

carb 1876

TESIS
PSY
24

RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION PROPUESTOS
POR BLAKE Y MOUTON Y LA CONDUCTA CREATIVA
EN UN GRUPO DE SECRETARIAS

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO
POR

YLIANA, LEDEZMA JESURUM
MA ELENA, TRUJILLO HILDEBRAND

A LA

ESCUELA DE PSICOLOGIA
COMO UN REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PROFESOR GUIA:

HECTOR, MONASTERIO OROZCO

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

CARACAS

SEPTIEMBRE, 1985

A mis padres

A mi esposo

Yliana

A mi esposo Alfredo

A mi familia

María Elena

AGRADECIMIENTO

A nuestro tutor, Dr. Héctor Monasterio, a quien consideramos un brillante profesional. El nos dedicó su tiempo, en un momento en el que éste era escaso. No sólo nos asesoró en la realización del trabajo, sino que también compartió con nosotros sus experiencias laborales y nos brindó en todo momento su apoyo incondicional. El tiene la habilidad de hacerle saber a los demás, que es una persona con la que se puede contar.

Al Dr. César Cabrera, quien nos permitió ver una luz cuando nuestro camino parecía nublado.

Al personal de las diferentes instituciones, que brindaron su apoyo en la realización de la presente investiga - ción, sin la cual, ésta no hubiera podido ser llevada a cabo.

A todas las demás personas que de una u otra manera nos prestaron su ayuda.

INDICE

LISTA DE TABLAS	v
LISTA DE GRAFICOS	ix
LISTA DE ANEXOS	x
RESUMEN	1
MARCO TEORICO	3
METODO	58
OBJETIVO GENERAL	58
OBJETIVOS ESPECIFICOS	58
POBLACION	60
MUESTRA UTILIZADA	61
FORMA DE MUESTREO	64
DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	64
INSTRUMENTOS	68
DISEÑO	85
PROCEDIMIENTO	86
ESTADISTICOS	100
RESULTADOS	105
DISCUSION DE LOS RESULTADOS	138
BIBLIOGRAFIA	156

LISTA DE TABLAS

	Pag.
TABLA 1: MEDIA Y DESVIACION TIPICA DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO PILOTO DE CONDUCTAS CREATIVAS.	76
TABLA 2: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE <u>SU</u> PERVISION PERCIBIDOS POR EL SUPERVISOR Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS.	105
TABLA 3: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE <u>SU</u> PERVISION SUP Y LAS CONDUCTAS CREATI <u>U</u> VAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE <u>SE</u> XO MASCULINO.	106
TABLA 4: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE <u>SU</u> PERVISION SUP Y LAS CONDUCTAS CREATI <u>U</u> VAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO.	107
TABLA 5: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE <u>SU</u> PERVISION PERCIBIDOS POR LAS SECRETA <u>R</u> IAS Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS.	108

TABLA 6:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SEC Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO.	110
TABLA 7:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SEC Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO.	111
TABLA 8:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SUP Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS, CON CUESTIONARIO CONTROLADO.	112
TABLA 9:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SUP Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO.	114
TABLA 10:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SUP Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO.	115
TABLA 11:	CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO.	117

TABLA 12: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO.	119
TABLA 13: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO.	120
TABLA 14: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION QUE EL JEFE CREE TRANSMITIR Y LOS PERCIBIDOS POR SUS SECRETARIAS.	121
TABLA 15: CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION QUE EL JEFE CREE TRANSMITIR Y LOS PERCIBIDOS POR SUS SECRETARIAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO Y FEMENINO.	123
TABLA 16: CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSAMIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS.	124
TABLA 17: CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSAMIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL	

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS. - SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MAS CULINO.	125
TABLA 18: CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSA - MIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL - CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS.SUB- MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENI NO.	126
TABLA 19: PORCENTAJE DE JEFES Y SECRETARIAS QUE ESCOGIERON DIVERSOS ESTILOS COMO PRED <u>O</u> MINANTES , COMO MENOS REPRESENTATIVOS , Y CONCORDANCIA ENTRE AMBAS PERCEPCIO - NES.	128
TABLA 20: PORCENTAJE DE SUPERVISORES DE SEXO MAS CULINO Y DE SECRETARIAS QUE ESCOGIERON DIVERSOS ESTILOS COMO PREDOMINANTES, COMO MENOS REPRESENTATIVOS Y CONCORDAN CIA ENTRE AMBAS PERCEPCIONES.	130
TABLA 21: PORCENTAJE DE SUPERVISORES DE SEXO FE MENINO QUE ESCOGIERON DIVERSOS ESTILOS COMO PREDOMINANTES , COMO MENOS REPRE- SENTATIVOS Y CONCORDANCIA ENTRE AMBAS PERCEPCIONES.	132

LISTA DE GRAFICOS

- FIGURA 1:** DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES TOTALES DEL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS 134
- FIGURA 2:** DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES PERTENECIENTES A LA SUBMUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MAS CULINO, EN EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS 135
- FIGURA 3:** DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES PERTENECIENTES A LA SUBMUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO, EN EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS 136
- FIGURA 4:** DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES TOTALES DEL TEST DE PENSAMIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE 137

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES EN LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO PILOTO DE CONDUCTAS CREATIVAS.	161
ANEXO 2: CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS.	170
ANEXO 3: INSTRUMENTO ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES GERENCIALES PARA SUPERVISORES.	175
ANEXO 4: INSTRUMENTO ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES GERENCIALES PARA SECRETARIAS.	181
ANEXO 5: CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE SUPERVISORES.	187
ANEXO 6: CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE SECRETARIAS.	190
ANEXO 7: PUNTAJES INDIVIDUALES. MUESTRA GERENCIAL.	193

ANEXO 8: PUNTAJES INDIVIDUALES. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO.	195
ANEXO 9: PUNTAJES INDIVIDUALES. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO.	196

RESUMEN

La presente investigación intenta descubrir, si los estilos de supervisión propuestos por Blake y Mouton, ejercen alguna influencia sobre la conducta creativa de las secretarias.

La muestra estuvo conformada por 69 supervisores con sus respectivas secretarias, pertenecientes a tres instituciones privadas del sector financiero.

Cada supervisor evaluó las conductas creativas de sus secretarias a través de un instrumento elaborado para tal fin, y autodefinió su estilo de supervisión con el instrumento, estudio comparativo de los valores gerenciales. Las secretarias definieron el estilo de supervisión de su jefe, a través del mismo instrumento modificado para éste propósito, y completó el Test de pensamiento creativo de P. Torrance en su parte figurada, ya que se quiso controlar el efecto del potencial sobre la expresión de las conductas creativas.

Posteriormente se correlacionaron entre sí, los instrumentos que medían estilos de supervisión, y éstos, con el cuestionario de conductas creativas. Asimismo se correlacionó el Test de pensamiento creativo con el cuestionario de con-

ductas creativas.

Los resultados obtenidos sugieren que el estilo indiferente, percibido por las secretarias, inhibe la expresión de sus conductas creativas, mientras que el integracionista (cuando el supervisor es de sexo femenino), las estimula.

Se llegó a la conclusión de que la relación entre los estilos de supervisión y las conductas creativas depende de: la percepción que tiene la secretaria del estilo de gerenciar de su supervisor, y del sexo de éste.

MARCO TEORICO

El estudio de los estilos de supervisión que manifiesta el personal de las organizaciones, ha atraído la atención de numerosos teóricos en los últimos años. Los diferentes estilos de supervisión están representados por diversos comportamientos que manifiestan los jefes. Dichos comportamientos son un factor importante en el nivel de rendimiento laboral que presentan los subordinados. Por esta razón, las teorías propuestas en el presente siglo han tenido gran acogida por parte de los empresarios.

La creatividad es otro factor que tiene gran influjo en el mundo empresarial. Actualmente vivimos en una época de cambios constantes y nuevas tecnologías. Conocer cómo estimular la conducta creativa de los empleados incrementaría los niveles de producción de las empresas.

La expresión de conductas creativas por parte de los empleados puede estar influida por algún estilo de supervisión y, estudiar cuál es la relación existente entre estas dos variables será el objetivo de la presente investigación.

Los estudios relativos a la supervisión se iniciaron formalmente hacia 1911, cuando F.W. Taylor (1856-1915) fun

dó un movimiento que se llamó la Administración Científica. Dicho movimiento se produjo cuando él presentó la primera descripción de su obra, titulada: "Los principios del manejo científico".

El autor se propuso estudiar la interacción entre las características de los seres humanos y los ambientes de trabajo que existen en la organización. Pensaba que el mejor modo de aumentar la producción era mejorar las técnicas utilizadas por los trabajadores. Para esto, diseñó análisis de tiempos y movimientos donde estudió formas alternativas de hacer la tarea.

Taylor (1970), pensó que su modelo:

"Conduciría a un esquema en el que cada hombre tendría el trabajo adecuado a su persona de manera tal que pudiera hacerlo en la forma que mejor se adaptara a él mismo y más estrechamente ajustada a los intereses de la empresa". (c.p. H.J. Leavit, 1970).

Su modelo, también denominado "Modelo Máquina", consideraba que el director gerente tenía como propósito fundamental, procurar el alcance de las metas de la organización. Por lo que se ha pensado que considera al hombre como máquinas manipuladas por sus dirigentes, como un artículo del cual el patrón puede disponer a su antojo. Como citan Hersey y Blan

chard (1972):

"La administración debía estar divorciada de los problemas y emociones humanas. El resultado era que las personas o trabajadores tenían que adaptarse a la administración y no la administración a las personas". (Pág. 85)

Taylor tenía una visión formalista de las empresas. Pensaba que estaban formadas por un conjunto de puestos específicos que guardaban entre sí, relaciones de coordinación y subordinación de acuerdo con una rígida estructura jerárquica. La autoridad y la comunicación coincidían con dicha estructura, conservando el trabajador un papel pasivo en la misma. De esta manera, la supervisión ejercida era de tipo autocrático.

Por otra parte, dicho autor pensaba que el objetivo del hombre era la maximización de sus ingresos.

Kliksberg B. (1978) opina que Taylor pensaba que el rendimiento de los trabajadores se conduce de acuerdo a una curva directamente proporcional a la evaluación de su remuneración.

Poco después de Taylor presentar sus planteamientos fue objeto de numerosas críticas, entre las que se encuentran las siguientes:

- 1) Que iba dirigido hacia una injusticia en la distribución de las ganancias ya que no se manifestaban los resultados de la eficiencia incrementada en el trabajo.

- 2) Consideraba al hombre como un autómata, incluso lo comparaba con un animal:

A este respecto, Taylor (1974) plantea:

"Ahora, uno de los primeros requisitos que debe satisfacer el hombre apropiado para manipular lingotes de hierro... es que sea tan estúpido y tan flemático que se parezca más exactamente... al buey que a cualquier otro tipo... por consiguiente debe ser entrenado por un hombre más inteligente que él". (Pág. 59).

