inversa entre la preparación académica y la curva de la autoestima donde mientras una tiende a incrementarse la otra va decreciendo.

La curva de la antigüedad alcanza un rango medio y sigue el mismo comportamiento de la curva de la estructuración de tareas, donde el valor que muestra mayor antigüedad produce un nivel medio de autoestima.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que conjuntamente la variable estilo de dirección burócrata, se encuentra un nivel medio de autoestima cuya curva guarda relación proporcional directa con el ingreso económico e inversa con la estructuración de tareas y la preparación académica.

- Por otra parte, encontramos los estilos de dirección Ejecutivo y Comprometedor cuya característica común radica en una alta orientación a las tareas y también a las relaciones, el mismo que se define a través de una gestión compartida, con amplia participación del empleado y la exigencia de altos estándares de desempeño.
-

Ya en la investigación, se ha encontrado a ambos estilos de dirección, el primero Ejecutivo con un 15.41% de participación en el total de la muestra y el segundo Comprometedor con un 11.92% dentro del total de la muestra, haciendo un total del 27.33%.

Aunque estos dos estilos ponen tanto énfasis en las tareas como en las personas hemos notado diferencias en la influencia ejercida por cada uno de ellos en los niveles de autoestima.

Los grupos sometidos a un estilo de dirección Ejecutivo registran altos niveles de autoestima, se podría decir que los más altos puntajes de autoestima se registran en estos grupos. El grado de especificidad de las tareas (estructuración) es más baja que en el grupo anterior, alcanzando un promedio del 66% frente al 70% de estructuración del grupo anterior.

Es importante en este punto, notar que existen dos extremos dentro de este grupo: se encuentran áreas con un nivel muy elevado de estructuración de las tareas, como el área de Cajas y Legal, seguidos por niveles intermedios de estructuración como son RR.HH. (Personal) y Comercio Exterior y por último las áreas de Tarjetas de Crédito y Créditos de Consumo con muy bajos niveles de estructuración. El nivel de instrucción académica sigue la misma tendencia ascendente de la curva de la autoestima, se observa a través del cálculo de la moda un nivel de preparación académica alto con pequeñas variaciones en los grupos de Recursos Humanos (personal) y el área Legal. En cuanto a la antigüedad de los funcionarios dentro de la empresa, encontramos puntuaciones dentro del rango medio —alto.

No encontramos relación entre la curva de autoestima y antigüedad; entre tanto la curva de autoestima se mantiene ascendente, la curva de antigüedad posee un valor pico correspondiente al grupo de Administración y el resto de los valores se mantiene en un orden relativamente estable.

De todos estos aspectos se puede concluir que, el nivel de autoestima desarrollado por los funcionarios sujetos a la influencia de éste estilo de dirección, es, en su promedio alto con respecto al resto de las mediciones, podríamos decir que son los grupos en los que mayores puntajes de

autoestima que se ha encontrado. Se considera que esto se debe adicionalmente a la influencia de la variable preparación académica y principalmente a la influencia del estilo de dirección, en el cual podemos destacar su interés en la creación de un clima que permita la creatividad y participación de los funcionarios estableciendo un trato diferencial con cada uno de ellos y promoviendo una gestión compartida. Este aspecto, unido a la buena preparación de los grupos afectados se convierte en un fuerte condicionante para el desarrollo de una alta autoestima y autovaloración.

No olvidemos que este estilo de dirección considera las necesidades e intereses del grupo fijando estándares de desempeño altos, esto favorece -de acuerdo a la Teoría de las Expectativas- a que el empleado se sienta capaz de hacer las cosas y tareas que el jefe cree que es capaz de hacer, infundiendo en él un fuerte sentimiento de confianza y valoración propia. No se debe perder de vista, además, que este grupo esta sujeto a un nivel medio de estructuración de tareas que permite la flexibilización de los procesos, aspecto que se ve favorecido a través del estilo de dirección usado, el cual no desemboca en baja productividad a raíz no solo de las exigencias del líder en particular, sino también al alto grado de compromiso y participación de los empleados con un alto nivel de preparación académica.

En este punto a diferencia del anterior estilo analizado no encontramos una relación entre el nivel salarial y los niveles de autoestima, creemos que esta variable deja de jugar un papel importante en el desarrollo de la autoestima debido a que son otros los factores mantenedores de estos niveles, en este caso una gestión compartida, participación y confianza en el trabajo y desempeño de los subalternos.

Otra característica que refuerza la efectividad de éste estilo de dirección como agente desarrollador de una autoestima positiva es el hecho de que el líder reconoce que, a causa de diferencias individuales, el trato a los subalternos deberá ser diferenciado y deberá tender a desarrollar un agudo sentido de personalidad, sentido de respeto por sí mismos y además, un sentimiento de complementariedad.

Por otra parte, el estilo de dirección Comprometedor con un porcentaje de participación del 11.92 % sobre el total de la muestra, si bien posee

características similares en tanto a su orientación a las del estilo Ejecutivo, registra, entre los subordinados niveles mucho más bajos de autoestima. Analizando el resto de las variables podemos encontrar una estructura de funciones dentro del rango medio — alto y la variable nivel económico, alcanza un rango alto con valores muy polarizados, encontrando puntuaciones que muestran ingresos económicos altos por un parte y muy bajos por otra, esto debido a los grupos que se encuentran bajo este estilo de dirección: Sistemas y Recursos Humanos — Personal (altamente especializados) y Servicios Varios (con baja especialización).

La preparación académica corresponde al rango medio la misma que sigue una curva coincidente con la tendencia de la curva de autoestima. Por último, la variable antigüedad nos muestra un rango medio alto con una curva con tendencia ascendente.

Como conclusión, se puede observar que se mantiene la relación entre la autoestima y la preparación académica. Los valores de autoestima desarrollados en los funcionarios sujetos a este estilo de dirección son bajos a diferencia de los desarrollados en el grupo bajo la influencia del liderazgo Ejecutivo. ¿A que se debe esta diferencia?. Si bien ambos estilos poseen una misma orientación, existe una diferencia marcada entre ellos, aunque ambos estilos usan la participación como instrumento de gestión, se ha visto que el estilo Comprometedor abusa de esta participación o la usa en situaciones claramente impropias, como son los casos en los que el equipo no posee la capacidad de plantear una solución a problemas, la decisión ya fue tomada o, existe una sola forma de solucionar un problema o cuestionamiento. Este aspecto lejos de incrementar la confianza en los subalternos — como es el caso del Ejecutivo- tiende a devaluar su sentimiento de autoconfianza y autovaloración ocasionando frustración en ellos. Este aspecto unido a la variable preparación académica media y un nivel de especificidad de las tareas alta que limita a los funcionarios y puede generar modelos de personas obedientes, sumisas y ansiosas.

Frente a subordinados fuertes (con alta preparación académica - capacidad y altos deseos de superación - voluntad), éste enfoque puede conducir a una lucha interna entre ellos para que los dos campos antagónicos distintos desarrollen (líder/subordinado). Un líder Comprometedor tiene un efecto

devastador sobre un subordinado quien prefiere trabajar con reglas claras y amplia autonomía. Estos aspectos son los que diferencian a un estilo fortalecedor de la autoestima y a otro como este último, que tiende a disminuirla.

- Se comenzará a analizar ahora, que pasó con los grupos sometidos a un estilo de dirección orientado a las tareas y con un bajo enfoque a las relaciones. Se ha encontrado dos estilos de dirección con esta orientación, Autócrata y Benévolo Autócrata. La característica principal además de la orientación en estos estilos, es que tienen un alto nivel de efectividad en períodos de crisis y con funcionarios a quienes les gusta ser administrados estableciendo una clara definición del trabajo con énfasis en la producción e incentivos relacionados siempre con la cantidad y calidad de trabajo controlando su eficiencia muy de cerca y con poca confianza en la capacidad de los funcionarios.

Se verán a continuación los resultados obtenidos de la muestra seleccionada: en efecto, se encontró un estilo Autócrata con un nivel de participación en la muestra del 16.51% y un Benévolo Autócrata con un 12.47% del total de la muestra.

Se analizará inicialmente el grupo sometido a la influencia de un estilo Autócrata. Este grupo se caracteriza por un nivel elevado de estructura y especificidad de las tareas conjugado con una bajo nivel económico, personal relativamente nuevo con un promedio de 12 meses y con un nivel bajo de preparación académica. En función a lo encontrado en los grupos anteriores, se deduce que todos estos factores se alinean con un nivel bajo de autoestima encontrado en estos funcionarios. Este hallazgo, es algo previsible considerando que el estilo Autócrata se desarrolla en función a la premisa de única autoridad formal, en exceso cumplidor de la normativa establecida por él mismo y crítico amenazador con los subalternos.

Es de esperarse que bajo condiciones que no promuevan la confianza en sí mismos, ni el crecimiento del subalterno, se desarrollen bajos niveles de autoestima, esto sumado a una estructura que no permita flexibilizar procesos ni participar en ellos, convirtiendo a los funcionarios en actores mecánicos de la organización, poco merecedores de confianza, deriva en lo que hemos

encontrado: un disminuido autoconcepto en los subalternos, una infravaloración en tanto sus potencialidades, mismos que no son reconocidas por su institución donde su permanencia está sujeta a sistemas estrictos de control: castigos — amenazas, logrando una obediencia centrada en el poder. El disminuido autoconcepto y autovaloración se ven afectados también por una baja preparación académica lo cual incrementa su nivel de dependencia de la organización y promueve su conformismo. Ante situaciones que anulen su desarrollo, es posible que la poca antigüedad de los funcionarios de estas áreas se deba a índices de rotación elevados en la misma, a razón de las condiciones de liderazgo autocrático, baja retroalimentación y motivación.

Los grupos sometidos a un estilo de dirección Benévolo — Autócrata se concentran en una porción del 12.47% del total de la muestra. Este estilo, al igual que el estilo Autócrata, tiene una marcada orientación a las tareas, sin embargo registra índices de autoestima mayores que los registrados en el estilo Autócrata.

Veamos las características de los grupos en general. Se registra una tendencia alta a la estructuración de la situación, esto es consistente si tomamos en cuenta los grupos que se encuentran en esta porción de la muestra: Servicios Varios, Administración y Contabilidad, áreas con procedimientos y normativas muy rigurosas a razón de la naturaleza de las funciones. Por otro lado, notamos un nivel económico bajo y una preparación académica y antigüedad en la empresa media-alta. Todo esto lleva a preguntarnos, ¿Bajo consideraciones similares a las del grupo anterior, que hace que este grupo registre niveles de autoestima mayores a los del grupo anterior?. El hecho radica en que el estilo Benévolo Autócrata corresponde a una *autocracia con voluntarios*, si bien este líder establece las normas y establece las órdenes dentro de la organización, su habilidad principal radica en conseguir que la gente haga lo que él quiere que hagan sin crear resentimiento en ellos, si bien simpatiza poco con la participación, usa una aproximación a la misma antes de tomar decisiones con el objetivo de obtener buenas ideas y sugerencias y disminuir la resistencia al cambio en circunstancias de crisis.

Este estilo es más efectivo cuando los subordinados que están bajo su influencia esperan ser administrados a razón de su carencia de capacidad

(preparación académica); por lo mismo, hemos encontrado en la muestra correspondiente a este grupo, un nivel de instrucción medio, a diferencia del grupo anterior con una precaria preparación académica. A través del análisis de los grupos anteriores se ha visto la correlación positiva entre autoestima y preparación académica, por lo cual se deduce que, en este caso, otro factor que ha contribuido a alcanzar niveles mayores de autoestima es la capacidad del funcionario en tanto su preparación y formación académica formal.

- Por último, tenemos el grupo con una marcada orientación a las relaciones y no así a las tareas, compuesto por los estilos de dirección Misionario y Desarrollador caracterizados ambos por el énfasis en el desarrollo personal y la participación del subalterno.

En cuanto al estilo Misionario se refiere, se encuentra en la muestra en un 20.73%. Caracterizamos al grupo de influencia bajo los siguientes criterios: estructuración de las funciones baja, alta flexibilidad, nivel económico bajo consistentemente con el criterio de preparación académica bajo también. Estamos hablando de un grupo de personas con antigüedad media-baja en su institución y niveles de autoestima media baja también.

Todos los indicadores antes mencionados podrían alinearse con la baja autoestima, sin embargo, si éstas personas están bajo un estilo de dirección con amplia orientación a las relaciones lo que debería esperarse es que la autoestima generada sea también positiva. Cómo se explica, la influencia del estilo Misionario entonces?.

Analicemos el estilo de dirección en primera instancia, el líder Misionario sobrepasa su papel como Gerente, no en el sentido de brindar directrices a la acción sino más bien, en el de anteponer las necesidades de sus subordinados a la producción y la eficacia del grupo de trabajo. Este líder no es exigente con el grupo que dirige, por lo que los funcionarios tienden a sentirse inútiles cuando se enfrenta a un estilo de liderazgo más exigente. Al ver las cosas fáciles y con responsabilidades y atribuciones tan diluidas, el funcionario tiende a convertirse en conformista y poco responsable de sus acciones, esto conjugado con un bajo nivel de preparación académica desembocará en bajos niveles de productividad en el equipo, lo que contribuye con el desarrollo de sentimientos de desvalía y disminuido

autoconcepto. Así mismo, bajo el concepto de que el funcionario es "el rey" no se establecen reglas ni lineamientos de disciplina, control ni exigencias. Este líder es muy pasivo, no brinda dirección y esto genera ansiedad y desorientación en su equipo aspecto que contribuye a disminuir o mantener un nivel de autoestima bajo.

Por otra parte, el estilo de dirección Desarrollador, si bien posee características similares a las del estilo Misionario, es ejercido en un grupo con características favorables para el desarrollo de la autoestima, a razón de esto, los niveles de autoestima generados alcanzan puntuaciones casi similares a las del estilo Ejecutivo visto en puntos anteriores. El grupo bajo esta influencia esta conformado por el 15.96% de la muestra total y se caracteriza por una estructura flexible de trabajo y un nivel económico medio apoyado en una preparación académica alta y mediana antigüedad de los funcionarios dentro de la institución.

Como ha ocurrido en casos anteriores, la preparación académica alta se alinea con la autoestima alta en correlación positiva, si bien nos encontramos con funcionarios con un nivel económico medio, las características de las áreas que conforman el grupo de dependencia de este estilo y la flexibilidad del trabajo subyacente sumado a un líder confiado, innovador y que motiva la participación orientada en pro del crecimiento tanto institucional como personal han desembocado en un nivel de autopercepción y autovaloración positivo.

El hecho de que se permita la participación en este grupo, es altamente efectivo, principalmente cuando los funcionarios poseen un nivel académico alto, permite contribuir positivamente en la toma de decisiones y resoluciones, aspecto que deriva en la retroalimentación positiva y contribuye en la autovaloración del funcionario. Por otra parte, el nivel de estructuración de las funciones permite cierta flexibilidad en los procesos efectuados y aunque la antigüedad se registra en un nivel intermedio, al parecer los funcionarios han desarrollado a través del líder un buen nivel de motivación y creatividad, factor que contribuye con el desarrollo de una alta autoestima.

La diferencia entre el estilo de dirección Misionario y el estilo Desarrollador, es que a la larga este último es efectivo motivando a la gente en una situación

en que se requiere hacerlo y además, practica su propia dirección y control dejando que las personas busquen sus responsabilidades bajo su supervisión y cooperación. Los subordinados se ven así mismos haciendo una tarea por él y con él, por lo que se crea una atmósfera creativa, deliberadamente se rompe el impacto de una organización con estructuras de trabajo y esto permite a sus subordinados mayor libertad para pensar en nuevas ideas, aspecto que se hace más efectivo cuando los subordinados poseen capacidad y va en pro de su desarrollo personal e institucional.

6. La importancia del líder formal se ha visto remarcada a razón de las características de las organizaciones que hemos analizado, organizaciones formales con estructuras de autoridad que definen quien depende de quien, quien asume responsabilidades y que facultades tienen los subordinados o los grupos para tomar decisiones. Por regla, la estructura determina los roles en la organización, por lo que la posición del líder formal esta bien definida y aún cuando el grupo responda a un liderazgo informal, el líder designado formalmente tendrá la autoridad e influencia que no tienen los demás miembros.

Por lo tanto, la influencia del líder formal será decisiva primero, en la relación miembros- líder por el grado de confianza y respeto mutuo, segundo, en la estructura de actividades por el grado de procesamiento a la que se sujetan los trabajadores y finalmente, por la posición de poder, a razón del grado de influencia y control (él puede contratar, despedir, disciplinar, ascender, etc.)

7. Bajo todas estas consideraciones fundadas en el análisis de cada uno de los grupos, podemos establecer, que no necesariamente un estilo de liderazgo cuya orientación esté enfocado a las relaciones y el desarrollo del potencial personal se constituye en un agente desarrollador de una alta o media autoestima; por lo mismo, tampoco un estilo de dirección orientado a las tareas, es necesariamente nocivo para el desarrollo de esta estructura en los subalternos.
8. Cabe hacer notar en este punto, que si bien en la estructuración de la autoestima intervienen otros factores como ser el entorno familiar, presiones sociales, etc., consideraremos en el presente, solo aquellos que dentro del ámbito laboral ejerzan determinada influencia, relacionadas con situaciones, características de las personas, de las diversas áreas, tipos de funciones, etc..

9. En muchos de los casos analizados al destacar la orientación de cada uno de los ocho estilos de dirección, notamos que los niveles de autoestima alcanzan puntuaciones mayores cuando la orientación del liderazgo es hacia las relaciones. Sin embargo, con esta orientación, el efecto no siempre es el mismo, y se debe considerar la combinación de un estilo de dirección con la situación donde se desarrolla. Encontramos que en las áreas donde se destaca una situación poco estructurada, el líder orientado a las relaciones tiende a bajar la autoestima de los funcionarios a razón de que para este tipo de situación es necesario considerar a un líder orientado a las tareas y no a las relaciones, éste primero, eliminará la ambigüedad de la situación y la ansiedad provocada por una situación de incertidumbre y poco clara.

10. Así mismo, en las áreas en que el trabajo se caracteriza por ser muy rutinario un líder orientado a las tareas, tiende a incrementar los niveles de autoestima a razón de que esta estructuración es considerada como un apoyo a sus puestos y no una amenaza hacia ellos. Sin embargo, esta orientación a las tareas, debe combinarse con la participación (que se incrementará de acuerdo a la preparación académica de los funcionarios) de manera tal, que la toma de decisiones y el diseño de procesos pueda nacer de las propias necesidades, expectativas y metas trazadas por los propios funcionarios a fin de eliminar la pasividad provocada por trabajos rutinarios.

11. Por otra parte, se ha encontrado una importante relación entre los niveles de autoestima y las variables: nivel de instrucción, antigüedad e ingreso económico alcanzando niveles de correlación mayores a los de las otras variables consideradas como son el sexo, edad, estado civil, etc.. Analicemos las variables con mayor correlación:
 - Sexo: Hemos encontrado los siguientes indicadores: a) Las personas encuestadas del sexo femenino poseen ligeramente mayor grado de autoestima que los sujetos del sexo masculino b) Las mujeres dentro de la muestra poseen mayor antigüedad que los hombres dentro de las instituciones, c) Las mujeres consideradas en el estudio son de mayor edad que los hombres considerados en el estudio. Sin embargo lo anteriormente expuesto no existe ningún otro indicador que nos muestre que la autoestima en las mujeres versus los hombres es mayor o menor.

La Legislación Laboral, posee muchos artículos en los cuales se establecen normas de protección a la mujer, como ser: la menor cantidad de horas de trabajo, bonificaciones por maternidad, subsidios de lactancia, etc. Estos beneficios que diferencian los gastos subrogados por el empleador frente a un trabajador femenino y uno masculino podrían determinar que las empresas bolivianas prefieran contratar a trabajadores del sexo masculino, sin embargo, no hemos encontrado ninguna investigación que asevere tal cosa y únicamente especulamos cuando decimos que éste factor de discriminación podría desarrollar un nivel de autoestima menor en las mujeres. Sin embargo, hemos encontrado una ligera mayor autoestima en las mujeres al comparar las medias de autoestima entre hombres y mujeres, esto podría deberse a que el grupo analizado de mujeres posee mayor antigüedad dentro de la empresa que el grupo de hombres.

- Posición jerárquica dentro de la empresa: pocos datos reelevantes se han podido encontrar con respecto a esta variable, sin embargo, es importante destacar lo siguientes: a) A mayor antigüedad dentro de la institución, mas elevada es la posición jerárquica de los funcionarios, b) Existen mayores índices de autoestima en funcionarios con cargos elevados dentro de una institución y c) A mayor edad mayor posición jerárquica del funcionario.
- La antigüedad de un empleado: Antes de comenzar el análisis se puntualizará en algunas observaciones extractadas de la investigación: a) En la muestra observada, las personas que pertenecen a un grupo económico alto poseen una mayor antigüedad, b) las personas dentro de la categoría "casadas" poseen mayor antigüedad, c) las personas con mayores niveles de instrucción también poseen mayor antigüedad, d) las personas del sexo femenino poseen mayor antigüedad.

Además de lo anteriormente expuesto, hemos encontrado que el tiempo de permanencia en una empresa presenta un nivel de correlación positivo directo con los niveles de autoestima, esto quiere decir que cuanto más tiempo esta el funcionario en la organización, su autoestima tiende a incrementarse, por supuesto esto tiene mucha relación no solamente con la permanencia del funcionario en las instituciones, sino también con las características de esta permanencia, vale decir, la consideración de las otras variables que analizamos en puntos anteriores. La antigüedad por si

sola no sirve para prever un nivel de autoestima positivo o negativo, sin embargo, se tiende a pensar que cuanto más tiempo el funcionario tenga en la empresa, más seguridad adquiere y su sentimiento de autovalía y autoimagen se ve fortalecido y retroalimentado por la propia institución.

- Estado civil: Sobre esta variable se ha podido encontrar: a) Hay una tendencia visible de mayor autoestima en el grupo de funcionarios casados dentro de la muestra, b) Las personas casadas tienen mayor antigüedad dentro de la institución y c) Los funcionarios casados poseen mayor edad.
- El nivel de instrucción también posee una correlación positiva con los niveles de autoestima, sin embargo, antes de comenzar el análisis se verán algunos datos extractados de la investigación: a) A mayor nivel de instrucción, mayor autoestima, b) A mayor nivel de instrucción hay mayor antigüedad, c) A mayor nivel de instrucción, mayor edad de los funcionarios encuestados.

Se encuentra que, a mayor instrucción la autoestima tiende a subir, consideramos que esto tiene una relación directa con el autoconcepto, autonomía y la autoimagen que desarrolla el funcionario con respecto a sí mismo y la connotación social que posee el ser profesional, estudiante o simplemente bachiller.

Además de esto nos encontramos con empresas que ponderan la profesionalización de sus funcionarios, por lo cual esto afecta positivamente a los funcionarios y se ve retroalimentado a través de la consideración otorgada por el medio.

- La edad: hemos encontrado que la variable edad es inversamente proporcional a la variable autoestima, en tanto a menor edad mayor autoestima.
- El ingreso económico es otra variable que si bien no alcanza el nivel de correlación de las variables anteriores muestra índices de incidencia considerables con respecto a la puntuación de autoestima. Se cree que esto tiene relación con el "cuanto valgo yo para la empresa", cuan valioso puede ser mi aporte para la misma, por lo tanto, en cuanto más perciba un

salario mas valdré para la organización y mi aporte será más valioso en la misma. Es importante considerar la siguiente información obtenida de la investigación: a) Las personas que pertenecen a grupos económicos altos poseen mayor antigüedad, b) Las personas pertenecientes a un grupo económico alto, poseen mayor edad.

12. Ahora bien, se han analizado cada uno de los grupos y las distintas características (variables) en función a los niveles de autoestima, sin embargo, desde el punto de vista del negocio cual es el aporte de esta investigación?, ¿De qué manera puede beneficiar o promover el éxito institucional el hecho de que uno u otro funcionario posea autoestima positiva o alta?.

Como se ha revisado en el referente teórico, un estado de salud mental incluye un autoconcepto creciente, autoimagen positiva y autovalia también positiva, estas condiciones derivan de un fuerte compromiso con la conciencia y el modo de vida, el sujeto sabe lo que está haciendo cuando actúa, es responsable de sus actos, trata de comprender el medio y sus elecciones lo cual genera sentimientos de empatía, congruencia, aceptación y fácil adaptación, lo cual deriva en la alta voluntad para aprender, resistir cambios y confrontar desafíos. Los funcionarios con una alta autoestima reconocen sus fortalezas y debilidades y también aceptan sus limitaciones, son autocríticos, este es el principio de superación que mueve a todo funcionario y dinamiza la existencia de las organizaciones a través de actitudes creativas, innovadoras y participativas.

13. Por otra parte, la autoestima guarda relación directa con las expectativas de éxito. Las personas que tiene un nivel elevado de autoestima sienten que tienen un tanto mas de la capacidad necesaria para triunfar en el trabajo. Las personas con elevada autoestima correrán mas riesgos en la selección de empleo y tenderán a optar por trabajos poco convencionales con proyecciones de desarrollo, a diferencia, de las personas con baja autoestima, quienes tenderán a buscar trabajos estables movidos a través de la ley del mínimo esfuerzo.
14. El resultado más generalizable de la autoestima es que las personas con baja autoestima son más susceptibles a influencias externas que las personas con alta autoestima. Las primeras dependen de las evaluaciones positivas de los otros, en consecuencia, es más probable que busquen la aprobación del líder formal - y que

tiendan a limitarse a las creencias y las conductas de personas a quienes respetan más que las personas que tienen alta autoestima.

En los puestos administrativos, las personas que tienen baja autoestima suelen preocuparse por complacer a otros y por lo tanto es menos probable que adopten posiciones populares más que las personas que tienen mucha autoestima.