- 3) Su modelo proponía una autocracia industrial ya que todo el proceso de planeación debía ser elaborado por la gerencia y los trabajadores sólo debían seguir instrucciones.

- 4) Iba en contra de la organización de obreros. Debido a ésto, se produjeron sabotajes y retardos en la producción como consecuencia de una resistencia socialmente organizada. Paralelamente y en contra de ésta forma de concebir al ser humano como ser puramente racional y económico se

opuso el movimiento conocido como "Relaciones Humanas". Dicho movimiento surgió como fruto de las investigaciones realizadas en los años de 1920 por Elton Mayo y sus colaboradores en la Universidad de Harvard.

Elton Mayo resaltó el papel de las relaciones humanas dentro del contexto laboral; apoyándose en los resultados obtenidos a través de sus estudios concluyó que las relaciones interpersonales eran muy importantes; tanto las existentes entre los compañeros de trabajo, como las existentes entre supervisor y subordinado.

Según J. A. Brown (1975):

"Lo que los investigadores en Hawthorne iban a demostrar es que existe algo mucho más importante que los honorarios, los salarios ó las condiciones físicas del trabajador, algo que incrementaba la producción sin importar los cambios en las condiciones físicas". (Pág. 83)

Estos estudios demostraron que la administración, además de encontrar métodos tecnológicos superiores, debe ocuparse de los problemas humanos y tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos de los empleados.

A este respecto Kliksberg (1978) opina:

"Los conceptos de supervisión quedaron trastornados. Se demostró que los operarios habían desarrollado un sentido de responsabilidad mayor cuando no se les vigilaba formalmente y no estaban sujetos a una disciplina impuesta". - (Pág. 31).

Mayo y sus colaboradores afirmaban que los verdaderos centros de poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo. Debido a esto, le daban mucha importancia a los grupos informales dentro de la organización.

Con respecto a lo anterior, Mosher y Cimino (1961) sugieren que la administración necesita entender y estudiar las relaciones entre las personas, ya que los trabajadores no responden sólo como individuos aislados sino que están muy influenciados por las relaciones sociales de trabajo.

Asímismo, Miller y Form (1951) opina que:

"El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica". (C.P. Kliksberg, 1978).

De acuerdo con esta teoría, el supervisor debería facilitar en sus subordinados el logro de las metas, mediante

la cooperación, promoviendo su desarrollo personal.

Ahora el papel del supervisor no es el de ordenar si no el de canalizar y coordinar, es el que reúne el esfuerzo del grupo y le permite a éste expresarse y escucha las opiniones de todos. Por esta razón, el movimiento de Relaciones Humanas levantó como uno de los lemas fundamentales la superioridad del liderazgo participativo sobre los formales.

Alrededor de 1960, Douglas Mc. Gregor presentó sus conceptos acerca de la dirección, en la obra titulada: "The human side of enterprise:.. En dicha obra contempla dos posiciones teóricas básicas que denomina: "Teoría X" y "Teoría Y".

En la teoría X el énfasis en la dirección se basa en las metas de la organización; en la teoría Y, el énfasis está dirigido hacia las metas del individuo.

La teoría X, al igual que la teoría Y, parte de varios supuestos acerca de la naturaleza y conducta humana, a saber:

- 1) El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Como consecuencia de éste supuesto se le concede

importancia al concepto de una jornada equitativa de trabajo" y a las recompensas por la buena actuación. El administrador debe contrarrestar esta repugnancia del sujeto hacia su trabajo.

- 2) Debido a la tendencia humana de rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, amenazadas y dirigidas con castigos, para que pueda desarrollar el esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización.

Este supuesto implica que la repugnancia hacia el trabajo es tan grande, que hay que obligar a los hombres por medio del castigo, es decir el hombre sólo trabaja cuando se le aplican medios coercitivos y de control externo.

- 3) El ser humano prefiere que lo dirijan evita responsabilidades, presenta poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En éste supuesto está implícita la idea de que al ser humano le gusta trabajar y busca en éste, una fuente de satisfacción.

Los supuestos básicos planteados por la teoría X, sugieren que las personas se conducen de dos maneras dentro de

la organización: unas se orienta a dirigir y aceptar responsabilidades y otras desean ser dirigidas y eludir responsabilidades.

Según Mc. Gregor, ésta teoría se basa en ideas prejuiciadas de la naturaleza humana. Por esta razón, las estrategias gerenciales que tomen como base éstos supuestos fracasarán al tratar de motivar a una persona.

El objetivo de Mc. Gregor consiste en levantar una crítica en contra de la teoría X, que es, en muchos lugares la orientación administrativa imperante como medio para estructurar, controlar y supervisar a los empleados. No sólo se utiliza en la industria ya que puede surgir en otras áreas de la vida.

El autor opina que la organización necesita de formulas fundamentales en una comprensión cabal del hombre. En este sentido, propuso la teoría Y, que se basa en los siguientes postulados:

- 1) En el trabajo el desarrollo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.

En éste supuesto está implícita la idea de que al ser humano le gusta trabajar y busca en éste, una fuente de satisfacción.

- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de dirigir el esfuerzo humano hacia las metas de la organización. El hombre puede controlar se a sí mismo y cumplir con los objetivos que se compromete.

De acuerdo con éste principio, se le atribuye al hombre la capacidad de autodirección, el poder de asumir responsabilidades y cumplir con ellas siempre que exista un compromiso.

- 3) El hombre se compromete con la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

Estas compensaciones no sólo se refieren a aspectos económicos y materiales sino que incluyen la satisfacción del trabajador por el éxito alcanzado, así como los aspectos relacionados con la autorrealización.

- 4) El ser humano, en ocasiones necesita buscar nuevas responsabilidades.

De acuerdo con esto, el rehuir responsabilidades, así como la falta de ambición son generalmente consecuencias de la experiencia y no cualidades esenciales del hombre.

- 5) La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la empresa, es característica de grandes sectores de la población.

En base a éste supuesto la mayoría de los empleados son capaces de formar parte en las decisiones que se tomen en la organización, aportando su ingenio y capacidad creadora.

- 6) En las condiciones actuales de la evolución industrial, las potencialidades intelectuales del hombre están siendo utilizadas sólo en parte.

Los supervisores que se conducen de acuerdo con ésta teoría en lugar de controlar y dirigir estrechamente a sus subordinados, reducen progresivamente el control externo para permitir que los trabajadores se autodirijan y asuman sus responsabilidades. Las necesidades de estima y de autorrealización tienden a satisfacerse en un ambiente de gran participación cooperación y autocontrol.

Las ideas de la teoría Y señalan que los límites de la colaboración humana para con los fines de la organización, no son limitaciones del trabajador sino fallas en descubrir por parte de la empresa, el potencial representado por su personal.

Mc. Gregor plantea que tradicionalmente las empresas han actuado de acuerdo con los principios postulados por la teoría X.

Las ideas de la Teoría Y, parecen a simple vista fáciles de aceptar, pero, sin embargo son difíciles de implementar. Estas ideas se oponen a una serie de hábitos de pensar y de actuar, arraigados profundamente en las empresas. Los hábitos se infieren del supuesto de que las necesidades de la empresa están por encima de las de los miembros individuales que la componen.

Los conceptos de integración y autocontrol, dan por supuesto que, lograr los objetivos económicos será más fácil haciendo ajustes en las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

Mc. Gregor destaca que "la aceptación de la teoría Y no supone abdicación de la autoridad ni lenidad excesiva o blandura administrativa". (Pág. 64).

Asímismo plantea que él no trata de convencer a los directivos para que actúen de acuerdo con la teoría Y, sino de que abandonen los principios de la teoría X los cuales se basan en una visión muy limitadora de la naturaleza humana.

Chris Argyris (1957) formuló la teoría del continuo Inmadurez-Madurez.

Esta teoría sugiere que las necesidades y metas del individuo no son compatibles con las de la organización. Afirma que en numerosos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones les impiden madurar.

Según Argyris, hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad del individuo para que llegue a ser una persona madura:

- 1) El individuo avanza de un estado pasivo (niño) a un estado de creciente actividad (adulto).
- 2) Pasa de un estado de dependencia a una condición de independencia relativa.
- 3) El individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras.
- 4) El individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero como adulto desarrolla intereses más fuertes y profundos.
- 5) La perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar su perspectiva

pectiva temporal se amplía, para incluir el pasado y el futuro.

- 6) El individuo como niño está subordinando a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto.
- 7) Como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo", pero como adulto, no sólo está consciente de éste sino que es capaz de controlarlo.

Argyris afirma que éstos cambios residen en un continuo y que la personalidad "sana", se desarrolla a lo largo de éste continuo de inmadurez-madurez.

Asimismo señala que, los individuos en las organizaciones, son estimulados a ser pasivos, dependientes y subordinados por lo que se conducen de forma inmadura.

En muchas organizaciones se espera que el trabajador actúe de un modo inmaduro en vez de actuar como un adulto maduro. Argyris atribuye ésto a la naturaleza misma de la organización formal ya que piensa que los conceptos en ella formulados, conducen a supuestos sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo adecuado del hombre. Dichos supuestos implican una dirección impositiva, únicamente orientada a la ejecución del trabajo. Las decisiones las to

ma el superior y los trabajadores se limitan a llevarlas a cabo.

Para Argyris el liderazgo ideal sería aquél que fomente el desarrollo y crecimiento del individuo. De esta manera, sugiere tres pasos para mejorar el ambiente de trabajo.

1. Expansión del trabajo.
2. Liderazgo centrado en el empleado.
3. Liderazgo ideal.

Kurt Lewin, fue uno de los primeros autores que distinguió tres tipos de comportamiento en la organización: El comportamiento autoritario, el democrático y el laissez -faire. Para la obtención de su modelo se basó en investigaciones relativas a éstas formas de control de grupo.

La autocracia es estricta y sin consideración. Consiste en una norma arbitraria impuesta por un hombre.

La democracia tiene una connotación favorable, es vista como justa y considerada para con las personas.

La anarquía (laissez-faire) se considera como la falta de dirección, representa una política de no intervención que acaba fácilmente en el caos. La función del liderazgo no se encuentra presente.

Según J.A. Brown:

"Lewin ha señalado que, en la autocracia, la responsabilidad se concentra en el líder; en la democracia reside en el grupo, y en las situaciones de laissez-faire se distribuye entre los miembros, que actúan como entidades separadas. De un tipo de grupo se pasa imperceptiblemente a otro. La democracia y la autocracia tienen rasgos que apuntan a la condición de laissez faire; son tendencias de la dirección hacia la completa libertad o el desorden total". (Pág. 286).

Por esta razón, Lewin describió las relaciones que median entre los tres estilos como un triángulo en el que cada tipo de control representa un vértice distinto y donde la responsabilidad se ubica en diferentes lugares. Percibida de esta forma, la línea de autocracia y democracia forma un continuo que va desde la completa responsabilidad del líder, hasta la completa responsabilidad del grupo.

Tanto la autocracia como la democracia tiene aspectos que conducen a la condición de laissez-faire, lo cual representa tendencias en la dirección hacia la completa libertad o caos.

Lewin pensaba que el interés por las tareas está representado por un comportamiento autoritario mientras que el interés por las relaciones está representado por un comportamiento democrático.

Para poner a prueba dicho planteamiento, Lewin y sus colaboradores llevaron a cabo un experimento en la Universidad de IOWA. Esta investigación demostró claramente que la conducta de un grupo de niños puede ser influida experimentalmente, variando solamente el estilo de la dirección.

Según N. Maier, se procedió de la siguiente manera:

"Se probaron los tres estilos básicos en Clubs constituidos por chicos de 10 años de edad que se reunían después de la escuela por un período de tiempo de cerca de cuatro meses. En dos experimentos se utilizó un total de seis grupos de cinco miembros cada uno. Estos grupos eran similares en personalidad, inteligencia y conducta social. (Pág. 156).

Los dirigentes eran similares en cuanto a sus rasgos de personalidad. Cada uno de ellos trabajó en todos los estilos de supervisión de la misma forma que cada grupo de niños estuvo sometido a los tres estilos por un espacio de seis semanas cada uno.

El líder autocrático le dio el nombre al Club, decidía

que actividades debían hacerse, repartió a los niños en subgrupos sin considerar preferencias personales, asignó tareas para cada grupo, se preocupó por dirigir a todos los niños pero manteniéndose al margen del grupo y se mostró amigable pero a la vez impersonal.

El líder democrático hacía uso de discusiones para solucionar los problemas y para tomar las decisiones relativas a una situación. En éste caso, las decisiones tomadas por el grupo en todas las ocasiones fueron iguales a las que tomó el dirigente autocrático. El líder consideraba su papel como el de moderador de discusiones y no el de un jefe.

El líder laissez-faire no participaba, permitió que el grupo hiciera lo que quisiera pero al mismo tiempo les hizo saber que estaba dispuesto a ayudarlos y aconsejarlos cuando fuera necesario. Nunca intervino en las actividades del grupo ni ofreció voluntariamente su ayuda. El grupo rara vez le pidió información y su colaboración fue solicitada en es casa frecuencia.

Según J. A. Brown (1975):

"En los grupos democráticos, el líder actuaba como un catalizador para acelerar el proceso natural del grupo, y lo ayudaba a alcanzar la estructura más de acuerdo con las circunstancias, el líder autocrático imponía sobre el grupo una estructura que reflejaba sus propios deseos y no los de los miembros, en tanto que el líder laissez-faire verdaderamente no era líder en ningún sentido". (Pág. 281).

El grupo del líder laissez-faire fue el de peor rendimiento y el dirigente fue el menos querido por los niños.

La condición democrática fue superior a la autocrática ya que el líder democrático fue el más popular. En su grupo habían pocas peleas y mucha cooperación y sus miembros asumieron la responsabilidad por el resultado. El trabajo continuaba cuando el líder abandonaba la habitación. Por el contrario, los miembros del grupo autocrático abandonaban sus tareas cuando el dirigente salía de la habitación, pero cuando éste estaba presente, la producción de su grupo excedía a la de los grupos dirigidos democráticamente.

En los grupos dirigidos de forma autocrática, hubo una tendencia a formar pandillas y, en ocasiones, el comportamiento hacia el líder y hacia los mismos compañeros se tornaba agresivo.

Finalmente, gracias a éste experimento se puede concluir que los tres estilos de dirección son lo suficientemente distintos, como para crear climas sociales específicos.

Rensis Lickert, considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director.

Lickert ha clasificado el liderazgo de la siguiente manera:

- Líderes autócratas:
1. Autócrata estricto.
 2. Autócrata benevolente.
 3. Autócrata incompetente.

- Líderes demócratas:
1. Demócrata auténtico.
 2. Pseudodemócrata.

Líderes laissez-faire.

El autócrata estricto es inflexible y riguroso aunque justo. No delega su autoridad y los subordinados no pueden hacer nada sin antes consultarle. Generalmente es conservador y sostenedor de la teoría "el amo y el servidor".

El autócrata benevolente es incoformista. Se siente agobiado por la responsabilidad moral que cree tener con sus empleados para lograr obtener de ellos la producción precisa. Quiere hacer el bien a la gente, concediéndoles lo que él cree que ellos necesitan y no lo que en realidad sus empleados quieren. No hace uso del poder sino de la cortesía.

A el autócrata incompetente le sobran energías pero es voluble y dominante. El elogio y la crítica dependen de

los sentimientos del momento y no de la calidad del trabajo realizado. Se siente omnipotente pero a la vez es una persona muy insegura e infantil, pues quiere que sus deseos sean realizados en el momento sin tomar en cuenta las circunstancias y el tiempo que necesite para ello.

Según J. A. Brown (1975) es una persona que:

"Carece de escrúpulos, miente y fanfarronea o toma cualquier medida que le ayude a alcanzar sus fines". (Pág. 278).

En referencia al líder de tipo demócrata auténtico, -
Brown (1975) opina que:

"Es consciente de que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende también que una empresa debe estar por encima de las necesidades individuales, y que es signo de buen liderato que los asuntos marchen sin obstáculos durante sus ausencias temporales". (Pág. 27).

Aquí, la autoridad se distribuye en toda la jerarquía de la organización y todos los niveles de la dirección se sienten lo bastante seguros como para vigilar el bienestar de los subordinados.

El Pseudodemócrata es una persona demasiado insegura como para tener éxito, lo cual constituye la principal dife-

rencia con el demócrata auténtico. Otra diferencia es que - en sus momentos de fraternidad o sentimentalismo, tiende a adoptar hacia los subordinados una actitud de "todos somos a migos".

El líder laissez-faire cede toda su responsabilidad a los empleados. En realidad su papel es más de anfitrión que de líder.

Según J.A. Brown (1975):

"Puede ser un individuo que ganó su posición gracias a los conocimientos técnicos, pero del todo incapaz para asumir cualquier tipo de autoridad o control sobre sus subordinados, o lograr que colaboren. De esta manera, permanecen en la confusión, sin ser un líder real" (Pág. 279).

Blake y Mouton (1964) propusieron un modelo denominado "Cuadrícula Gerencial" como el más acertado para señalar las propiedades claves del comportamiento empresarial.

Dicho modelo parte de dos dimensiones, a saber:

1. El interés por la producción.
2. El interés por las personas.

Dentro del modelo, el interés por la producción se en

tilos específicos de supervisión que implican diferentes formas de comportarse en la dirección de problemas de producción que involucran a las personas.

Es importante señalar que los cinco estilos representan tipos ideales por lo que no implican una clasificación absoluta de la actitud directiva.

A continuación se presenta un resumen de las características de los estilos directivos descritos por Blake y Mouton:

1) Estilo Indiferente (X1- Y1) ó (1.1)

Este estilo se caracteriza por un interés mínimo, tanto por la producción como por las personas. El supervisor pone de manifiesto escasa responsabilidad y sólo hace la mínima contribución para poder asegurar la supervivencia personal en la organización.

Su actitud característica consiste en mantenerse al margen de cualquier situación desfavorable en la que pueda quedar involucrada su persona, haciendo peligrar su estabilidad en el cargo. Permanecen alejados de las situaciones que causen la controversia y de los asuntos que promuevan desacuerdos.

cuentra representado en el eje de las X, mientras que, el interés por las personas se encuentra representado en el eje de las Y.

Ambas dimensiones presentan una gradación que va desde un puntaje mínimo de uno, hasta un puntaje máximo de nueve. En éste sentido, el puntaje mínimo indica una escasa preocupación por la dimensión respectiva, y el puntaje máximo, una gran preocupación hacia ella.

Las dimensiones expuestas en este modelo son independientes entre sí, por lo que un gerente puede tener un alto grado de ambas, un poco de las dos, estar bajo en una y alto en otra o cualquier otra combinación. De esta manera, las dimensiones funcionan necesariamente en forma simultánea ya que siempre están presentes en mayor o menor cuantía.

Blake y Mouton identificaron cinco estilos de supervisión que se diferencian entre sí, por los valores que le adjudican a ambas dimensiones.

Posteriormente consideramos que estos valores eran útiles sólo para fines didácticos, utilizando para sus estudios las diferentes categorías de supervisión creadas. Las cinco categorías propuestas conformaron una Tipología, dentro de la cual, cada estilo posee características propias y no es sólo combinación de las dos dimensiones (X e Y) en diferente cuantía. De esta manera, la Tipología señala cinco es-

Este estilo representa al jefe que no quiere serlo por que carece de iniciativa y de criterio ductor. Asigna responsabilidades a sus subordinados pero no se preocupa por darles nada o controlarlos.

En cuanto al comportamiento de los empleados, Blake y Mouton (1976) plantean lo siguiente:

"Ocasionalmente los hombres abandonan los objetivos de éxito personal. No contribuyen a la firma, ni tampoco tratan de mantener unas relaciones amables en un conglomerado de relaciones sociales. Quieren hacer sólo la mínima contribución que les permita mantenerse en la compañía, recibir un sueldo y gozar de las ventajas de bienestar y beneficios de la jubilación". (Pag. 71).

La planificación de actividades se efectúa a través de observaciones muy generalizadas. No se planifica en términos de metas y objetivos. Las observaciones se comunican a través de los mecanismos formales y rutinarios, considerándose así, al supervisor como un transmisor de los mensajes de los altos a los más bajos niveles de la organización.

Blake y Mouton (1976), en relación a la conformidad y creatividad, opinan:

"Aquí la gente se conforma con hacer lo que se espera que haga cada día. Sólo se tienen en cuenta las apariencias externas. La motivación que estimula la creatividad no existe. Más aún, se ignoran los pensamientos imitativos. Las presiones hacia la conformidad tienen un efecto adverso en la creatividad. A pesar de que el descubrimiento y la innovación son aplicados en abstracto, las acciones que conducen a dichos descubrimientos no se llevan a cabo". (Pág. 76).

Las comunicaciones son mínimas. Existe una situación de aislamiento ya que el supervisor ejerce escasa influencia en su contacto con la gente.

En conclusión, es clásico de éste estilo el estar presente para obtener beneficios, pero ausente cuando se trata de contribuir o asumir responsabilidades.

2) Estilo Autocrático (X9-Y1) ó (9.1)

Este estilo se caracteriza por la existencia de un marcado interés por la productividad y el rendimiento y un mínimo interés por el hombre. La supervisión se centraliza en la ejecución de la tarea y se persigue que los trabajadores se adapten a las características del puesto.

De presentarse un conflicto, el supervisor lo soluciona "colocándose por encima de él, suprimiendo al adversario y sometiéndolo a la fórmula de obediencia a la autoridad" (Bla-

ke y Mouton, 1976, Pág. 73).

En lo que respecta a la toma de decisiones, las líneas de mando y autoridad se consideran incuestionables. El cuestionamiento de cualquier orden proveniente de un nivel superior representará un acto de insubordinación.