15. Como es el liderazgo, una de las variables que nos ha interesado en esta investigación, evidenciándose su influencia en el fortalecimiento de la autoestima, nos preguntamos ¿Qué deberá hacer un líder para mantener un nivel positivo de autoestima o en tal caso desarrollarlo en funcionarios con bajos niveles?. A través de la investigación, hemos visto que el modelo conducente a una autoestima positiva involucra muchas variables que van desde el entorno familiar hasta aquellas relacionadas con el desarrollo del sujeto en el entorno familiar. La influencia del liderazgo se asemeja a la influencia de los padres en la infancia, los padres actúan como primera variable que interviene en el desarrollo del autoconcepto y la autoimagen positiva en tanto mecanismos de retroalimentación y abordaje se refieran, este tipo de posición genera una relación de dependencia a través de la figura de poder y autoridad formal, de la cual se aprenden hábitos y costumbres que posteriormente tenderemos a juzgar.

Un padre autoritario (Orientado a las Tareas) demandará obediencia absoluta ignorando las necesidades del hijo, por lo que esperamos desarrolle en el niño bajos niveles de autoestima en tanto genere modelos de personas obedientes y asustadas, por otra parte, un padre permisivo (Orientación a las Relaciones) tampoco podrá desarrollar niveles positivos de autoestima en tanto no define ni orienta al niño, pierde su esencia direccionadora, a diferencia del padre demócrata (Orientación a las Tareas y Orientación a las Relaciones) quien no confunde firmeza con poder estableciendo relaciones de complementariedad y mutua exigencia que derivaran en niveles de autoestima altos. Lo propio ocurre en el caso del líder, esta figura en tanto su poder formal dentro de la institución, es percibido con respeto y es asumido como modelo de aprendizaje también. Su influencia, es determinante en este sentido, por lo tanto los líderes deben ser sensibles a las necesidades presentes de los subalternos y siempre que sea posible deben buscar proporcionar los medios para el logro, principalmente cuando la satisfacción de estas necesidades estén relacionadas con el bienestar organizacional. El líder deberá también ser capaz de establecer normas y

procedimientos a cumplir, los mismos que lejos de ser inflexibles y asumidos como medidas dramáticas impuestas, deberán gozar de la participación y compromiso del grupo en general, a fin de que las mismas, sean seguidas bajo el compromiso del subalterno.

16. El hecho de no poseer un adecuado nivel de Autoestima, hace sentir a los funcionarios incapaces de poder aprender. No se puede negar en este punto, la importancia del ambiente de desarrollo, en este caso laboral, la atmósfera brindada coadyuva a que los funcionarios desarrollen un proceso de autodescubrimiento de nuevas cualidades, defectos, habilidades, destrezas, temores. Durante la investigación se han recogido algunos argumentos que manifiestan que muchas veces, es el medio el que condiciona al funcionario a sentirse relegado, ya que muchos jefes los conocen de malos funcionarios y los tratan así siempre, sin darles una nueva oportunidad de mejorar.

Se consideramos que el conocer las propias potencialidades, depende mucho del desarrollo de una atmósfera adecuada, esto explica como la actualización eficaz de esta potencialidad no es automática, reviene de un contexto de relaciones humanas positivas, favorables a la conservación y la valoración del Yo (Rogers 1969. Pag 29).

17. Desde el momento en que se trabaja con una tendencia basada en la teoría rogeriana de aceptación incondicional, empatía y congruencia, valores que en muchas organizaciones se ha perdido, darle la oportunidad al funcionario de sentirse una persona importante y no ser uno mas de la lista de salarios, le da la oportunidad de creer en el mismo.

El papel del buen líder, por lo tanto, no será generar una relación permanente de dependencia entre sus subalternos, sino más bien promover el desarrollo de estos últimos, a través de la participación, generando autonomía en el subalterno y un sentimiento de autoliderazgo en el grupo en particular.

LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION

Si bien se demostró que existe relación entre Autoestima y Estilo de Dirección no se puede hablar de la existencia de una relación de causa-efecto, debido a que no podemos determinar cuales fueron las condiciones de la autoestima del funcionario al momento en que se expone a un determinado estilo de dirección y si estas cambiaron a razón de la influencia ejercida por el líder informal.

Otra limitación de esta investigación se refiere a que no se detuvo a profundizar sobre los factores ajenos al ámbito laboral que pueden influir en que una persona presente un bajo nivel de Autoestima, estos factores pueden encontrarse en la familia, en el colegio en las relaciones interpersonales, etc. y el nivel de autoestima el cual se ha medido puede estar mas influenciado por variables ajenas al ámbito laboral y la propia estructura organizacional.

RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACION

Profundizar en futuras investigaciones el estudio de los factores que influyen en el desarrollo de un bajo nivel de Autoestima.

Estudiar la relación entre el nivel de autoestima y desempeño laboral (rendimiento), buscando establecer si existe influencia de un factor en el otro a fin de proponer métodos para incrementar la productividad de los funcionarios en una organización.

Seria positivo realizar un seguimiento al grupo que participo en esta investigación para determinar si los niveles de Autoestima de los sujetos investigados bajo la influencia de un estilo de dirección han sufrido alguna modificación o se mantienen en el transcurso del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARGYRI, Chris, 1979 — El individuo dentro de la organización — Biblioteca de Psicosociología. Barcelona — Editorial Herder 1979.
 2. BRANDEN, Nathaniel, 1995. El poder de la Autoestima — Como potencial este importante recurso psicológico- Editorial Paidós, Buenos Aires, Barcelona y México.
 3. CHIAVENATO, Idalberto, 1993. Administración de Recursos Humanos- Editorial McGraw — Hill — Santa Fé de Bogotá — Colombia.
 4. CHIAVENATO, Idalberto, 1988. Introducción a la Teoría General de la Administración - Editorial McGraw — Hill — Santa Fé de Bogotá — Colombia.
 5. CORNEJO, Miguel Angel 1995. Calidad Total y Liderazgo. Colegio de graduados en Alta Dirección — Editorial Grad, S.A. de C.V. México, D.F.
 6. DESSLER, Gary — Administración de personal, PHH Prentice Hall Sexta Edición 1994.
 7. HERNANDEZ, Sampieri Roberto, FERNANDEZ, Collado Carlos, BAPTISTA, Lucio Pilar 1991. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw — Hill — Santa Fé de Bogotá — Colombia.
 8. KEITH, David; NEWSTROM, John - Comportamiento humano en el trabajo-comportamiento organizacional McGraw Hill — Octava Edición (Tercera edición en español) México 1991
 9. KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James 1974. Psicología de las Organizaciones — Problemas contemporáneos — Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México — Englewood Cliffs — Nueva Delhi.
 10. LEWICKI, Roy J. 1993. Desarrollo Organizacional. Editorial LIMUSA — Noriega Editores. México, España, Venezuela, Colombia.
-

11. MANZ, Charles, SIMS, Henry 1993. Super Liderazgo — Como enseñar a otros a autoliderarse en le empresa. — Barcelona , España.
 12. MENDEZ, Carlos A, 1995. Metodología — Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias economicas, contables y administrativa. Editorial McGraw — Hill — Santa Fé de Bogotá — Colombia.
 13. MURILLO, Soria 1994. Relaciones Humanas. Editorial Limusa — Noriega Editores. México, España, Venezuela, Colombia.
 14. MORRIS, Chales 1992. Psicología — Un nuevo Enfoque- Séptima Edición. Editorial PHH — Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994
 15. NASH, Michel, 1992. Como incrementar la productividad del Recurso Humano — Editorial Grupo Editorial Norma — Interés General — Colombia.
 16. PALLADINO, Connie, 1992. Como desarrollar la autoestima. Guía para lograr el éxito personal. Grupo editorial Iberoamerica, S.A. de C.V. México.
 17. PEREZ, Manuel 1995- Diccionario de Administración. Editorial San Marcos- Lima Perú.
 18. ROBBINS , P. Sthephen — Comportamiento organizacional — Conceptos, Controversias y Aplicación - Sexta Edición, Editorial PHH — Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994
 19. RODRIGUEZ, Estrada Mauro — Liderazgo Manual Moderno — Segunda Edición — México, D.F. — Santa Fé Bogotá 1988,
 20. RODRÍGUEZ, Estrada Mauro, 1995. Autoestima — Clave del Éxito Personal — Editorial El manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F. — Santa Fé de Bogotá.
 21. RODRIGUEZ, Mauro, LIDERAZGO — Desarrollo de habilidades directivas Editorial Manual Moderno, S.A. de C. V. México, D.F. — Santa Fé de Bogotá.
 22. STRAUSS, George; SAYLES, Leonard R; CARDENAS, Jorge 1994. Personal — Problemas Humanos de la Administración — Cuarta edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México — Englewood Cliffs — Nueva Delhi.
 23. TAGLIAFERRI, 1981. Organización y Supervisión de Recursos Humanos- Editorial
-

Editorial LIMUSA — Noriega Editores. México, España, Venezuela, Colombia.

24. WERTHER, Willam 1996. Administración de Personal y Recursos Humanos-

Editorial McGraw — Hill — Santa Fé de Bogotá — Colombia.

Notas de Fie

Capítulo I

- 2 EL FINANCIERO – La Razón, "EL DESEMPEÑO DE LA BANCA" — Febrero 20, 1997.
- 3 FERNÁNDEZ, María del Carmen "CRECIMIENTO PERSONAL. AUTOESTIMA Y RELACIÓN DE PAREJA" — Universidad Católica Boliviana 1988.

Capítulo II

- 1 RODRIGUEZ, Mauro, LIDERAZGO — DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS- Editorial Manual Moderno, S.A. de C. V. México, D.F. — Santa Fé de Bogotá.
 - 3 R.M. STODFILL Y A.E. COONS - LEADER BEHAVOIR , CA, 1988, pp.201 -205
 - 4 R.R. Blake y J.S.Mouton , THE MANAGERIAL GRID, Houston; Gulf, 1964
 - 5 KEITH, David ; NEWSTROM, John - COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. McGraw Hill — Octava Edición (Tercera edición en español) México 1991
 - 6 DESSLER, Gary — ADMINISTRACION DE PERSONAL, PHH Prentice Hall Sexta Edición 1994.
 - 7 RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro — LIDERAZGO Manual Moderno — Segunda Edición — México, D.F. — Santa Fé Bogota 1988
 - 8 RODRIGUEZ, Mauro — LIDERAZGO — Manual Moderno S.A. de C.V. Segunda Edición — México, D.F. — Santa Fé de Bogotá
 - 9 ROBBINS , P. Sthephen — COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL — Conceptos, Controversias y Aplicación - Sexta Edición, Editorial PHH — Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994
 - 10 BRANDEN, Nathaniel — EL PODER DE LA AUTOESTIMA — COMO POTENCIAR ESTE IMPORTANTE RECURSO PSICOLOGICO. Editorial PIDOS, Buenos Aires Argentina 1995
-

- 11 CHIAVENATO, Idalberto — ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS,
Editorial Mc Graw — Hill 1993.
- 12 JAMES , William, PRINCIPLES OF PSYCHOLOGY — 1890 extractado de **EL
PODER DE LA AUTOESTIMA** — Editorial PAIDOS — Buenos Aires , Argentina 1995.
- 13 BRANDEN, M. — EL RESPETO HACIA UNO MISMO, 1983
-

ANEXOS

CUADRO DE DISTRIBUCION DE LA MUESTRA: EMPLEADOS

(Ira. Hoja de muestra)