Se considera a los empleados como personas incapaces de organizar efectivamente su trabajo. Por esta razón, son controlados y dirigidos externamente por el supervisor, negando así toda posibilidad de autodisciplina y autocontrol.

Este control tan estricto sobre el empleado se debe a que los supervisores consideran que el hombre siente una repulsión intrínseca hacia el trabajo. Los empleados son concebidos como infantes que deben ser vigilados por el supervisor, quien representa la figura paterna.

En cuanto a la creatividad que se permite expresar bajo éste estilo, Blake y Mouton (1976) opinan que:

"La creatividad de tipo 9.1. suele mostrarse bajo la forma de complacencia superficial pero las frustraciones de los subordinados a menudo son evidentes. Surgen entonces diferentes formas de estar en contra del sistema: a menudo éstos actos no se ven pero sí destruyen. Es una creatividad reversiva. Es la creatividad que se resiente contra la empresa en lugar de apoyarla". (Pág. 76).

Referente a la comunicación, es la organización formal la que define los canales legítimos por los que ésta debe fluír; en consecuencia, las comunicaciones informales entre superior y subordinado son mal vistas.

Las comunicaciones que fluyen en el sentido vertical descendente, se limitan al dictado de órdenes y al ejercicio del control, mientras que las de dirección ascendente sólo permiten reportar acciones finalizadas o desviaciones en los resultados esperados.

3) Estilo Country Club (X1-Y9) 6 (1.9.)

Se interesa primordialmente por las personas y muy poco por la producción, es decir su énfasis se centra en la satisfacción de las necesidades y de los sentimientos de los empleados y muy poco en los resultados que se requieren para que el negocio marche de una manera más productiva. Se logran buenas relaciones con el personal a expensas de la efectividad de la organización.

El supervisor se dirige a los empleados a través de un sistema de autoridad informal donde la calidad de la interacción con los empleados es el factor más relevante. Por esta razón, las condiciones de trabajo se arreglan de forma tal, que le permitan al trabajador satisfacer sus necesidades

personales y sociales.

Bajo éste pensamiento, las comunicaciones informales son de gran importancia y las que fluyen a través de los canales formales pierden relevancia.

En cuanto a la congruencia de las metas personales con las metas de la organización, Blake y Mouton (1976) destacan:

"El deseo de causar buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo del éxito, en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado. Esto dá como resultado hacer concesiones, rechazar las convicciones propias para lograr la aceptación y adoptar los puntos de vista de los demás. Así, los miembros de la organización están satisfechos, tranquilos, son amables y tienen muy buenas relaciones. Pero, mientras tanto, la firma se debilita, se descuida y no responde a sus verdaderos problemas y oportunidades" (Pág. 71).

En lo concerniente a fallas e insuficiencias menores, la política que se utiliza es la de no darle importancia formal excesiva, pues se parte de la idea de que todos los hombres están propensos a la equivocación y al error. Ante un problema, se evita buscar y señalar al responsable, olvidando y tapando los errores.

En cuanto a la conformidad y a la creatividad, según Blake y Mouton (1976) éstas se aplican bajo las reglas que dicen:

"No diga nada si no puede decir algo amable. Esto facilita un acuerdo pero oculta la creatividad dentro de la amabilidad y el halago. Se eliminan la clase de desacuerdos que pueden propiciar resentimientos. La oportunidad de que la creatividad emerja está ausente". (Pág. 76).

En síntesis, los empleados que trabajen en organizaciones en las que se aplique éste estilo tienden a concebir a su grupo de trabajo como una familia grande y feliz.

4) Estilo Integracionista (X9 - Y9) ó (9.9)

Este estilo se caracteriza por un alto interés por la productividad como por las personas implicadas en ella. Se considera que no existe conflicto entre las necesidades de la organización y las del personal, involucrándose a éste en la determinación de estrategias y condiciones de trabajo. De la misma manera, se les da autonomía y responsabilidad a los subordinados para que se comprometan e involucren con la realización de las labores productivas e importantes.

Cuando se incurre en equivocaciones, la actitud del supervisor es fundamentalmente educativa ya que se parte de que los errores se generan por interpretaciones erróneas o malos entendidos.

Como plantean Blake y Mouton (1976):

"Las emociones se confrontan en una discusión directa con la persona que está en desacuerdo. Es posible, así, obtener un conocimiento profundo y una solución adecuada, pero para esto se requiere madurez y habilidad humana. Este método puede implicar pérdidas de tiempo en un plazo corto, pero ahorro del mismo a largo plazo. Permite estar en desacuerdo, resolver las discrepancias a la luz de los hechos y llegar a entender a los demás. Tal actitud constructiva en la solución de problemas cuando hay situaciones de conflicto, promueve la sinceridad necesaria entre los hombres para obtener tanto éxito personal como colectivo". (Pág. 74).

Por otra parte, éste tipo de supervisor no controla al subalterno, sino más bien es un miembro más que contribuye dentro del sistema en el cual todos se preocupan por cumplir los objetivos de la organización. El supervisor es el punto clave en cuanto al flujo de información que debe ser transmitida arriba. El jefe es visto como consultor, consejero y ayudante en cuanto a los asuntos de importancia y fomenta al máximo, la solidaridad del grupo.

Finalmente, en cuanto al tipo de conformidad y a la creatividad que se presentan en éste estilo, Blake y Mouton (1976) opinan:

"La conformidad a éste nivel es la que promueve la búsqueda de las soluciones de creatividad e innovación. El potencial total de los esfuerzos creativos de la gente, como fuente de energía empresarial se puede utilizar sólo cuando la cultura de la organización estimula el experimento y promueve una actitud constructiva hacia el descubrimiento y la innovación". (Pág. 77).

Asimismo, los trabajadores tienen autonomía y responsabilidad para poner a funcionar la creatividad cuando sea necesario.

5) Estilo Compromisorio (X5-Y5) ó (5.5)

Esta es la posición intermedia ya que existe una moderada preocupación por las personas y por la producción, pero se tratan de equilibrar ambos intereses con el fin de evitar conflictos para satisfacer los dos requerimientos.

El factor humano es tan importante como la producción y se debe mantener una relación balanceada entre el completar el trabajo y mantener a las personas contentas.

A los trabajadores siempre se les explica cuál es la finalidad de su tarea, pero esto no se hace por la confianza plena que debe dársele a las personas sino para que al estar informados de lo que hacen, no surjan resistencias.

En cuanto a la congruencia de las metas personales con los objetivos organizacionales, Blake y Mouton (1976) destacan:

"A veces los hombres encuentran un substituto para sus propias metas de éxito o las de la empresa. Substituyen el estar de acuerdo por el estar bien con todos, lo que significa acomodarse a la situación en lugar de solucionar los problemas; prefieren estar en el medio que irse a buscar el todo. Generalmente el directivo que actúa de éste modo acepta los arreglos del status quó de las prácticas culturales y busca un cambio evolucionario y mejoras". (Pág. 71.)

Por otra parte, cuando existen desacuerdos éstos se solucionan a través de la negociación de un acuerdo intermedio. Lo mejor es no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente sino lograr que cada una de las partes ceda en algo para que todo el mundo quede contento.

Cuando se toman decisiones acerca de la manera de realizar un trabajo, se acostumbra la práctica de reuniones en equipo o de grupo, en las que cada uno de los integrantes tiene la oportunidad de participar. Todos son responsables de las decisiones que se lleguen a tomar, y los supervisores sólo promoverán aquéllas ideas que cuenten con la aceptación de todo el personal.

Bajo ésta orientación, se le otorga el mismo peso a la organización formal y a la informal; sin embargo el tratamiento que recibe esta última es como un medio para evitar que la gente se sienta frustrada.

Finalmente, en cuanto a los factores de conformidad y creatividad, Blake y Mouton (1976) sugieren que éste estilo produce un tipo de pseudo-creatividad imitativa:

"Se recomiendan métodos nuevos, aunque provengan de los medios ya utilizados, teniendo en cuenta que ya han sido ensayados en alguna parte. La regla es imitar y no innovar". (Pág. 76).

Como consecuencia de los planteamientos propuestos en el modelo de la "Cuadrícula Gerencia" de Blake y Mouton, se observa que existe una estrecha relación entre el estilo supervisorio y el rendimiento de los empleados. De esta manera, la productividad de una empresa también se encuentra afectada por el estilo de supervisión predominante en la misma.

Por otra parte, los autores consideran que los estilos de supervisión son factores que afectan la creatividad de los subordinados. Dichos estilos pueden inhibir o estimular su expresión.

En éste sentido, plantean que el estilo integracionista facilita la expresión de la creatividad mediante la adopción de una actitud positiva y permisiva frente a las invenciones. Como consecuencia, los empleados gozan de suficiente autonomía para implementar sus nuevas ideas.

Con referencia a la posibilidad que puede tener un hombre de ser creativo, Blake y Mouton (1976) plantean que:

"Dentro de todo hombre razonablemente inteligente, hay un potencial creativo que necesita aprobación para lograr su expresión". (Pág. 75).

Como se ha observado, la creatividad se considera frecuentemente como un elemento indispensable para que una persona se desarrolle en su medio profesional y en otras áreas de su vida.

Los estudios sobre la creatividad han sido escasos. Los psicólogos científicos en las primeras épocas tropezaban con múltiples dificultades en el estudio de la sensación, percepción y la memoria, por lo que dejaron de lado éste tópico.

Fue Galton en el año de 1896, quien se interesó en el tema, y procuró entender, el determinismo hereditario en las obras de creación. En épocas posteriores Wallas (1926-1945) propuso los pasos de la creación, a los que denominó: Preparación, Incubación, Iluminación y Elaboración. Más adelante, Patrick (1935, 1937, 1938, 1941) intentó determinar si los procesos descritos por Wallas podían ser identificados, así como también, si se presentaban en el orden por él establecido. Descubrió, que sí estaban presentes, pero que aparecían en un orden diferente. Lo anterior, fue luego confirmado por

Vinacke (1952).

En el año de 1930, en la General Electric, establecida en Estados Unidos, se comenzaron a dictar cursos de pensamiento productivo. Esto se consideró como un paso importante en el desarrollo de la creatividad.

Sin embargo, Gordon, en 1938, hacía notar que se habían dedicado muy pocas investigaciones a procesos como los de imaginación creadora. Pensaba que la psicología se interesaba mucho en facultades aisladas y que el pensamiento creativo, debía verse como una integración de los procesos del pensamiento.

A partir de la segunda mitad del presente siglo, el número de los estudios a este respecto, se han incrementado. En este sentido, Guilford (1950) plantea que, a raíz de la segunda guerra mundial y luego al pasar a la era espacial, la apremiante necesidad de contar con personal más creativo, sobre todo en las áreas de la investigación y el desarrollo, ha llevado a los psicólogos a que cumplieran con indagar la personalidad y los procesos de creación. No obstante se han presentado problemas para su estudio porque: En primer lugar, se ha pensado que la investigación sobre éste tópico no ha sido cuidadosa, por la creencia de que se haya unida a la inteligencia, en relación con esto, Alain Beaudot (1984) plantea que "la creatividad y la producción creadora van más allá de la

inteligencia" Pág. 21). Por otra parte, existe una dificultad para establecer un criterio práctico de la creatividad. En tercer lugar, se ha puesto un gran interés a los estudios sobre el aprendizaje, utilizando para ello, animales inferiores en gran cantidad de investigaciones, en los cuales, según Alain Beaudot (1984) no existen prácticamente manifestaciones de la creatividad.