NRO. OBS.	BANCO	SEXO	CARGOS	EDAD	INSTRUCCION	ESTADO CIVIL	ANTIG.	NIVEL ECONOMICO	GRUPO	AE.	ESTILO
1	1	1	1	26	0	0	0		7	19	2
2	2	2	1	29	3	3	2	1	13	19	2
3	2	1	1	19	3	2	29	1	11	19	8
4	1	2	1	42	3	2	10	1	7	20	2
5	1	1	1	35	2	3	10	1	7	20	2
6	1	1	2	45	2	3	4	2	10	20	2
7	1	2	1	47	2	3	27	2	10	20	2
8	1	1	3	34	3	3	29	3	10	20	2
9	2	2	1	30	2	3	1	3	3	20	2
10	2	2	1	24	2	2	3	1	3	20	2
11	2	1	1	24	3	3	3	1	3	20	2
12	2	2	1	34	3	3	3	1	3	20	2
13	2	2	1	35	3	3	3	1	3	20	2
14	2	2	1	35	3	2	4	1	3	20	2
15	2	1	1	28	2	3	4	2	3	20	2
16	2	1	1	43	2	3	7	1	3	20	2
17	2	1	1	42	2	3	3	1	7	20	2
18	2	2	1	29	3	3	1	1	13	20	2
19	2	1	1	22	2	2	1	2	13	20	2
20	2	2	1	41	2	3	2	1	13	20	2
21	2	2	2	40	2	3	2	2	13	20	2
22	2	2	1	18	2	3	3	1	13	20	2
23	2	2	1	29	2	3	3	1	13	20	2
24	2	2	1	21	1	2	3	2	13	20	2
25	2	2	1	23	2	2	4	1	13	20	2
26	2	2	1	29	2	3	4	1	13	20	2
27	2	1	1	40	1	3	5	1	13	20	2
28	2	2	2	39	2	3	5	2	13	20	2
29	2	2	1	23	2	2	6	1	13	20	2
30	2	1	2	26	2	2	6	1	13	20	2
31	2	2	1	29	2	3	6	1	13	20	2
32	2	2	1	40	2	3	8	1	13	20	2
33	2	2	1	29	2	3	9	1	13	20	2
34	3	2	1	28	2	3	2	2	6	20	2
35	3	2	1	21	1	2	3	1	6	20	2
36	3	2	1	20	2	2	5	1	6	20	2
37	3	1	1	21	2	2	2	1	11	20	2
38	3	1	1	22	2	2	5	1	11	20	2
39	3	1	1	23	3	2	5	1	11	20	2
40	3	1	2	36	2	3	8	3	11	20	2
41	3	1	2	29	2	3	12	3	11	20	2
42	3	1	2	29	2	2	21	3	11	20	2
43	1	2	1	42	1	2	8	1	4	20	3
44	3	1	2	35	2	3	10	2	10	20	3
45	2	1	1	44	5	1	38	2	4	20	8
46	1	1	3	32	2	3	4	3	7	21	2
47	1	1	1	35	2	3	7	1	7	21	2
48	2	1	1	25	2	2	1	1	3	21	2
49	2	2	1	30	2	3	3	1	3	21	2
50	2	2	1	25	2	2	4	1	3	21	2
51	2	2	1	43	2	2	3	1	7	21	2
52	2	1	1	41	2	3	4	1	7	21	2
53	2	1	1	23	2	3	5	1	7	21	2
54	2	1	1	19	2	3	8	1	2	21	3
55	2	1	1	26	2	3	4	1	13	22	2
56	2	1	3	40	2	3	4	3	13	22	2
57	2	1	1	40	2	3	6	1	13	22	2
58	2	2	1	18	2	2	1	1	13	23	2
59	2	2	1	40	2	3	2	1	13	23	2
60	2	2	1	22	2	2	3	1	13	23	2
61	2	2	1	25	3	2	4	1	13	23	2
62	3	2	1	38	3	2	12	1	6	24	2
63	3	2	1	28	2	3	13	2	6	24	2
64	3	2	3	42	3	3	48	3	6	24	2
65	3	1	3	43	2	1	39	3	2	24	5
66	3	1	1	26	2	3	1	2	11	25	2

CUADRO DE DISTRIBUCION DE LA MUESTRA: EMPLEADOS

CONVERSIONES : CODIFICACION ESCALAR
(ira. HOJA SOLO DE UESTRA

NUMERO DE OBSERVACIONES	BANCO	SEXO	CARGOS	EDAD	INSTRUCCION	ESTADO CIVIL	ANTIGÜEDAD	NIVEL ECONOMICO	GRUPO	AUTOESTIMA	ESTILO
1	1	1	1	36	3	3	8	1	7	19	2
2	2	2	1	29	3	3	2	1	13	19	2
3	1	2	1	42	3	2	10	1	7	20	2
4	1	1	1	35	2	3	10	1	7	20	2
5	1	1	2	45	2	3	4	2	10	20	2
6	1	2	1	47	2	3	27	2	10	20	2
7	1	1	3	34	3	3	29	3	10	20	2
8	2	2	1	30	2	3	1	3	3	20	2
9	2	2	1	24	2	2	3	1	3	20	2
10	2	1	1	24	3	3	3	1	3	20	2
11	2	2	1	34	3	3	3	1	3	20	2
12	2	2	1	35	3	3	3	1	3	20	2
13	2	2	1	35	3	2	4	1	3	20	2
14	2	1	1	28	2	3	4	2	3	20	2
15	2	1	1	43	2	3	7	1	3	20	2
16	2	1	1	42	2	3	3	1	7	20	2
17	2	2	1	29	3	3	1	1	13	20	2
18	2	1	1	22	2	2	1	2	13	20	2
19	2	2	1	41	2	3	2	1	13	20	2
20	2	2	2	40	2	3	2	2	13	20	2
21	2	2	1	18	2	3	3	1	13	20	2
22	2	2	1	29	2	3	3	1	13	20	2
23	2	2	1	21	1	2	3	2	13	20	2
24	2	2	1	23	2	2	4	1	13	20	2
25	2	2	1	29	2	3	4	1	13	20	2
26	2	1	1	40	1	3	5	1	13	20	2
27	2	2	2	39	2	3	5	2	13	20	2
28	2	2	1	23	2	2	6	1	13	20	2
29	2	1	2	26	2	2	6	1	13	20	2
30	2	2	1	29	2	3	6	1	13	20	2
31	2	2	1	40	2	3	8	1	13	20	2
32	2	2	1	29	2	3	9	1	13	20	2
33	3	2	1	28	2	3	2	2	6	20	2
34	3	2	1	21	1	2	3	1	6	20	2
35	3	2	1	20	2	2	5	1	6	20	2
36	3	1	1	21	2	2	2	1	11	20	2
37	3	1	1	22	2	2	5	1	11	20	2
38	3	1	1	23	3	2	5	1	11	20	2
39	3	1	2	36	2	3	8	3	11	20	2
40	3	1	2	29	2	3	12	3	11	20	2
41	3	1	2	29	2	2	21	3	11	20	2
42	1	1	3	32	2	3	4	3	7	21	2
43	1	1	1	35	2	3	7	1	7	21	2
44	2	1	1	25	2	2	1	1	3	21	2
45	2	2	1	30	2	3	3	1	3	21	2
46	2	2	1	25	2	2	4	1	3	21	2
47	2	2	1	43	2	2	3	1	7	21	2
48	2	1	1	41	2	3	4	1	7	21	2
49	2	1	1	23	2	3	5	1	7	21	2
50	2	1	1	26	2	3	4	1	13	22	2
51	2	1	3	40	2	3	4	3	13	22	2
52	2	1	1	40	2	3	6	1	13	22	2
53	2	2	1	18	2	2	1	1	13	23	2
54	2	2	1	40	2	3	2	1	13	23	2
55	2	2	1	22	2	2	3	1	13	23	2
56	2	2	1	25	3	2	4	1	13	23	2
57	3	2	1	38	3	2	12	1	6	24	2
58	3	2	1	28	2	3	13	2	6	24	2
59	3	2	3	42	3	3	48	3	6	24	2
60	3	1	1	26	2	3	1	2	11	25	2
61	3	2	1	28	2	3	4	2	11	25	2
62	1	1	1	23	2	2	12	1	10	26	2
63	2	2	1	25	2	2	6	1	3	26	2
64	2	2	1	34	2	2	9	1	3	26	2
65	2	2	1	21	2	2	5	1	13	26	2
66	2	2	1	24	2	2	7	1	13	26	2

TOTAL DE VARIABLES CONSIDERADAS - ORDENADAS POR NUMERO DE MUESTRA
(1ra. PAGINA DE MUESTRA)

VARIABLES QUE CONFORMAN EL MODELO

NR0. OBS.	AE.	ANTIG.	EDAD	ESTILO	SEXO	CARGOS	INSTRUCCION	ESTADO CIVIL	GRUPO	NIVEL ECONOMICO
			36		1	1	3	3	7	1
2	19	2	29	2	2	1	3	3	13	1
3	19	29	19	8	1	1	3	2	11	1
4	20	10	42	2	2	1	3	2	7	1
5	20	10	35	2	1	1	2	3	7	1
6	20	4	45	2	1	2	2	3	10	2
7	20	27	47	2	2	1	2	3	10	2
8	20	29	34	2	1	3	3	3	10	3
9	20	1	30	2	2	1	2	3	3	3
10	20	3	24	2	2	1	2	2	3	1
11	20	3	24	2	1	1	3	3	3	1
12	20	3	34	2	2	1	3	3	3	1
13	20	3	35	2	2	1	3	3	3	1
14	20	4	35	2	2	1	3	2	3	1
15	20	4	28	2	1	1	2	3	3	2
16	20	7	43	2	1	1	2	3	3	1
17	20	3	42	2	1	1	2	3	7	1
18	20	1	29	2	2	1	3	3	13	1
19	20	1	22	2	1	1	2	2	13	2
20	20	2	41	2	2	1	2	3	13	1
21	20	2	40	2	2	2	2	3	13	2
22	20	3	18	2	2	1	2	3	13	1
23	20	3	29	2	2	1	2	3	13	1
24	20	3	21	2	2	1	1	2	13	2
25	20	4	23	2	2	1	2	2	13	1
26	20	4	29	2	2	1	2	3	13	1
27	20	5	40	2	1	1	1	3	13	1
28	20	5	39	2	2	2	2	3	13	2
29	20	6	23	2	2	1	2	2	13	1
30	20	6	26	2	1	2	2	2	13	1
31	20	6	29	2	2	1	2	3	13	1
32	20	8	40	2	2	1	2	3	13	1
33	20	9	29	2	2	1	2	3	13	1
34	20	2	28	2	2	1	2	3	6	2
35	20	3	21	2	2	1	1	2	6	1
36	20	5	20	2	2	1	2	2	6	1
37	20	2	21	2	1	1	2	2	11	1
38	20	5	22	2	1	1	2	2	11	1
39	20	5	23	2	1	1	3	2	11	1
40	20	8	36	2	1	2	2	3	11	3
41	20	12	29	2	1	2	2	3	11	3

ANEXO 4

TOTAL DE VARIABLES CONSIDERADAS - ORDENADAS POR NUMERO DE MUESTRA Y CONVERTIDAS A TASAS
(1 ra. PAGINA COMO MUESTRA)

Variables que conforman el modelo					Variables					
NR0.0BS.	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	SEXO	CARGOS	INSTRUCCION	ESTADO CIVIL	GRUPO	NiveCo %
			66.67	25.00	1	1			7	
2	46.34	1.12	53.70	25.00	2	1			13	
3	46.34	16.29	35.19	100.00	1	1			11	
4	48.78	5.62	77.78	25.00	2	1			7	
5	48.78	5.62	64.81	25.00	1	1			7	
6	48.78	2.25	83.33	25.00	1	2			10	
7	48.78	15.17	87.04	25.00	2	1			10	
8	48.78	16.29	62.96	25.00	1	3			10	
9	48.78	0.56	55.56	25.00	2	1			3	
10	48.78	1.69	44.44	25.00	2	1			3	
11	48.78	1.69	44.44	25.00	1	1			3	
12	48.78	1.69	62.96	25.00	2	1			3	
13	48.78	1.69	64.81	25.00	2	1			3	
14	48.78	2.25	64.81	25.00	2	1			3	
15	48.78	2.25	51.85	25.00	1	1			3	
16	48.78	3.93	79.63	25.00	1	1			3	
17	48.78	1.69	77.78	25.00	1	1			7	
18	48.78	0.56	53.70	25.00	2	1			13	
19	48.78	0.56	40.74	25.00	1	1			13	
20	48.78	1.12	75.93	25.00	2	1			13	
21	48.78	1.12	74.07	25.00	2	2			13	
22	48.78	1.69	33.33	25.00	2	1			13	
23	48.78	1.69	53.70	25.00	2	1			13	
24	48.78	1.69	38.89	25.00	2	1			13	
25	48.78	2.25	42.59	25.00	2	1			13	
26	48.78	2.25	53.70	25.00	2	1			13	
27	48.78	2.81	74.07	25.00	1	1			13	
28	48.78	2.81	72.22	25.00	2	2			13	
29	48.78	3.37	42.59	25.00	2	1			13	
30	48.78	3.37	48.15	25.00	1	2			13	
31	48.78	3.37	53.70	25.00	2	1			13	
32	48.78	4.49	74.07	25.00	2	1			13	
33	48.78	5.06	53.70	25.00	2	1			13	
34	48.78	1.12	51.85	25.00	2	1			6	
35	48.78	1.69	38.89	25.00	2	1			6	
36	48.78	2.81	37.04	25.00	2	1			6	
37	48.78	1.12	38.89	25.00	1	1			11	
38	48.78	2.81	40.74	25.00	1	1			11	
39	48.78	2.81	42.59	25.00	1	1			11	
40	48.78	4.49	66.67	25.00	1	2			11	
41	48.78	6.74	53.70	25.00	1	2			11	
42	48.78	11.80	53.70	25.00	1	2			11	
43	48.78	4.49	77.78	37.50	2	1			4	
44	48.78	5.62	64.81	37.50	1	2			10	

TOTAL DE VARIABLES CONSIDERADAS - ORDENADAS POR AUTOESTIMA Y EXPRESADAS EN TASAS
(1ra. PAGINA COMO MUESTRA)

NRº. OBS.	Variables que conforman el modelo				Variables condicionantes					
	AutoE %	Antig %	EDAD %	ESTILO %	SEXO	CARGOS	INSTRUCCION	ESTADO CIVIL	GRUPO	Niveco %
1	46.34	4.49	66.67	25.00	1	1	3	3	7	1
2	46.34	1.12	53.70	25.00	2	1	3	3	13	1
3	46.34	16.29	35.19	100.00	1	1	3	2	11	1
4	48.78	5.62	77.78	25.00	2	1	3	2	7	1
5	48.78	5.62	64.81	25.00	1	1	2	3	7	1
6	48.78	2.25	83.33	25.00	1	2	2	3	10	2
7	48.78	15.17	87.04	25.00	2	1	2	3	10	2
8	48.78	16.29	62.96	25.00	1	3	3	3	10	3
9	48.78	0.56	55.56	25.00	2	1	2	3	3	3
10	48.78	1.69	44.44	25.00	2	1	2	2	3	1
11	48.78	1.69	44.44	25.00	1	1	3	3	3	1
12	48.78	1.69	62.96	25.00	2	1	3	3	3	1
13	48.78	1.69	64.81	25.00	2	1	3	3	3	1
14	48.78	2.25	64.81	25.00	2	1	3	2	3	1
15	48.78	2.25	51.85	25.00	1	1	2	3	3	2
16	48.78	3.93	79.63	25.00	1	1	2	3	3	1
17	48.78	1.69	77.78	25.00	1	1	2	3	7	1
18	48.78	0.56	53.70	25.00	2	1	3	3	13	1
19	48.78	0.56	40.74	25.00	1	1	2	2	13	2
20	48.78	1.12	75.93	25.00	2	1	2	3	13	1
21	48.78	1.12	74.07	25.00	2	2	2	3	13	2
22	48.78	1.69	33.33	25.00	2	1	2	3	13	1
23	48.78	1.69	53.70	25.00	2	1	2	3	13	1
24	48.78	1.69	38.89	25.00	2	1	1	2	13	2
25	48.78	2.25	42.59	25.00	2	1	2	2	13	1
26	48.78	2.25	53.70	25.00	2	1	2	3	13	1
27	48.78	2.81	74.07	25.00	1	1	1	3	13	1
28	48.78	2.81	72.22	25.00	2	2	2	3	13	2
29	48.78	3.37	42.59	25.00	2	1	2	2	13	1
30	48.78	3.37	48.15	25.00	1	2	2	2	13	1
31	48.78	3.37	53.70	25.00	2	1	2	3	13	1
32	48.78	4.49	74.07	25.00	2	1	2	3	13	1
33	48.78	5.06	53.70	25.00	2	1	2	3	13	1
34	48.78	1.12	51.85	25.00	2	1	2	3	6	2
35	48.78	1.69	38.89	25.00	2	1	1	2	6	1
36	48.78	2.81	37.04	25.00	2	1	2	2	6	1
37	48.78	1.12	38.89	25.00	1	1	2	2	11	1
38	48.78	2.81	40.74	25.00	1	1	2	2	11	1
39	48.78	2.81	42.59	25.00	1	1	3	2	11	1
40	48.78	4.49	66.67	25.00	1	2	2	3	11	3
41	48.78	6.74	53.70	25.00	1	2	2	3	11	3
42	48.78	11.80	53.70	25.00	1	2	2	2	11	3
43	48.78	4.49	77.78	37.50	2	1	1	2	4	1
44	48.78	5.62	64.81	37.50	1	2	2	3	10	2
45	48.78	21.35	81.48	100.00	1	1	5	1	4	2

ANEXO No. 6

INSTRUMENTO No. I CUESTIONARIO DE CLASIFICACION



- Tipo de instrumento: Descriptivo / Formulario encuesta
- Variables consideradas: Sexo, edad, estado civil, niveles de instrucción, economía, cargo en la empresa y antigüedad
- Número de reactivos elaborados: 10 preguntas cerradas, uno o dos por cada variable considerada.
- Presentación de reactivos: Se mantiene una relación en el orden de los reactivos, cada uno independiente del otro mide únicamente una de las variables consideradas en el punto anterior.
- Alternativas de respuestas: Tomando en cuenta que se está hablando de reactivos descriptivos estos no mantienen un criterio de alternativas de respuestas establecidos. Sin embargo marcamos la tendencia a enfocar las primeras respuestas como las menores y más bajas, y las últimas opciones como las mayores o más altas.
- Valores de las respuestas: A las respuestas en cada reactivo se otorgó valores que varían entre el 1 (más bajo o menor) y el 5 (valores mayores o más altos) de acuerdo a la siguiente clasificación:

Sexo

Femenino	1
Masculino	2

Instrucción Académica

Escolar	1
Bachiller	2
Est. Universitario/Técnico medio	3
Egresado Universitario/Tec. Superior	4
Licenciado	5

Nivel Económico

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Antigüedad

En función a los meses

Estado Civil

Divorciado/viudo	3
Soltero	2
Casado	1

Edad

En función a los años.

Cargos en la estructura Jerárquica

Bajos	1
Medios	2
Altos	3

Estructuración de los Instrumentos: El formulario encuesta quedo estructurado de la siguiente manera:

1. Una introducción (pequeña carta) mencionando que el objetivo perseguido era obtener información sobre el tipo de sujetos con los cuales se trabajaría en el estudio. No se dio mayor información debido a que se pretende dejar libre el llenado de los formularios de cualquier influencia o contaminación.
2. Instrucciones para llenar el formulario.
3. Recomendaciones que coadyuven con el éxito de la recolección de la información.
4. Aclaración de conceptos que se consideró eran susceptibles de confusión.
5. Exposición de los reactivos y las alternativas de respuesta.

- Ambiente: Los formularios encuesta fueron distribuidos y llenados en las fuentes de trabajo de cada sujeto.

Procedimientos : El instrumento responde a la característica de ser un instrumento de aplicación individual o colectiva. Las etapas correspondientes a la evolución de la investigación en su fase inicial fueron las siguientes:

1. Selección del grupo piloto compuesto por 159 sujetos para la aplicación prueba del formulario encuesta.
 2. Aplicación del formulario encuesta al grupo piloto con el objetivo de obtener críticas, inquietudes, ambigüedades, dudas, sugerencias, comentarios, etc. sobre el mismo.
 3. Diseño final del formulario encuesta previo análisis de los resultados de la aplicación piloto.
 4. Elección del grupo de investigación de 545 sujetos, y el marco laboral bajo el cual se desenvuelven.
 5. Aplicación del instrumento a los sujetos. Al respecto se entregó un formulario encuesta a cada sujeto y se le pidió que respondiera tan honestamente como le fuera posible.
 6. Revisión individual de los formularios encuestas llenados, para controlar su complicitad, la razonabilidad y validación de las respuestas.
 7. Asignación de puntajes a las respuestas registradas en los formularios encuestas habilitados.
 8. Tabulación y análisis de los puntajes.
-

CUESTIONARIO DE CLASIFICACION -01

EMPRESA
RUBRO
FECHA
PARTE I

Por favor marcar con una cruz la opcion que elija. Unicamente puede marcar una de ellas

1. Sexo

Femenino [1]	Masculino [2]

2. Edad

antes de 25 anos [1]	26 a 30 anos [2]	31 a 45 anos [3]	46 anos adelante [4]

3. Lugar de Nacimiento

[La paz, Oruro, Potosi] [1]	[Cbba.,Sucre,Tarija] [2]	[Sta.Cruz,Beni,Pando] [3]	Otros 4

4. Zona de Vivienda

El Alto [1]	Zona Norte [Pza.Murillo,Montes Vita,Villas, Autopista] [2]	Zona Central [Sopoc.,Miraflo.,Mcal.Sta.Cruz, Centro,San Jorge, Etc]. [3]	Zona Sud [Obrajes,Calacoto, Cota C. Irpavi, Seguencoma, etc.] [4]

5. Estado Civil

Soltero/a [1]	Casado/a [2]	Divorciado/a [3]
Viudo/a [4]	Otros/Indique [5]	

6. Nivel de Instruccion

Escolar [1]	Bachiler [2]	Estudiante Univ. [3]	Egresado Univ. [4]
Tec.Medio/Sup. [5]	Titulado Univ. [6]	Ninguno [7]	

7. Considera sus ingresos mensuales

Bajo [1]	Medio [2]	Alto [3]

8. Servicios de Vivienda

Agua /luz [1]	Agua/Luz/Telefono [2]	Agua/Luz/Telefono Calefaccion,TV por cble [3]	Ninguno [4]

9. Cargo dentro de su empresa

Cargos Basicos [Obreros/Servicios varios Mensajeros,etc] [1]	Cargos Medios [Jefes de Arearrecnicos/ Secretarias,Auxiliares] [2]	Cargos Superiores [Gerencias, Vicepresit. Directores, Supervisores] [3]

10. Tiempo de trabajo en la empresa

Menos de 1 ano [1]	Entre 2 y 5 anos [2]	Mas de 5 anos [3]



ANEXO No. 7
INSTRUMENTO No. 2
INVENTARIO DE AUTOESTIMA.

- Tipo de instrumento: Diagnóstico.
- Variable considerada: Autoestima.
- Reactivos elaborados: Presentación de 50 ítems

- Presentación de reactivos: Los reactivos son presentados sin seguir orden específico alguno.

- Alternativas de respuestas: Para cada reactivo se planteo 4 alternativas de respuestas las mismas que se exponen a continuación:
 - 0. Es falso
 - 1. Es algo cierto
 - 2. Creo que es cierto
 - 3. Estoy seguro de que es cierto

- Valores de las respuestas: El puntaje total deriva de la sumatoria de los puntajes pares y la sustracción de aquellos puntajes impares.

Estructuración de los instrumentos: La estructura del inventario responde a las siguientes características:

1. Una introducción (pequeña carta- opcional) mencionando que el objetivo perseguido era obtener información sobre los estados de estima y valoración de los sujetos encuestados. Así mismo se ofreció tener una entrevista personal con cada uno de aquellos que se encuentren interesados en discutir los resultados del inventario de manera tal que este factor pueda actuar como motivador de una óptima y honesta ejecución del formulario. Se hizo hincapié en los objetivos de la investigación.
 2. Instrucciones para llenar el formulario.
 3. Recomendaciones que coadyuven con el éxito de la recolección de la información.
 4. Aclaración de conceptos que se considero eran susceptibles de confusión.
 5. Exposición de los reactivos y las alternativas de respuesta.
-

Ambiente : Los formularios fueron distribuidos y llenados en las fuentes de trabajo de cada sujeto.

Procedimientos : El instrumento responde a la característica de ser un instrumento de aplicación individual o colectiva. Las etapas correspondientes a la evolución de la investigación.

1. Selección del grupo piloto compuesto por 159 sujetos para la aplicación del inventario.
 2. Aplicación del inventario al grupo piloto con el objetivo de obtener críticas, inquietudes, ambigüedades, dudas, sugerencias, comentarios, etc. sobre le mismo.
 3. Análisis final del inventario de acuerdo a los resultados obtenidos y modificaciones pertinentes de cuerdo a los índices de correlación hallados entre las variables.
 4. Elección del grupo de investigación 545 sujetos, y el marco laboral bajo el cual se desenvuelven, el mismo que coincide con aquellos que fueron seleccionados para la aplicación del formulario encuesta descriptiva.
 5. Se procede a explicar a los sujetos sobre los alcances de la investigación, propósitos y fines y se insistió en el hecho de que la participación era voluntaria de tal manera que los sujetos puedan decidir libremente si continuaban o no con la investigación (principio clave humanista de eficacia terapéutica y de respeto a la persona — Fernández 1988).
 6. Una vez logrado el consentimiento de los participantes y la decisión voluntaria de participación activa se procede a la fase de aplicación.
 7. Lectura de cada una de las instrucciones de la prueba asegurándose de que hayan quedado claras.
 8. Aplicación del instrumento a los sujetos. Al respecto se entregó un inventario a cada sujeto y se le pidió que respondiera tan honestamente como le fuera posible.
 9. Revisión individual de los formularios llenados, para controlar su complicidad, la razonabilidad y validación de las respuestas y correlación con las variables restantes.
 10. Asignación de puntajes a las respuestas registradas en los formularios habilitados
 11. Tabulación y análisis de los puntajes.
-

- Variables consideradas y su codificación:

Autoestima alta [+]

Autoestima baja. [-]

En lo que respecta a la codificación de esta variable, la misma fue realizada en función a las puntuaciones brutas derivadas de la medición.