Se considera el año de 1950, como el despertar del interés por la creatividad. En dicho año, Guilford presentó una conferencia denominada "Creativity" en la cual redescubría el término, haciéndolo entrar en su usual campo semántico y en el significado psicológico actualmente utilizado. Sus trabajos versaban sobre un modelo de la personalidad que reconocían la importancia del pensamiento divergente. En su exposición llamaba la atención al hecho de que a pesar de los modernos métodos de educación utilizados en Estados Unidos, hacían falta en la industria y en la ciencia, hombres creadores.

La enérgica actividad de investigación realizada a partir de 1950, ha tenido motivaciones diversas y en ellas, se han aplicado enfoques diferentes. En este sentido, Anne Roe (1952), hizo estudios de carácter psicoanalítico, donde subraya las características motivacionales y temperamentales de personas sumamente creativas, entre ellas destacan, el interés por problemas estéticos y teóricos, plantea que son suje-

tos intuitivos e introvertidos.

Posteriormente, Guilford (1962), subrayó el hecho de que el talento creador, no se circunscribe a unos pocos sujetos privilegiados, sino que se haya diseminado extensivamente en grados diversos en la población. Este planteamiento concuerda con la afirmación de Rubin (1963) de que "todos los seres humanos, se hallan en posesión de algún potencial creativo, cuya liberación, da lugar a estados satisfactorios" (c. p. Gowan y otros 1976). Igualmente Evelyn Seeley y Stewart manifiestan que "Todo individuo posee, en algún grado, la capacidad de ser creativo" (c.P. Gowan y otros 1976). Así mismo, Gowan y otros (1976), opinan que cada persona nace con una dotación elevada de la capacidad para percatarse consciente y que la actitud creativa parece formar parte de la estructura constitutiva de la especie. De la misma manera, Hallman (1963), plantea que:

"Las capacidades creadoras (1) existen, de una manera potencial o efectiva ("en acto") en todo niño; (2) no se trata de aptitudes reservadas al raro talento que se le atribuye a los genios; (3) coinciden con las potencias que orientan la personalidad en la dirección de la salud mental; (4) se basan sobre procesos psicobiológicos; y (5) son maleables por parte de influencias ambientales..." (c.p. Gowan y otros 1976).

A lo largo de todos estos años, se han postulado diversas definiciones de creatividad. En este sentido y con res -

pecto al pensamiento divergente, que es el tipo de pensamiento referido a la función creativa, Guilford (1959) lo define de la siguiente manera:

"Un modelo de pensamiento productivo, típico del creador, que tiende a dirigirse hacia lo nuevo o desconocido y se caracteriza entre otros componentes por la fluidez de asociaciones y expresiones, la flexibilidad del pensamiento, composiciones espontáneas y elaboraciones ricas, semánticamente hablando (c.p. Dellas - Gaier 1970).

Por su parte Mc Guire (1963), afirma que el pensamiento divergente, actúa como catalizador lo cual lleva a las personas a emplear sus capacidades, adquirir nuevas expectativas, producir rendimientos creativos y talentosos y hacer frente a las presiones.

Por otro lado, Medrick (1964) opina que:

"El pensamiento creador consiste en asociaciones orientadas a combinaciones nuevas, hora útiles, hora adecuadas a unas exigencias específicas. El proceso de la combinación nueva será tanto más creativo, cuanto más alejados estén los elementos de la misma" (c.p. G y B. Veraldí 1974).

En este sentido Bruner (1963) sugiere que: "El acto de la creación es una sorpresa afectiva, producción de novedad" (c.p. Gowan y otros 1976). Por otra parte E.P. Torran

ce (1962) define la creatividad como:

" Un proceso por el cual una persona se vuelve sensible a los problemas, faltas, lagunas de conocimiento, a la carencia de ciertos elementos, a las desarmonías etc., luego por el cual ella identifica una dificultad, busca soluciones, hace conjeturas o formula hipótesis, las modifica eventualmente, prueba sus modificaciones y finalmente por el cual ella comunica sus resultados". (Pág 6.)

En estas definiciones, se plantea que la persona creativa presenta ejecuciones poco usuales, originales e ingeniosas, puesto que posee la capacidad para integrar en forma innovadora y sintética.

Alain Beaudot (1980), en su definición de creatividad, toma en cuenta un conjunto de elementos ya mencionados por otros autores, él plantea:

"La creatividad aparece en una conducta creativa, que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición y la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamientos, son considerados como creativos". (Pág. 20.)

Beaudot, propone que la inventiva está presente en el individuo creativo, otros autores plantean, que también está presente el descubrimiento, por lo que se hace necesario dis

tinguir entre estos dos términos. Descubrir, implica encontrar algo que era desconocido, pero que estaba allí, por ejemplo: Colón, descubrió América. La inventiva, se refiere a idear algo que no existía.

A lo largo de las definiciones anteriormente mencionadas, se observa, que unas de ellas hacen énfasis en los rasgos de la creatividad, mientras que otras se refieren a los procesos. Las definiciones que se refieren a los procesos, cada vez son mayores en número. Otras, hacen énfasis en el producto como tal, frente a lo cual hay autores que plantean, que el proceso sólo está presente en el momento del acto creador y que el producto, siempre pertenecerá al pasado. En relación al proceso creativo, Simón (1961), plantea que éste, no es una actividad básicamente distinta de cualquier otra clase de solución de problemas. Piensa que, implica una búsqueda de posibilidades por ensayo y error, un proceso de abstracción o planeamiento de la actividad propuesta en base a reestructurar la situación y la búsqueda y hallazgo de modelos o patrones.

En relación con lo anterior, Donald W. Mc Kinnon (1963) distingue diferentes estadios o fases de la creatividad, propone que hay un primer período, en el que el individuo, adquiere las herramientas teóricas y experienciales que le hacen posible plantearse el problema, seguido de una etapa en la que el sujeto, hace un esfuerzo por resolver el problema, pos

teriormente viene un período de evasión o huida del problema, luego el sujeto hace un insight de la solución y por último evalúa, valida y elabora la intuición experimentada.

Como se puede observar, los planteamientos de éstos dos teóricos, guarda relación, a pesar de que cada uno tiene sus particularidades. En este sentido se evidencia, que ambos toman en cuenta un período de abstracción o concentración y al final, el hallazgo de la solución.

Diversos autores, han planteado que existen diferentes tipos de creatividad, Donald W. Mc Kinnon (1963), distingue tres clases de creatividad. Plantea que en primer lugar, la creatividad puede ser vista, como expresión de estados internos, de esta manera, el individuo que crea expresa sus necesidades, percepciones y/o juicios. Este grupo estaría conformado por escritores, pintores...etc. En segundo lugar, puede ser vista como conciliadora entre necesidades externas y objetivos propuestos, en este caso el creador, manipula a su entorno y crea un producto nuevo y útil, el cual, por supuesto tiene algo de él pero menos que en el caso anterior. A este grupo pertenecerían científicos, ingenieros...etc. Y por último, esta puede ser vista como una mezcla de las dos anteriores. Dentro de este grupo estarían guionistas, arquitectos...etc.

Por otra parte, Elliot W. Eiser (1962), propone cuatro tipos de conducta creativa, entre los que están: En primer lugar, correr los límites, en esta, el sujeto extiende los usos de algo ya creado. En segundo lugar está inventar, en este tipo el sujeto combina objetos existentes para formar algo no conocido, un objeto nuevo. En tercer lugar presenta, romper los límites, aquí el sujeto cuestiona o rechaza las premisas básicas en que se basan los supuestos y con ello reestructura la visión de la realidad, por ejemplo Freud con su visión del inconsciente. Por último se refiere a la creatividad, como la visión estética, en la cual el sujeto no crea una novedad si no que organiza elementos de manera satisfactoria, armoniosa y funcional, en este tipo de creatividad se incluirían a los artistas.

Maslow (1962) por su parte, distingue entre la creatividad "de talento especial" y la creatividad "de autorrealización", a este respecto propone:

"La primera, es el resultado de habilidades superiores dentro de determinados campos, ciñendo, por lo general, su productividad al ámbito de los mismos y guardando una relativa independencia respecto de la salud mental. El segundo tipo de creatividad, que surge mucho más directamente del tipo de personalidad que se es, se presenta precisamente como efecto de una salud mental positiva, caracterizándose por su flexibilidad creadora y su cantidad de energía libre para realizar las tareas normales de la vida de una manera original" (c.p. Gowan y otros 1976).

A lo largo de estos años, también se han propuesto numerosas teorías como una aproximación a la explicación de la creatividad. Ninguna de éstas ha sido ciertamente demostrada. A continuación serán brevemente expuestas:

La primera teoría a considerar, es la de Guilford, él plantea que la creatividad, está conformada por un número de factores intelectuales estrechamente relacionados y en cuadrados en el llamado pensamiento divergente, al cual ya se ha hecho referencia anteriormente.

Una segunda corriente, considera la creatividad como resultante de la capacidad del individuo para permitir que afloren contenidos preconcientes.

La tercera corriente la considera como simplemente lo contrario del autoritarismo, de acuerdo a ella, la persona autoritaria impide el desarrollo y la manifestación de la creatividad.

En los últimos años, se han propuesto numerosas variables que intervienen en la expresión de la creatividad en las personas. Dentro de éstas, se pueden mencionar aptitudes, habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos, inteligencia y experiencias previas. Es necesario señalar que cada autor combina estas variables de diferentes maneras,

asignándoles diversos grados de importancia. En general, la mayoría de ellos comparte la idea de que ésta, es índice de salud mental. A continuación, se presentan los planteamientos propuestos en relación a las variables que componen la creatividad.

Guilford (1962) mediante el uso del método psicométrico, localizó en la personalidad creativa los siguientes rasgos: Sensibilidad a los problemas, fluidez, flexibilidad, originalidad, habilidad para transformar los problemas semánticamente y capacidad de elaboración.

A este respecto, Fromm (1959), propone cuatro rasgos fundamentales: Capacidad de quedar perplejo, de concentración, para aceptar situaciones conflictivas y disposición para renacer cada día.

Según Maslow (1962), los rasgos de la personalidad creativa son: Espontaneidad, expresividad, naturalidad, ingenuidad, poco temor a lo desconocido y a lo ambiguo, capacidad de aceptar el ensayo provisional y la incertidumbre, facilidad para tolerar la bipolaridad y habilidad para integrar los contrarios. En opinión de este teórico la persona creativa es una persona sana que se autorrealiza.