**INVENTARIO DE AUTOESTIMA
FORMA 35B**

EMPRESA
RUBRO
FECHA
EDAD

A continuación encontraras una lista de los diversos modos en que puedes sentirte y comportarte. Considera cada planteamiento y marca en los cuadros de la izquierda cuan firmemente crees que lo expresado es cierto o no. Todas las líneas deben marcarse de acuerdo a las siguientes alternativas:

0	Es falso	2	Creo que es cierto
1	Es algo cierto	3	Estoy seguro que es cierto

**ESCRIBE TU
RESPUESTAS AQUÍ**

1

- 1 Generalmente me siento inferior a otros
- 2 Normalmente me siento a gusto y feliz respecto a mi mismo
- 3 Con frecuencia me siento inadecuado para encarar situaciones nuevas
- 4 Por lo general me siento cálido y amistoso respecto a aquello con lo que me contacto
- 5 Habitualmente me condeno por mis errores u omisiones
- 6 Soy libre de culpa, remordimientos, mentiras y vergüenzas
- 7 Tengo una fuerte necesidad de probar mi fortaleza y dignidad
- 8 Tengo alegría y deleite por la vida.
- 9 Tengo mucho conocimiento respecto a que cosas otros piensan y dicen de mi
- 10 Puedo dejar que otros se equivoquen sin experimentar el deseo de corregirlos
- 11 Siento una fuerte necesidad de ser reconocido y aprobado
- 12 Estoy generalmente libre de conflictos , frustraciones, turbaciones emocionales.
- 13 Perder alguna causa me hace sentir resentido y menos que el otro
- 14 Usualmente emprendo objetivos y me esfuerzo con confianza en como me ira
- 15 Soy propenso a condenar a otros y con frecuencia me gustaría castigarlos
- 16 Normalmente tengo mis propios pensamientos y tomo mis propias decisiones
- 17 Con frecuencia difiero de otros a la hora de considerar su prestigio y fortuna
- 18 De buena gana tomo responsabilidad de las consecuencias de mis actos
- 19 Me inclino a exagerar y mentir a fin de mantener el aprecio de los demás y que no me consideren mal. —
- 20 Me siento libre de dar preferencia a mis deseos y necesidades
- 21 Tiendo a empequeñecer mis talentos, posesiones y logros
- 22 Me siento libre de hablar mis opiniones y convicciones
- 23 Habitualmente justifico, racionalizo, niego mis errores y defectos
- 24 Estoy usualmente sereno y confortable en compañía de extraños
- 25 Me encuentro con frecuencia criticado a otros
- 26 Me siento libre de expresar, amor, enojo, hostilidad, resentimiento, alegría, etc.
- 27 Me siento muy vulnerable a las opiniones de los otros ante sus comentarios y actitudes
- 28 Raramente experimento envidia, celos, o sospecha
- 29 Mi profesión es agradar a los demás
- 30 No tengo prejuicios raciales, étnicos ni religiosos
- 31 Soy miedoso de expresar mi verdadero yo, como soy
- 32 Soy por lo general amistoso, considerado y generoso con los demás =
- 33 Con frecuencia condeno a otros por mis problemas y errores =
- 34 Raramente me siento incomodo solo y aislado cuando estoy solo

**INVENTARIO DE AUTOESTIMA
FORMA 35B**

- | | |
|---|-----|
| 35 Soy un compulsivo perfeccionista | == |
| 36 Acepto cumplidos y regalos sin sentirme embarazoso y obligado | == |
| 37 Con frecuencia soy compulsivo para comer, fumar tomar o hablar. | == |
| 38 Aprecio a otros sus logros y sus ideas | ==1 |
| 39 Con frecuencia evito nuevos objetivos y metas por temor a perder o cometer errores | == |
| 40 Me haga de amigos con facilidad | == |
| 41 Estoy con frecuencia preocupado por las acciones de mis amigos y mi familia | == |
| 42 Rápidamente admito mis errores, defectos y olvidos | == |
| 43 Experimento un fuerte deseo y necesidad de defender mis actos opiniones y creencias | == |
| 44 Acepto el desacuerdo y el rechazo son sentirme menos que los demás | == |
| 45 Tengo un intenso deseo de estar en acuerdo, de estar apoyado y confirmado por los demás | ==1 |
| 46 Estoy abierto y deseoso a nuevas ideas y proposiciones | == |
| 47 Por lo general juzgo mi fortaleza en comparación con los otros | == |
| 48 Me siento libre de penar y recibir cualquier sentimiento o pensamiento que viene de mi mente. | == |
| 49 Con frecuencia reniego de mis mismo, mi propia autoridad y hago como me parece y así me siento bien. | ==1 |
| 50 Acepto que soy sueno de mi mismo, mi propia autoridad y hago como me parece y así me siento bien . | == |

Muchas Gracias

ANEXO No. 8

INSTRUMENTO NO. 3

TEST DE DIAGNOSTICO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

- | | |
|------------------------------|---|
| Tipo de instrumento: | Diagnóstico |
| - Variable considerada: | Estilos de dirección (liderazgo). |
| - Reactivos elaborados: | Presentación de 64 frases. |
| - Presentación de reactivos: | Los reactivos son presentados sin seguir orden específico alguno. |
- Alternativas de respuestas: El encuestado deberá elegir entre dos opciones presentadas, ya sea la designada con la letra "a" o la letra "b". Estas opciones son registradas en una hoja denominada "Registro de Respuestas" sobre la base del cual serán tabuladas.
 - Valores de las respuestas: El puntaje total deriva de la sumatoria de las columnas tanto horizontales como verticales. Cada columna y fila posee un valor tanto en "a" como en "b". Estos valores son ajustados a la curva normal, de donde obtenemos las dimensiones del score, cuyos valores son registrados en un gráfico explicativo de las tendencias y orientación de dirección del encuestado.
 - Estructuración de los instrumentos: La estructura del inventario responde a las siguientes características:
 1. Una introducción (pequeña carta opcional) mencionando el objetivo perseguido era obtener información sobre los Estilos de Dirección (liderazgo) de los sujetos encuestados. Así mismo se ofreció tener una entrevista personal con cada uno de aquellos que se encuentren interesados en discutir los resultados del Test de manera tal que este factor pueda actuar como motivador de una óptima y honesta ejecución del formulario.
 2. Instrucciones para llenar el formulario
 3. Recomendaciones que coadyuven con el éxito de la recolección de la información.
 4. Exposición de los reactivos y las alternativas de respuesta.
 5. Hoja "Registro de Respuestas"
-

6. Cuadro explicativo del Escore.

- Ambiente : Los formularios fueron distribuidos en las fuentes de trabajo y se planteo la posibilidad de ser llenados en los hogares de los evaluados dadas las características del Test.
 - Procedimientos : El instrumento responde a la característica de ser un instrumento de aplicación individual. Las etapas correspondientes a la evolución de la investigación son:
 1. Selección del grupo experimental compuesto por 5 sujetos para la aplicación del Test.
 2. Aplicación piloto del Test al grupo piloto con el objetivo de obtener críticas, inquietudes, ambigüedades, dudas, sugerencias, comentarios, etc. sobre le mismo.
 3. Análisis final del inventario de acuerdo a los resultados obtenidos en la fase piloto.
 4. Elección del grupo de investigación 39 sujetos, y el marco laboral bajo el cual se desenvuelven de cuerdo a la estructura jerárquica y niveles de dependencia de los grupos seleccionados en la aplicacion de IA 35B.
 5. Lectura de cada una de las instrucciones de la prueba asegurándose de que hayan quedado claras.
 6. Se procede a explicar a los sujetos sobre los alcances de la investigación, propósitos y fines y se insistió en el hecho de que la participación era voluntaria de tal manera que los sujetos puedan decidir libremente si continuaban o no con la investigación - Principio clave humanista de eficacia terapéutica y de respeto a la persona- Fernández (1988) -.
 7. Una vez logrado el consentimiento de los participantes y la decisión voluntaria de participación activa se procede a la fase de aplicación.
 8. Aplicación del instrumento a los sujetos. Al respecto se entrego un Cuadernillo de enunciados y una Registro de Respuestas a cada sujeto y se le pidió que respondiera tan honestamente como le fuera posible.
 9. Revisión individual de los formularios encuestas llenados, para controlar su complicitad y la razonabilidad y validación de las respuestas.
-

10.Tabulación y análisis de los puntajes.

- Variables Consideradas: Estilos de dirección: Desertor, Misionero, Autócrata, Comprometedor, Burócrata, Desarrollador, Benévolo y Ejecutivo.

TEST DE DIAGNOSTICO DE ESTILOS DE ADMINISTRACION
Prof. Gaston De Cock

NOMBRE
SECTOR/AREA

--

Paso II

A _____

B _____

D _____

E _____

F _____

G _____

H _____

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56
57	58	59	60	61	62	63	64

Hoja No.2

Paso III

Total selecciones "8"
 en cada columna vertical

A	B	C	D

Paso IV

Trasladar las "A"s del
 Paso II

--	--	--	--

Paso V

Aumentar dos numeros para
 obtener un ajuste en el score

--	--	--	--

Total de esta suma
 debe ser 64

Paso VI

Inserte el ajuste normal

--	--	--	--

Paso VII

Aumente o substraiga
 Paso VI y Paso V para obtener
 el ajuste del registro de score

A	B	C	D	E	F	G	H

Total de esta suma debera
 ser igual al numero que tu
 tiene que tomar

Paso VIII

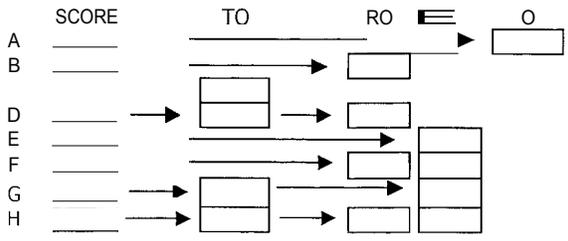
Trasfiera estos ocho ajustes de
 score

A	B	C	E

Paso IX

TEST DE DIAGNOSTICO DE ESTILOS DE ADMINISTRACION
Prof. Gaston De Cock

Paso X



Dimensiones de Score TO [] RO [] E []

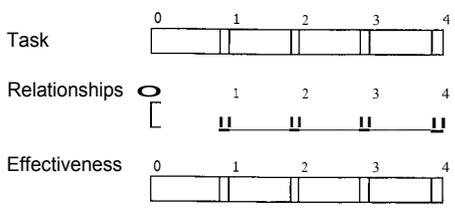
Paso XI

DIMENSIONES DEL SCORE							
0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 o+
0	0.6	1.2	1.8	2.4	3	3.6	

Paso XII

TO [] RO [] E []
 Task Relationships Effectiveness

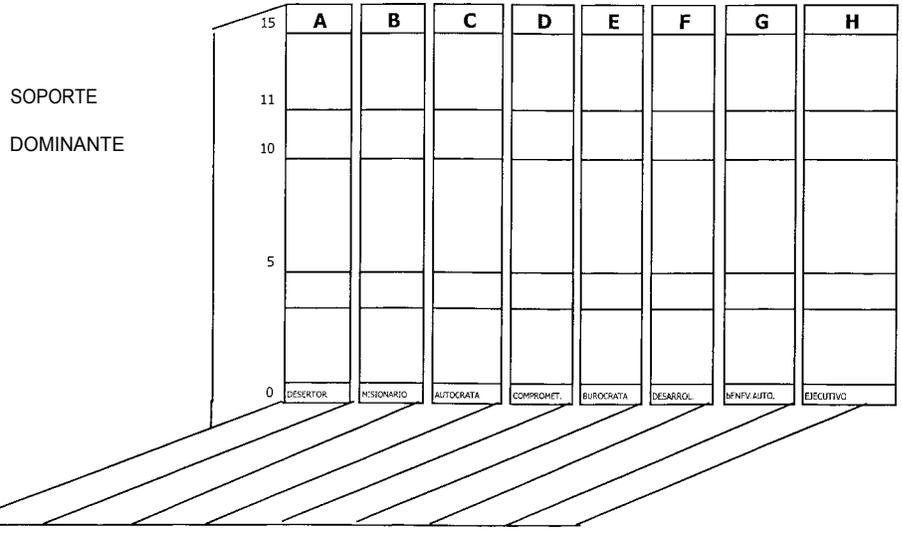
Paso XIII



A B C D E F G H

Paso XIV

GRAFICO DEL PERFIL DE ESTILO

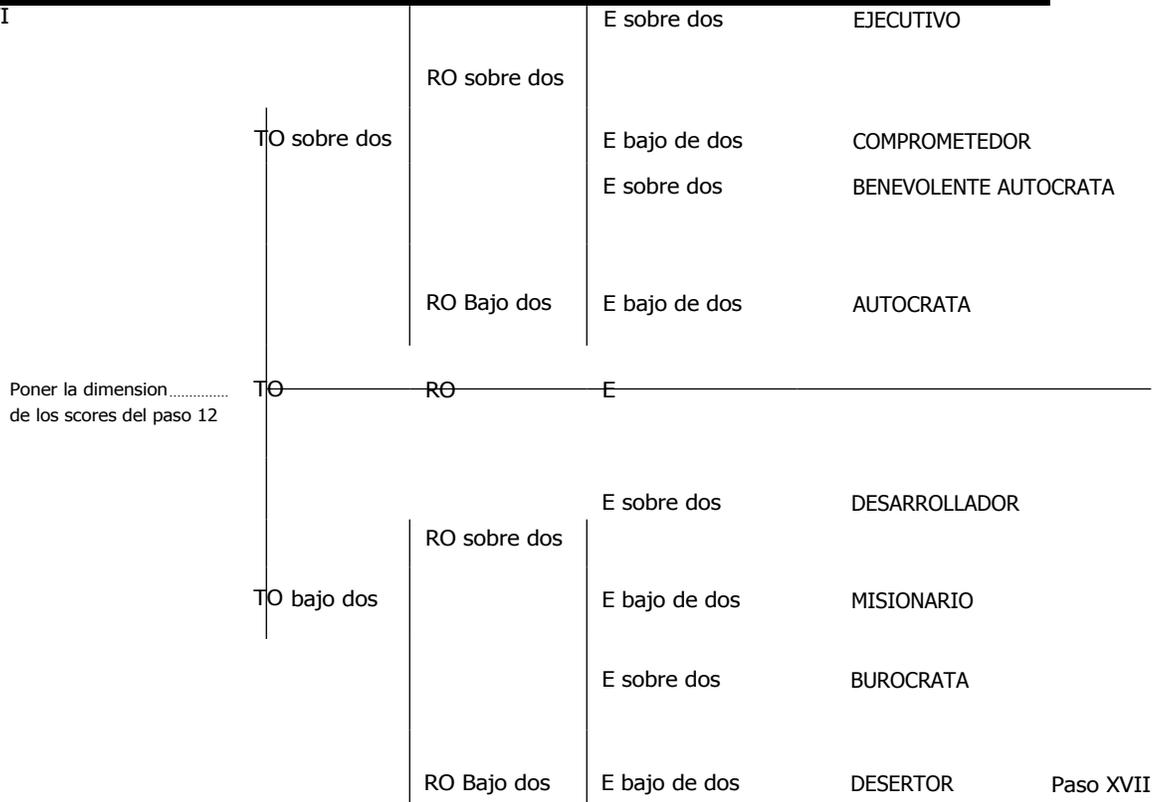


Paso XV

ESTILO DOMINANTE [] []
 ESTILOS SOPORTE [] []

TEST DE DIAGNOSTICO DE ESTILOS DE ADMINISTRACION
Prof. Gaston De Cock

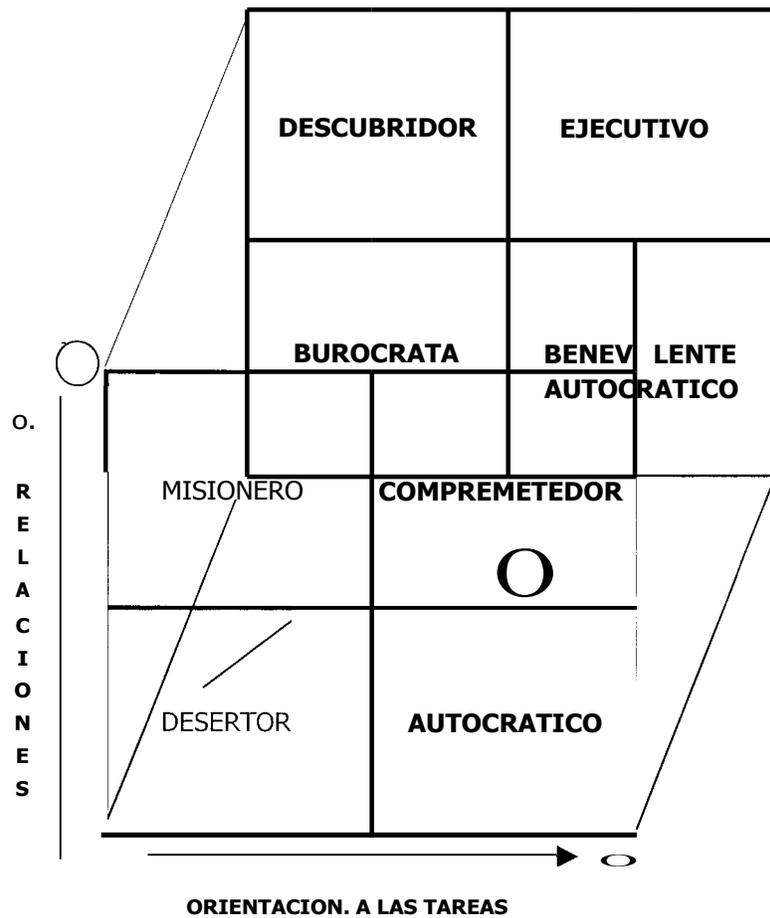
Paso XVI



Ver Alado

CUADRANTE DE ORIENTACIONES

Paso XVII



ANEXO NO. 9
DESCRIPCION DE ESTILOS DE DIRECCION
RESUMEN

ESTILO							
VINCULADO	aceptado por el grupo.		(+) Subalternos capaces(mas que el jefe). (-) No funciona en organizaciones estructuradas. (+) Personas de alta preparación, alta participación, alta responsabilidad.	Poca dirección, ambigüedad que dificulta la toma de decisiones.		fuerza de personalidad. Los subordinados son atraídos por él bajo un enfoque paternalista.	
DESARROLLADOR	Compreensivo, confiado, creativo, innovador.	+RO Y -IO	(+) Es efectivo motivando a la gente.	Participación.	A través de su desarrollo. Dirige el crecimiento. Se comunica. Motiva la alta producción. Delega responsabilidades. Incentiva la creatividad. Incentiva la propia dirección y control. Participación en la toma de decisiones.	A través de su desarrollo. Dirige el crecimiento. Se comunica. Motiva la alta producción. Delega responsabilidades. Incentiva la creatividad. Incentiva la propia dirección y control. Participación en la toma de decisiones.	
MISIONARIO	Dependiente, cálido, ameno. Sobrepone a todo su deseo de ser visto como una persona buena. No asume riesgos.	+RO Y -TO		Dirige las necesidades. Bajas exigencias en la producción, alta en el desarrollo de las relaciones. Gestión pobre y baja en rendimiento.		Ve la parte afectiva (sentimientos).	
INTEGRADO		+IO Y+RO	compromiso. (+) Sustituye cualquier cosa que no vaya con los intereses de sus subalternos. (+) Alta preparación académica. Autoestima (+).	Integración de los objetivos de la organización con los de los funcionarios. Explica decisiones para lograr aceptación. Considera las expectativas del equipo.		Integración de los objetivos de la organización con los de los funcionarios. Explica decisiones para lograr aceptación. Considera las expectativas del equipo.	Integración de los objetivos de la organización con los de los funcionarios. Explica decisiones para lograr aceptación. Considera las expectativas del equipo.
EJECUTIVO	Optimista, cooperador, empeñoso.	+TO Y+RO	(+) Crea un clima que permite la creación de ideas innovadoras y efectivas. (-) Trabaja bien anulando las diferencias de poder y condición	Interdependencia (trabajo en equipo). Fomenta alto rendimiento. Su poder se da por la pericia y eficacia.	Interdependencia (trabajo en equipo). Fomenta alto rendimiento. Su poder se da por la pericia y eficacia.	Interdependencia (trabajo en equipo). Fomenta alto rendimiento. Su poder se da por la pericia y eficacia.	Interdependencia (trabajo en equipo). Fomenta alto rendimiento. Su poder se da por la pericia y eficacia.

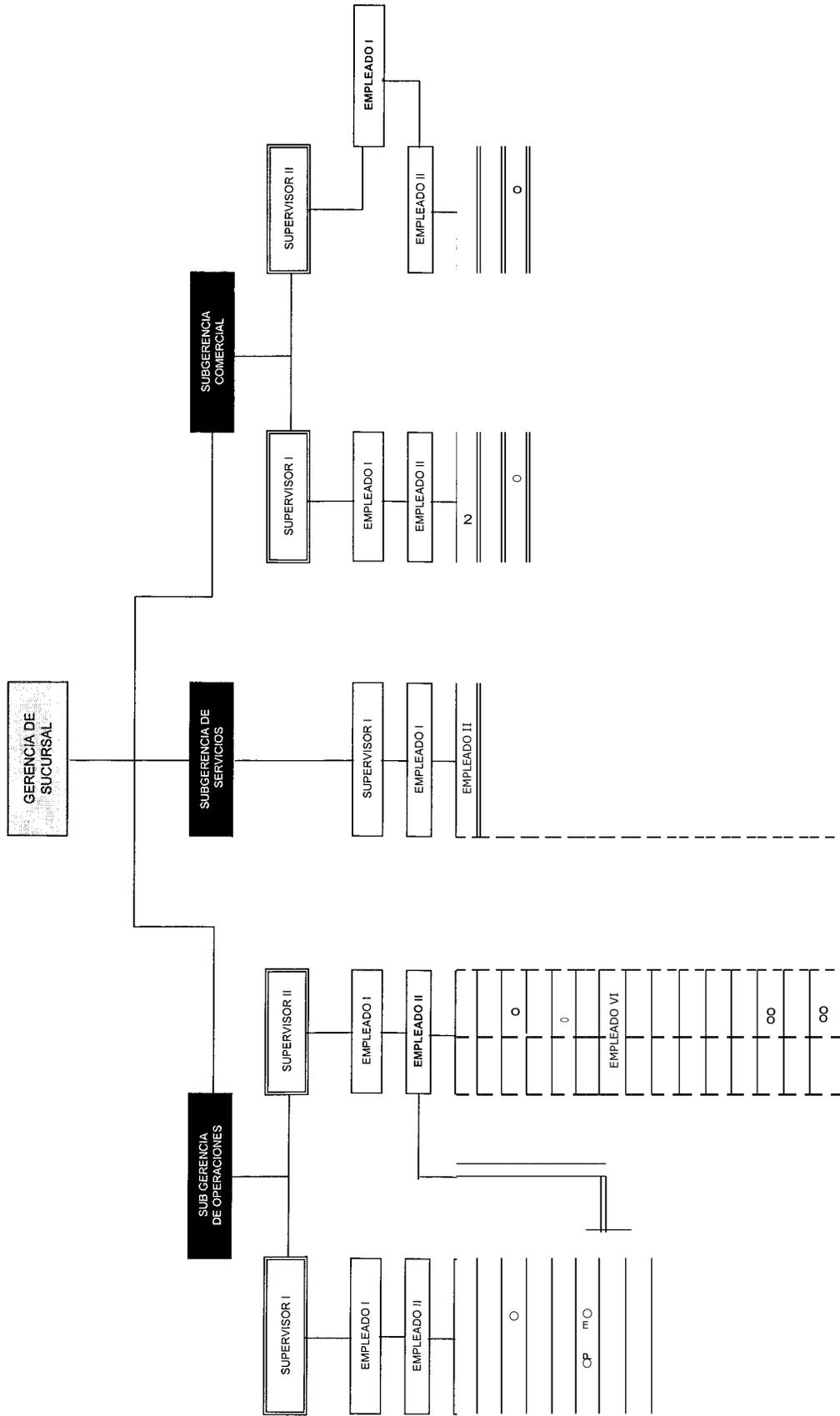
ANEXO NO. 9
DESCRIPCION DE ESTILOS DE DIRECCION
RESUMEN

ESTILO	CARACTERISTICAS PERSONALES DEL LIDER	ORIENTACION	Situaciones cambiantes. Huye a los cambios. (-) Con subordinados innovadores y activos.	Abuso de participación. No perdona el bajo rendimiento pero no espera un alto rendimiento. Altamente influenciable por presiones inmediatas.	Reflexiva por los errores y negativos	CONDUCTAS TENDENCIALES
COMPROMETEDOR	Débil, abusador, idealista, desconfiado, Pobre. Vacilador. Sin visión (Apaga incendios). Evita decisiones.	+ O Y+ O				Idealista desconfiado
SEPARADOR	Cuidadoso, conservador, ordenado (si metrico-exacto), precavido, Inseguro. No interactúa con el medio. Impersonal. Énfasis en la antigüedad no en la capacidad. Desinvolucrados.	- I O -RO		Busca establecidos, procedimientos. Prefiere bajar las ganancias a subir los costos. Comités para estructurar el poder, trabajo y responsabilidades.	Reflexiva por los errores y negativos	Inseguro y negativos
BUCROCRATA	lógico.	- I O Y -RO	La situación no responde a un tipo de intereses determinados. (+) Triunfa porque sigue las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés.	conocen las reglas y normativa. El las sigue con exactitud.		procedimientos Queriendo mantener el control. Conscienzudo y meticoloso.
DESCENTRALIZADOR	No creativo, considerado. Se comporta con agresión desplazada. Testarudo (disfruta el desacuerdo). Egoísta.	- I O Y -RO	Ineficiente no solo a causa de carencia de interés, sino también a causa de los efectos sobre la moral.	riesgos y compromisos. Retiene información (impide buen desempeño). Deriva solo su eficacia personal. Baja participación.	Reflexiva por los errores y negativos	Desinvolucrado y egoísta.