De acuerdo con Sprecher (1959):

"La persona creativa, se caracteriza por su independencia de acción al resolver los problemas, por buscarle soluciones nuevas y poco convencionales, por su habilidad para elaborar valiosas y prácticas soluciones. Por su capacidad de análisis al enfrentar diversas situaciones. Por una extraordinaria energía mental y física. Por un alto conocimiento técnico y académico. Por una elevada capacidad organizativa y de planificación. (Pág. 143).

Para éste autor, lo más relevante de una persona creativa, es la presencia de ideas novedosas y la habilidad para buscar soluciones valiosas y prácticas a los problemas.

Rogers (1961), por su parte, es más amplio en ese sentido ya que opina, que las características más relevantes de las personas creativas son: Apertura frente a la experiencia, poseen un lugar interno para la evaluación, y tienen capacidad para jugar con elementos.

Gowan y otros (1976), resumen las características de las personas creativas de la siguiente manera:

"El individuo creativo es capaz de tolerar la ambigüedad conceptual: No se angustia por el desorden configurativo, sino que lo percibe, más bien, como invitación a una síntesis de orden superior." (Pág. 11).

De la misma manera, estos autores proponen que los individuos creativos , poseen un alto nivel de salud psíquica lo cual les proporciona suficiente energía.

Torrance (1962), propone que las personas creativas manifiestan fluidez, flexibilidad, originalidad y capacidad de elaboración. A este respecto, Ausubel (1963) plantea que un elevado grado de estas capacidades no garantiza que su propietario se conduzca de manera muy creativa, sin embargo aumenta sus probabilidades de tener un comportamiento de este tipo.

Barron (1958), enunció cinco hipótesis acerca de las personas creativas, refiere que en primer lugar prefieren la complejidad y ciertos desequilibrios aparentes en los fenómenos. Son psicodinámicamente más complejas y poseen un mayor ámbito personal de actividad. Suelen ser más independientes en sus juicios. Son más autoafirmativas y dominantes. Y por último proporcionan espontaneidad y calor en el trato, rechazando la represión como mecanismo para el control de sus impulsos.

Asimismo, existe un amplio consenso entre los investigadores en relación a que ciertos aspectos psíquicos son importantes para la creatividad. Entre estos factores, se encuentra la precisión en la percepción de la realidad, condicio

nes psico-somáticas estables, ausencia de sentimientos de hostilidad y angustia, capacidad para mantener relaciones de amistad y cooperación y por último responsabilidad social.

Gowan y otros (1976), señalan que la creatividad tiende a correlacionarse positivamente con la capacidad de memoria. Aducen, que los individuos creadores tienen que apoyarse forzosamente sobre la información almacenada.

En lo que se refiere a la relación existente entre la creatividad y la inteligencia, varias investigaciones encontraron bajas correlaciones entre ambas. En este sentido, Getzels y Hackson (1959) obtuvieron correlaciones que fluctuaban de 0.12 a 0.39 entre coeficiente intelectual y varios test de creatividad. Así mismo, Torrance (1962) halló que la batería de test de creatividad de Minnesota correlacionaba entre 0.16 y 0.32 con varios test de inteligencia, esta investigación la realizó con niños que cursaban la escuela primaria. Sin embargo, ambos autores llegaron a la conclusión de que para poseer aptitudes creativas es necesario contar al menos con cierto grado de inteligencia.

En relación con lo anterior, Torrance (1962) opina que:

"Si un niño puntúa por debajo de la media en un test de inteligencia no es probable que puntúe muy alto en un test de creatividad, pero si puntúa alto en un test de inteligencia, puede o no que demuestre también aptitudes de pensamiento creador". (c.p. Tyler 1978).

Al parecer, ciertas características de la personalidad intervienen en la expresión del talento creador. En este sentido, Adorno y colaboradores (1950) realizaron una investigación sobre la personalidad autoritaria y pone de manifiesto que esta es la contrapartida de la personalidad creativa.

Estos autores, plantean que la personalidad autoritaria se caracteriza por la rigidez e inflexibilidad, nivel concreto del pensamiento, incapacidad para manejar nociones abstractas con facilidad y por una conducta conformista y convencional, mientras que la persona creativa, se caracteriza por poseer una percepción rica y variada. Todo aquello que produce rigidez y estrechez representa un importante factor de reducción de la creatividad, al igual que aquellos factores que llevan al conformismo, ya que éstos, disminuyen las posibilidades de experimentación, libertad y de facilitación.

Para Rockeach (1972), la personalidad autoritaria equivale a un tipo de personalidad llamado "de mente cerrada" y la define como:

"La mentalidad cerrada, se caracteriza por una gran dosis de rechazo a las creencias contrarias, una orientación dogmática y un sistema de creaciones cerrado a toda idea nueva y resistente al cambio. Cuanto más cerrada es una mente, tanto más dependerán los propios conocimientos, del arbitrio de solicitudes irrelevantes y de una realidad exterior." (c.p. Gowan y otros 1976).

Rockeach (1972), encontró que las personas de mente abierta son significativamente superiores a los de mente cerrada en el tiempo requerido para resolver ciertos problemas que exigen actividad mental de tipo analítico y sintético. Esta mayor capacidad de las mentes abiertas para resolver éste tipo de problemas parece reflejar una disposición para hacer frente a situaciones nuevas y poco comunes.

Las investigaciones descritas anteriormente sugieren que las personas que poseen elevados rasgos de autoridad y conformismo, presentan dificultades en la expresión de la creatividad. No es menos cierto, que la actitud de las personas que rodean al individuo pueden tener una influencia considerable sobre la manifestación de la misma. En relación con esto, se han realizado investigaciones en el ámbito educativo, las cuales enfatizan la importancia de una actitud favorable que estimule la creatividad. En este sentido, Gowan y otros (1976), opinan que, para que la creatividad se manifieste en el proceso educativo el niño necesi

ta de un ambiente comprensivo y receptivo, más que un medio excitante y controlador. Este medio comprensivo, es completamente diferente al estilo laissez-faire o de completa permisividad. En él, las personas estarán más alertas y sensibles a la orientación, sin llegar a ser super directivas del niño. De la misma manera, Torrance (1965) realizó un estudio, en el que corroboró que las críticas y otro tipo de motivación ejercen efecto negativo sobre el rendimiento creativo en escolares.

En relación a la importancia que tiene el ambiente del grupo donde se desenvuelve el individuo en la expresión de su creatividad, Kaufman y otros (1973) señalan que:

"El grupo debe procurar escrupulosamente, no pronunciar veto alguno ya que: Cuanto más original sea la idea que nazca, más frágil y rara parecerá, más inseguro estará su mismo autor, y más fácil será destruirla cuando todavía es un embrión. Es necesario, pues, procurar que la rigidez de los esquemas intelectuales de los miembros del grupo no paralicen su funcionamiento. En lugar de producirse un efecto multiplicador en el grupo, habría por el contrario, un efecto restrictivo". (Pág. 85).

Así mismo, estos autores opinan que el grupo, en primer lugar no debe renunciar totalmente a la propiedad de las ideas emitidas, es decir, que es necesario acostumbrarse a las ideas de los demás y por otra parte, debe procurar desarrollarlas hasta el final. Plantean que si un grupo cumple

con estas dos condiciones, su valor radicaría en; Que pasaría a ser una reserva inagotable de ideas, mediante su acción facilitadora se llegarían a críticas juiciosas. En tercer lugar, sería un estímulo social de la inspiración, proporcionaría sostén al entusiasmo creador. Por último, constituiría la fuerza psíquica superior en cuanto a las tareas que requieran creatividad.

En términos generales, la cultura ejerce una gran influencia sobre las personas que allí se desenvuelven, esta, puede ser considerada como otro factor que afecta la creatividad. Según un viejo proverbio de Platón "lo que en un país se honra, en ese país se cultiva".

En relación con lo anterior, Stein (1960), sugiere que, la sociedad alienta la creatividad en la medida en que su sistema de valores implica una visión positiva del cambio, pero si las presiones sociales que se presentan a favor de la conformidad son muy grandes, esta, será reprimida ya que toda desviación de lo pautado será sancionado directa o indirectamente. Esta autora, propone igualmente que la cultura favorece la creatividad en la medida en que aliente la apertura a la experiencia, tanto interior como exterior.

En relación con esto, Agustín Cordero Pardo (1976)

con estas dos condiciones, su valor radicaría en; Que pasaría a ser una reserva inagotable de ideas, mediante su acción facilitadora se llegarían a críticas juiciosas. En tercer lugar, sería un estímulo social de la inspiración, proporcionaría sostén al entusiasmo creador. Por último, constituiría la fuerza psíquica superior en cuanto a las tareas que requieran creatividad.

En términos generales, la cultura ejerce una gran influencia sobre las personas que allí se desenvuelven, esta, puede ser considerada como otro factor que afecta la creatividad. Según un viejo proverbio de Platón "lo que en un país se honra, en ese país se cultiva".

En relación con lo anterior, Stein (1960), sugiere que, la sociedad alienta la creatividad en la medida en que su sistema de valores implica una visión positiva del cambio, pero si las presiones sociales que se presentan a favor de la conformidad son muy grandes, esta, será reprimida ya que toda desviación de lo pautado será sancionado directa o indirectamente. Esta autora, propone igualmente que la cultura favorece la creatividad en la medida en que aliente la apertura a la experiencia, tanto interior como exterior.

En relación con esto, Agustín Cordero Pardo (1976)

propone que la creatividad en la empresa es una necesidad y un riesgo, sin embargo es un problema que afecta a su misma estructura y a muchos de sus postulados. Por lo anterior, las empresas han propuesto cambiantes alternativas para la implantación de técnicas de desarrollo en ellas, pero, a pesar de que surgan del entusiasmo, muchas veces se quedan frenadas por la cautela. En este medio, es necesario también que se estimule la creatividad y procurar esquemas flexibles

A este respecto, merece la pena mencionar el trabajo de Margaret Mead (1939), quien estudió por un largo período de tiempo la cultura de Samoa Occidental. Encontró, que los samoanos se caracterizan por poseer una fuerte continuidad cultural, pero una escasa creatividad e independencia de pensamiento. Lo anterior lo atribuyó a las normas impositivas a que son expuestos desde el momento de nacer.

A lo largo de las investigaciones y estudios presentados, se pone de manifiesto que los ambientes controladores e impositivos dificultan la expresión de la creatividad, mientras que los ambientes comprensivos, receptivos y flexibles la favorecen. En referencia a ésto:

"Lewin y otros psicólogos, han demostrado que un tipo de directividad autoritaria, actúa como inhibidor del pensamiento y la acción independiente y creativa, mientras que el tipo de actividad democrática, parece favorecerla". (c.p. UImann 1972).

Finalmente es obvio suponer, que en la industria al igual que en otros medios, los estilos de supervisión, podrían tener alguna influencia sobre la expresión de la creatividad. Afectando a su vez, el rendimiento laboral y la productividad de la misma. Descubrir si los estilos de supervisión propuestos por Blake y Mouton (1976), ejercen alguna influencia sobre la conducta creativa de las secretarias, será el objetivo del presente estudio.

Por conducta creativa de las secretarias se entiende toda aquella actividad que tenga propósitos útiles, que sea original y práctica y por último, que guarde relación con las funciones propias de su trabajo.

La creatividad que una secretaria exprese puede ser un factor que facilite realizar en forma óptima las labores cotidianas dentro de su trabajo. Por esta razón la manifestación de tal conducta puede ser fundamental para un buen rendimiento laboral de los empleados y por consiguiente para la empresa en su totalidad.

Debido a que el tipo de supervisión ejercida sobre los trabajadores afecta en mayor o en menor medida su rendimiento laboral, cabe el cuestionamiento, de si este también interviene en la expresión de conductas creativas. Debido a que la creatividad es un tópico relativamente poco explorado, sería interesante conocer que tipo de relación existe entre estas dos variables.

METODO

OBJETIVO GENERAL

Verificar, si los estilos de supervisión (propuestos por el modelo de Blake y Mouton) ejercen alguna influencia sobre la conducta creativa de un grupo de secretarias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar si los estilos de supervisión que los supervisores intentan transmitir, influyen sobre la conducta creativa de un grupo de secretarias.
- Determinar si los estilos de supervisión de los jefes, tal como son percibidos por parte de sus secretarias, están en relación directa con sus conductas creativas.
- Determinar si hay alguna relación entre los estilos de supervisión transmitidos por los jefes y los que sus secretarias perciben de ellos.
- Comprobar si existe alguna relación entre el potencial - creativo de las secretarias y las conductas creativas ma

nifestadas por ellas dentro de su trabajo.

Con la finalidad de cubrir los objetivos propuestos, fue necesario reducir el marco de la investigación a un medio específico. Este medio, estuvo constituido por tres instituciones financieras del sector privado a las que se tuvo fácil acceso. La razón de que dichas instituciones pertenecieran al sector financiero es que se quiso mantener una cierta homogeneidad en la población.

En este sentido, las instituciones persiguen los mismos objetivos y las funciones de sus empleados son similares.

Dentro del medio financiero, hay numerosos cargos, en este caso se seleccionó una muestra de supervisores y secretarias por las siguientes razones:

- 1) Porque entre ambos existe una relación de supervisión directa.
- 2) Porque es una población numerosa, que está presente en todas las empresas.
- 3) Porque es una muestra fácil de contactar.
- 4) Porque todas las secretarias desempeñan un conjunto de actividades básicas, siendo así posible determinar con rela

tiva facilidad, las conductas consideradas como creativas en dicho cargo.

- 5) Porque se parte de la base de que la creatividad se encuentra en todas las personas, y se considera interesante estudiar su manifestación en un grupo de secretarias.

POBLACION

La población está constituida por el número total de supervisores y secretarias que se desempeñan en las diferentes áreas de tres instituciones de tipo bancario.

Las diferentes áreas que conforman la población son:

- Recuperaciones.
- Concesión de Créditos.
- Auditoría.
- Consultoría Jurídica.
- Organización.
- Servicios Generales.
- Conciliaciones Bancarias.
- Cartera Centralizada.
- Inspección de Riesgo.
- Seguridad.
- Créditos Agropecuarios.
- Servicios Internacionales.

- Garantías del Exterior.
- Servicio de Exportación.
- Asuntos Fiscales.
- Coordinación y Sindicación.
- Operaciones Internacionales.
- Costos.
- Coordinación de Personal.
- Planificación.
- Recursos Humanos.
- Relaciones Públicas.
- Conciliaciones Bancarias.
- Departamento Legal.
- Asuntos Judiciales.

MUESTRA UTILIZADA

a. Sujetos:

La muestra total inicial estaba constituida por 80 parejas de supervisores con sus respectivas secretarias. Debido a vacaciones, cursos y negación a contestar los instrumentos, la muestra final se redujo a 69 parejas.

b. Características:

b.1. De las Secretarias:

Todas las secretarias incluidas en la muestra eran ve

nezolanas y de sexo femenino. Tenían como mínimo - seis meses de trabajo conjunto con su supervisor. Sus edades estaban comprendidas entre 19 y 48 años, con un promedio de 28 años. El 57% estaban casadas y el 42% eran solteras y un 1% eran viudas. En relación a su nivel de instrucción, un 2,9% estudió hasta primer año de bachillerato, un 10,14% hasta segundo año de bachillerato, un 13,94% culminó tercer año de bachillerato, un 5,8% terminó cuarto año de bachillerato y un 50,72% finalizó bachillerato completo; habían también un 13,04% que iniciaron diferentes carreras universitarias y un 1,45% que culminó la universidad.

b.2. De los Supervisores:

Todos los supervisores incluidos en la muestra eran venezolanos. Estuvo constituida por 38 supervisores masculinos que representaban el 55,07% y por 31 supervisores de sexo femenino, que representaban el - 44,93% de la muestra. Sus edades oscilaban entre 25 y 63 años, con un promedio de edad de 35 años. En relación a su estado civil, el 69,57% estaban casados, un 24,63% solteros y un 5,8% divorciados. En relación a su nivel de instrucción el 13,09% de la muestra no había concluido el bachillerato, el 17,39% finalizó bachillerato, el 10,14% eran estudiantes universita-

rios o personas que iniciaron su carrera pero no la concluyeron, el 4,35% alcanzaron el nivel técnico y el 55,07% eran profesionales universitarios de diferentes áreas.

b.3. De las Instituciones:

Las instituciones financieras donde se realizó la presente investigación, cumplen con las siguientes funciones:

1. Otorgar créditos y efectuar préstamos, descuentos o inversiones con fondos ajenos captados del público.
2. Realizar transacciones de fondos dentro y fuera del país.
3. Custodiar fondos, títulos y objetos de valor y/o prestar servicios de caja de seguridad.
4. Actuar como fiduciarios y ejecutar mandatos, comisiones y otros encargos de confianza.
5. Comprar y vender divisas y billetes extranjeros.
6. Importar oro en monedas o en barras.

FORMA DE MUESTREO

En un primer momento, se pensó realizar un muestreo simple al azar con el personal de las empresas donde de desarrolló la investigación. Sin embargo, esto no fue posible ya que no se tuvo acceso a la lista del personal que labora en dichas instituciones. De esta manera, la muestra que se utilizó para el presente estudio fue seleccionada por las mismas empresas, las cuales proporcionaron una lista de las personas que se podían entrevistar.

Es necesario destacar, que la muestra utilizada para el estudio, no incluía al personal que trabaja a nivel de presidencia y vicepresidencia por no ser considerado conveniente por dichas instituciones.

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

1. Estilos de Supervisión (Variable Independiente)

Son las conductas que el supervisor manifiesta en su trabajo, en relación a las diferentes situaciones, con sus subordinados, tal como son percibidas por él y por sus secretarias.

Estas son medidas por el instrumento de estudio comparativo de los valores gerenciales. En éste, se identifican

tífica en qué magnitud el supervisor posee cada uno de los cinco estilos de supervisión postulados por Blake y Mouton (1964).

2. Conductas Creativas (Variable Dependiente)

Es la puntuación obtenida por las secretarias en el instrumento que mide conductas creativas. Dichos instrumento está compuesto por 21 ítems, cada uno tiene cuatro alternativas de respuestas, donde se marca la frecuencia con que la secretaria ejecuta la actividad propuesta.

3. Pontencial Creativo (Variable Interviniente)

Es la puntuación que el sujeto obtiene en la totalidad del test de pensamiento creativo de Paul Torrance en su parte figurada (TPCT). Dicha puntuación está compuesta por los puntajes parciales que los sujetos obtienen en cada uno de los cuatro factores (fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración) medidos por el test.

4. Sexo (Variable Interviniente)

Hombres y mujeres que constituyeron la muestra de supervisores.

Forma de Control de las Variables Intervinientes:

Ambas variables, se controlaron a través de procedimientos estadísticos.

1. Potencial Creativo:

Para el control de esta variable, se utilizó el coeficiente de correlación semiparcial. Este ofrece la relación existente entre la variable independiente y la dependiente cuando se neutralizan los efectos de la variable interviniente sobre esta última.

En este estudio, se controló el efecto que el TPCT ejerce sobre el cuestionario de conductas creativas. Dicho test, ofrece cuatro puntajes parciales, uno para cada uno de los aspectos por él medidos, estos son: - fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración y un puntaje total que surge de la suma de los cuatro puntajes antes mencionados.

En este sentido, se mantuvo constante los efectos que ejerce el TPCT en su totalidad y los de cada una de sus partes sobre el cuestionario de conductas creativas. Esto permite saber, hasta qué punto las altas o bajas correlaciones entre la variable X (estilo de supervisión) y la Y (conductas creativas) dependen de su interacción en realidad.

2. Sexo del Supervisor:

La muestra utilizada, en el presente estudio estuvo con formada por un número similar de supervisores de sexo masculino (38) y de sexo femenino (31). Por esta ra zón, se quiso conocer si la influencia que ejercen los estilos de supervisión sobre las conductas creativas de las secretarias varían de acuerdo con el sexo del supervisor.

Para conocer el efecto del sexo en esta relación; se correlacionaron a través del coeficiente momento-pro- ducto de Pearson los estilos de supervisión que cada sub-muestra (supervisores de sexo masculino y de sexo femenino) manifestaran, con el cuestionario de conduc- tas creativas.

Utilizando este mismo coeficiente de correlación, se observó la relación existente entre los estilos de su- pervisión que cada sub-muestra manifiesta con el cues- tionario de conductas creativas, cuando sobre éste se mantienen constantes los efectos del puntaje total del TPCT y el de cada uno de los aspectos por él medidos.

Así mismo, se observó, utilizando el coeficiente de co rrelación de Pearson, si el grado de acuerdo entre las percepciones que el jefe tiene de su estilo de super-

visión y el que las secretarías tienen del mismo, va
rían en relación a esta variable.

De la misma manera, se estudió si la correlación existen
te entre el estilo de supervisión percibido por las secreta-
rías y sus conductas creativas medidas por el cuestio-
nario de conductas creativas controlado por los facto-
res antes mencionados y sin controlar, estaba afectado
por el sexo del supervisor.

INSTRUMENTOS

a. Estudio comparativo de los valores gerenciales:

Descripción:

Este instrumento, proporciona una comparación en
tre los estilos gerenciales propuestos por Blake y Mouton
(1964).

Consta de 40 ítems, cada uno de ellos plantea una
situación concreta para la cual hay dos posibles vías de
acción o alternativas (A y B).

En cuanto a la forma de responder, la persona tie
ne 3 puntos para distribuir en cada par de alternativas en
cualquiera de las siguientes combinaciones 3-0, 2-1, 1-2,

0-3, El puntaje asignado a cada alternativa representa el grado de acuerdo con cada una. En esta forma un puntaje de 3 en la alternativa A y 0 en la B indica que el sujeto apoya decididamente la alternativa A y no se siente inclinado por la proposición de la alternativa B y viceversa. Cuando el sujeto asigna 2 puntos a la alternativa A y 1 a la alternativa B significa que se siente atraído por ambas alternativas, pero que apoya un poco más la A que la B y viceversa.