ANEXO NO. 9
 RESUMEN

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL LIDER	Estructura Organizativa	Estructura Organizativa	Estructura Organizativa	Estructura Organizativa	Estructura Organizativa
<p>puro, dedicado, fiado, independiente, picioso. Sin paración. Sin juagos de decisión, puestos a obedecer, iravaioran ificaciones, baja bestuma. Quienes eran ser administrados.</p>	<p>En de lod le mbilicris . Focio arcos que quieon s a ministrato. (ministrato stigación.</p>	<p>Características de la Estructura Organizativa Enfatiza el rol de la Estructura Organizativa en la producción y el control de la calidad del trabajo. Controla la capacidad de trabajo y el desempeño de los miembros de la Estructura Organizativa.</p>	<p>Se preocupa por la efectividad y la producción alta a largo y corto plazo. Usa la participación - a veces - para disminuir la resistencia al cambio.</p>	<p>(+) Con estructuras de poder formal. (+) Con personal de baja capacidad.</p>	<p>El sabe lo que quiere y también como obtenerlo.</p>
<p>Decisivo, muestra iniciativa, confianza. Ambicioso. Persuasivo.</p>	<p>(-) Ineficaz porque solo hace lo que tiene que hacer. Sin interés en las relaciones y poca confianza en las personas.</p>	<p>Hace lo que quiere hacer sin interesar las relaciones. Busca la cooperación, pero todo a su manera. Consigue la realización del trabajo, sin embargo esta lejos de explotar al máximo sus potenciales. Produce la deserción, ayuda a producir rumores. Satisfacción y desempeño bajos y de corta duración.</p>	<p>Usa gratificaciones y castigos. Busca obediencia sin resentimientos. No simpatiza con el ascenso ni promociones.</p>	<p>(-) Ineficaz porque solo hace lo que tiene que hacer. Sin interés en las relaciones y poca confianza en las personas.</p>	<p>No confía en los otros. Solo se interesa en el trabajo. Cree que el sistema que está regido, es una estructura que se debe cambiar y se debe cambiar.</p>
<p>Crítico, amenazador</p>	<p>(-) Ineficaz porque solo hace lo que tiene que hacer. Sin interés en las relaciones y poca confianza en las personas.</p>	<p>Hace lo que quiere hacer sin interesar las relaciones. Busca la cooperación, pero todo a su manera. Consigue la realización del trabajo, sin embargo esta lejos de explotar al máximo sus potenciales. Produce la deserción, ayuda a producir rumores. Satisfacción y desempeño bajos y de corta duración.</p>	<p>Usa gratificaciones y castigos. Busca obediencia sin resentimientos. No simpatiza con el ascenso ni promociones.</p>	<p>(-) Ineficaz porque solo hace lo que tiene que hacer. Sin interés en las relaciones y poca confianza en las personas.</p>	<p>No confía en los otros. Solo se interesa en el trabajo. Cree que el sistema que está regido, es una estructura que se debe cambiar y se debe cambiar.</p>

0 NEX No O
0 FLY AN PAMA PO



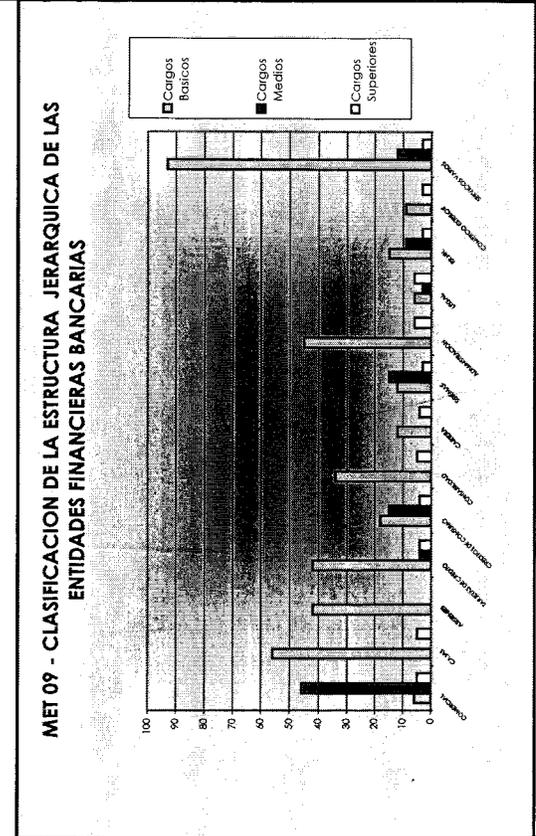
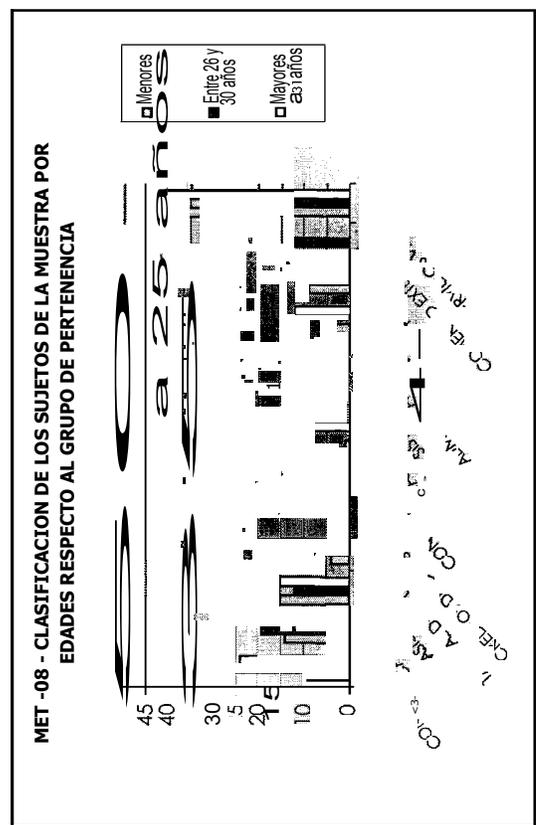
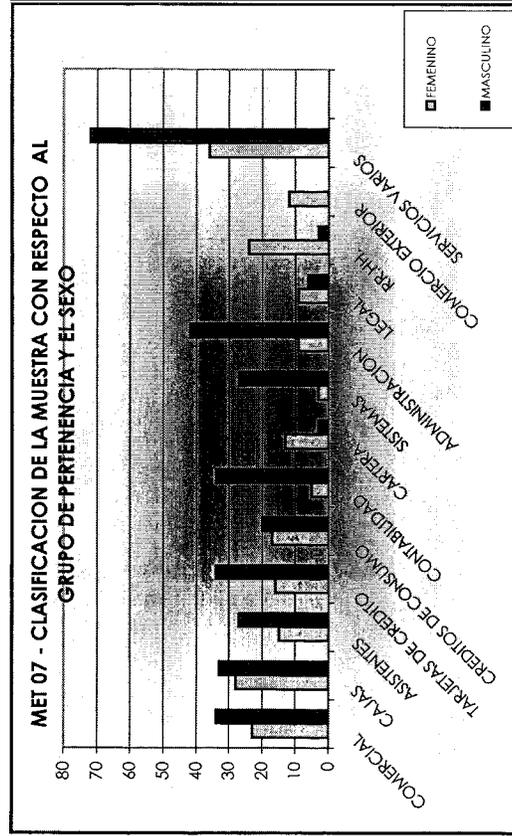
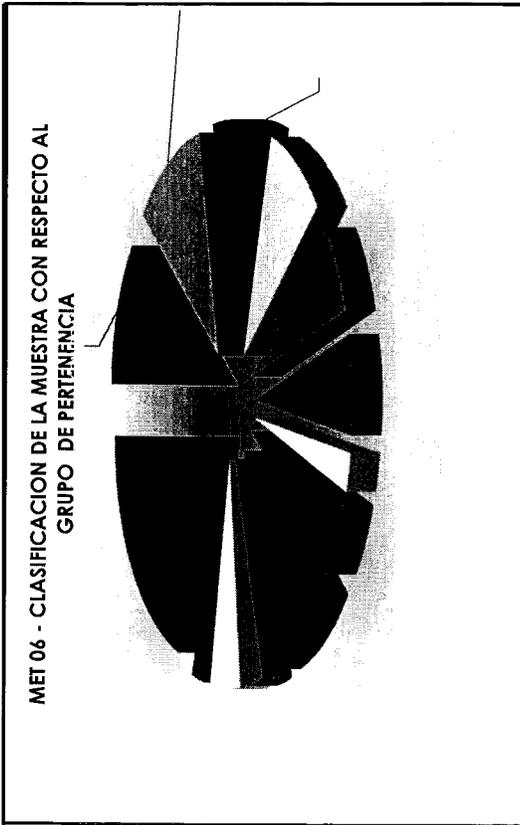
IDENTIFICACION DEL AREA		DESCRIPCION GENERAL DEL AREA	
COMERCIAL	<p>Area de atención al cliente en diversas transacciones con efectivo y/o documentos valorados (cheques, ordenes de pagos, etc.) referidas básicamente a pagos, depósitos, cobros, etc.</p>	<p>Preparación académica alta**, extrovertido, competitivo, flexible, comunicativo, dinámico y activo.</p> <p>Flexibles, participativos, innovadores y creativos.</p> <p>Bien definida y con controles autoadministrados.</p>	<p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p>
ASISTENTES DE SERVICIOS	<p>Area destinada a la atención al cliente en diversas transacciones con efectivo y/o documentos valorados (cheques, ordenes de pagos, etc.) referidas básicamente a pagos, depósitos, cobros, etc.</p>	<p>Preparación académica media, elevada orientación al servicio.</p> <p>Rígidos, repetitivos y participativos.</p> <p>Bien definida, con muchos controles administrativos y rígida.</p>	<p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p>
TARJETAS CREDITO	<p>Area sin atención de responsabilidad radical, semestrales y anuales de la sucursal.</p>	<p>Preparación académica alta**, extrovertido, competitivo, flexible, comunicativo, dinámico y activo.</p> <p>Flexibles, participativos, innovadores y creativos.</p> <p>Bien definida y con controles autoadministrados.</p>	<p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE EL PERSONAL</p>
CONTABILIDAD	<p>Area de apoyo al cliente interno dedicada a brindar soporte en términos tecnológicos a las diversas transacciones dentro de las instituciones.</p>	<p>Preparación académica alta**, extrovertido, competitivo, flexible, comunicativo, dinámico y activo.</p> <p>Flexibles, participativos, innovadores y creativos.</p> <p>Bien definida y con controles autoadministrados.</p>	<p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p>
OTROS	<p>Area de apoyo al cliente interno dedicada a brindar soporte en términos tecnológicos a las diversas transacciones dentro de las instituciones.</p>	<p>Preparación académica alta**, extrovertido, competitivo, flexible, comunicativo, dinámico y activo.</p> <p>Flexibles, participativos, innovadores y creativos.</p> <p>Bien definida y con controles autoadministrados.</p>	<p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p> <p>SOBRE EL PERSONAL</p> <p>SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>SOBRE LA ESTRUCTURA</p>

ANEXO 01
 CONCEPTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

DEFINICIÓN DEL AREA	CONCEPTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL AREA
ADMINISTRACION	Area de apoyo al cliente interno dedicada a brindar soporte en temas administrativos y de servicio.	SOBRE LOS PROCESOS Repetitivos, particularizados Con controles autoadministrados y de gestión.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Preparación académica-baja, amplitud de organización y planificación.
		SOBRE EL PERSONAL Rígidos, repetitivos, integrados.
		SOBRE LOS PROCESOS Con controles autoadministrados y de gestión.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Preparación académica alta, individualistas, rígidos y con alta sujeción.
LEGAL	Area de apoyo normativo a las diferentes áreas dentro del banco en tanto cumplimiento de reglas, normas y leyes establecidas por entidades reguladoras.	SOBRE EL PERSONAL Rígidos, particularizados, integrados.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Rígida, controles administrativos interconectada.
RECURSOS HUMANOS	Area de servicio al cliente interno dedicada a proteger y mantener un adecuado clima laboral que permita llegar a las metas y objetivos organizacionales.	SOBRE LOS PROCESOS Preparación académica alta, flexibles, comunicativos, amplia orientación al servicio.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Flexibles, particularizados e integrados.
COMERCIO EXTERIOR	Area de negocio dedicada a establecer negocios en el exterior a beneficio de los clientes de la institución.	SOBRE LOS PROCESOS Flexible, controles autoadministrados y evaluados por gestión.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Preparación académica técnica, tendencia a la extroversión, habilidades operativas y de negociación.
		SOBRE EL PERSONAL Flexibles, participativos, innovadores y creativos.
SERVICIOS INSTITUCIONALES	Area de apoyo a entidades externas gubernamentales o no gubernamentales en la realización de pagos, cobros y gestiones con usuarios o acreedores.	SOBRE LOS PROCESOS Bien definida y con controles autoadministrados.
		SOBRE LA ESTRUCTURA Preparación académica baja, alta capacidad de atención, memoria y percepción, autónomos, pasivos y rígidos con un alto nivel de sujeción.
		SOBRE EL PERSONAL Rígidos, repetitivos y automáticos.
		SOBRE LOS PROCESOS Bien definida, con muchos controles administrativos y rígida.

* Fuente: Elaboración del autor en base a la experiencia.
 ** Definida en los términos de la presente.

ANEXO No. 12
CUADROS DE CLASIFICACION DE LA MUESTRA



ANEXO No. 12
CUADROS DE CLASIFICACION DE LA MUESTRA