Para la corrección del instrumento, se utilizó una plantilla que señala a qué estilo de supervisión corresponde cada alternativa. De esta manera se coloca en la casilla correspondiente el valor asignado a cada alternativa. Posteriormente, se hace una sumatoria de los valores ubicados en las casillas que representan cada estilo.

En esta plantilla, cada estilo está identificado con una letra:

- V (5.5) estilo compromisorio.
- W (1.1) estilo empobrecido.
- X (9.1) estilo autocrático.
- Y (9.9) estilo integracionista.
- Z (1.9) estilo country club.

Criterios de Selección:

- Se seleccionó este instrumento porque está basado en la teoría de Blake y Mouton, sobre la cual se apoya la presente investigación.
- Porque nos permite identificar en qué grado el supervisor manifiesta las conductas referidas a cada estilo de supervisión.
- Porque ha sido de amplia aplicación en la identificación de estilos gerenciales en el personal de empresas venezolanas.

Ventajas:

- Es un instrumento fácil de aplicar.
- Su corrección es rápida, sencilla y objetiva.
- Posee validez aparente, y su contenido es interesante para los sujetos que la contestan.
- Proporciona para cada persona una puntuación relativa a los diferentes estilos de supervisión.
- Para responder este instrumento no se requiere de la presencia de los entrevistadores.

Limitaciones:

- No se conocen estudios de confiabilidad y validez del test.
- No ha sido normalizado en la población venezolana.
- Las proposiciones que contempla cada ítem son extensas por lo cual se requiere invertir mucho tiempo para su contestación.

b. Cuestionario de Conductas Creativas:**Descripción:**

Este instrumento tiene como objetivo medir las conductas creativas que las secretarias manifiestan en el desempeño de su trabajo. Este instrumento se construyó para los efectos de esta investigación y consta de 21 ítems, en los que se propone una actividad considerada como creativa en la labor de las secretarias.

En cuanto a la forma de responder, se presentan 4 alternativas: Siempre, Casi siempre, Nunca y Casi nunca. El sujeto, debe marcar con una equis (X), en el lugar que corresponde, de acuerdo a la frecuencia con que su secretaria realiza dicha actividad.

Para la corrección del cuestionario, se le asigna un valor a cada alternativa:

Siempre = 3.

Casi siempre = 2.

Nunca = 1.

Casi nunca = 0.

De esta manera el puntaje total obtenido, será el resultado de la sumatoria de los valores asignados a la alternativa escogida para cada proposición.

Procedimiento para la Elaboración:

1. Se solicitó a cada una de las empresas que proporcionarían una muestra de cinco supervisores que no estuvieran incluidos en la muestra final y que tuvieran al menos dos años utilizando los servicios de una secretaria. Sin embargo, por la negativa de cuatro de estos supervisores a recibir a las investigadoras, sólo fue posible trabajar con 11.
2. Se realizó una entrevista con cada uno de los supervisores, en la cual se les pidió que sugirieran el mayor número posible de conductas que ellos consideraban como creativas en las secretarias.

3. Se elaboró una lista de las conductas creativas planteadas por los supervisores entrevistados, eliminando aquellas conductas que se repetían. De esta manera, la lista estuvo compuesta por 31 ítems.

4. Este instrumento, se le administró a una nueva muestra de 30 supervisores, los cuales sirvieron como jueces. Estos supervisores tenían un mínimo de dos años de trabajo conjunto con secretarias. Se les pidió que asignaran un valor a cada una de las conductas planteadas de acuerdo con la siguiente escala:
 - Nada creativa.
 - Poco creativa.
 - Medianamente creativa.
 - Muy creativa.

5. En base a los resultados obtenidos, se calculó la desviación típica y la media de cada uno de los ítems. Esto está representado en la tabla N°1. Se eliminaron aquellos ítems cuya desviación era superior a 1,10. Se considera que los ítems con desviaciones superiores a ésta, presentan mucha dispersión de los puntajes alrededor de la media. Esto indicaría que no hay acuerdo entre los jueces con respecto a si estos ítems miden

o no creatividad en las secretarias.

Asímismo, se elaboró una diagrama de la distribución de cada uno de los ítems. Esto se hizo con el objeto de eliminar aquellos ítems que presentaran una distribución bi-modal ya que ésta indica que un alto porcentaje de sujetos considera la conducta como poco o nada creativa, mientras que un porcentaje similar la considera como medianamente o muy creativa.

6. Se procedió a la elaboración y aplicación del instrumento final. Este instrumento está compuesto por un número total de 21 ítems con desviaciones menores a 1.10.

Justificación de la Elaboración del Cuestionario:

Fue necesario elaborar el presente cuestionario, ya que no existe en el mercado venezolano, un instrumento que mida conductas creativas específicamente en las secretarias. Agregado a esto, está presente el hecho de que nuestra muestra incluía sólo secretarias bancarias. En este grupo, en particular, es posible que las conductas creativas varíen en relación a las actividades de este personal en otro tipo de organización con objetivos diferentes.

Ventajas del Instrumento:

- Es un instrumento fácil de contestar.
- Su contestación requiere poco tiempo.
- Es sencillo y objetivo para corregir.

Limitaciones:

Debido a las limitaciones de índole temporal y - práctica, fue imposible calcular la confiabilidad y validez del instrumento.

Sin embargo, a lo largo del proceso de elabora - ción se procuró que el instrumento fuera representativo. Para ello, se entrevistó a un grupo de supervisores que han tenido como mínimo, dos años de trabajo conjunto con sus secretarias. Cada uno de ellos propuso un gran número de conductas que consideraron como creativas en ellas. Estas conductas se repetían en una gran cantidad de casos y fueron ponderadas por otro grupo de expertos.

De esta manera, el proceso de construcción del ins - trumento, garantiza su validez para la muestra que conformó el presente estudio.

T A B L A 1

MEDIA Y DESVIACION TIPICA DE LOS ITEMS DEL
CUESTIONARIO PILOTO DE CONDUCTAS CREATIVAS

N° DE ITEM	MEDIA	DESVIACION	ACEPTADOS
1	1.90	0.86	*
2	1.97	0.99	*
3	2.52	1.27	
4	2.52	1.13	
5	1.55	0.50	*
6	2.35	1.00	*
7	2.87	1.31	
8	2.55	1.07	
9	2.55	1.07	
10	1.68	0.96	*
11	2.26	1.01	*
12	2.26	1.01	*
13	2.10	0.95	*
14	1.87	0.91	*
15	1.84	0.92	*
16	2.19	0.93	*
17	1.65	1.06	
18	1.74	0.84	*
19	2.03	0.82	*
20	2.03	0.97	*
21	1.84	0.99	*
22	2.81	0.12	
23	2.16	0.95	*
24	2.42	1.13	
25	2.00	0.88	*
26	1.87	0.79	*
27	2.13	1.16	
28	2.71	1.14	
29	2.81	0.96	*
30	1.61	0.94	*
31	2.03	1.03	*

c. Test de Pensamiento Creativo de Paul Torrance:

Torrance, (1976), define la creatividad como:

"Un proceso por el cual una persona se vuelve sensible a los problemas, faltas, lagunas del conocimiento, a la carencia de ciertos elementos, disarmonías, etc., luego, por el cual ella identifica una dificultad, busca soluciones, hace conjeturas o formula hipótesis, las modifica eventualmente, prueba sus modificaciones y finalmente por el cual ella comunica sus resultados". (pág. 6)

A este respecto Ausubel (1963), señala: que cuando una persona posee en un grado elevado estas capacidades tiene mayores probabilidades de tener un comportamiento creativo.

En el presente estudio, se utilizó la forma A de la parte figurada del test de Torrance. Esta mide los siguientes aspectos, definidos por Torrance (1976) como:

- a. Flexibilidad, que es la "Aptitud para producir respuestas muy variadas que pertenecen a dominios diferentes". (pág. 34)
- b. Fluidez, considerada como la "Aptitud del sujeto para producir un gran número de ideas". (pág. 34)

- c. Originalidad, definida como la "Aptitud del sujeto para producir ideas apartadas de lo común, de lo banal o de lo establecido". (pág. 34)
- d. Elaboración, que representa la "Aptitud del sujeto para desarrollar, ampliar o embellecer las ideas". (pág. 35)

Descripción del Instrumento:

El instrumento consta de 3 sub-test. En cada uno de ellos, el sujeto debe elaborar un dibujo en base a un estímulo presentado.

En el primer sub-test denominado juego 1, se le pide al sujeto que componga un dibujo a partir de una forma representada por un papel adhesivo de color verde que se asemeje a una lágrima, a un huevo o a una pera.

En este sub-test se busca suscitar en los sujetos una respuesta primordialmente original. Se les pide que compongan una idea que nadie más puede imaginar. Asimismo, se incita a que los sujetos elaboren sus dibujos, pidiéndoles que agreguen todas aquellas ideas que consideren necesarias para que el dibujo narre una historia completa e interesante.

Este sub-test, tiende a discriminar entre los indivi

duos elaboradores y los individuos originales.

En el segundo sub-test, denominado juego 2, se le pide al sujeto que complete 10 dibujos que han sido comenzados dándole un título a cada uno. Se estimula así, la originalidad y la elaboración del sujeto de la misma manera que en el sub-test 1. También se estimula la flexibilidad y fluidez del pensamiento.

En el tercer sub-test, denominado juego 3, el estímulo consiste en 30 líneas paralelas. Se le pide al sujeto que realice el mayor número de dibujos posibles a partir de ellas.

Este test mide la aptitud de hacer asociaciones múltiples a partir de un mismo estímulo, ya que el sujeto debe percibirlo cada vez de una manera diferente.

En las instrucciones del test, se trató de estimular cuatro aspectos del pensamiento creativo, a saber: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. El tiempo asignado para la completación del test, es insuficiente para permitir el desarrollo de los cuatro tipos de pensamiento a la vez. De esta manera, se hacen patentes las tendencias predominantes del sujeto.

La complejidad de los tres juegos varía. En el pri

mero la motivación principal es la originalidad seguida por la elaboración. En el segundo se agrega a éstos la flexibilidad y se le da cierta importancia a la fluidez. En el tercero, la fluidez comienza a competir con la originalidad, la elaboración y la flexibilidad.

El tiempo requerido para elaborar el instrumento es de 30 minutos (diez para cada sub-test) y a esto se le agrega el tiempo que tome leer las instrucciones. De esta manera, el tiempo total oscila entre 40 y 45 minutos. Este instrumento se puede aplicar en forma individual o colectiva.

Forma de Corrección:

Torrance, insiste en el hecho de que la corrección de estos test, será válida si se "lee y se sigue con mucha precisión la guía de puntuación y si se aceptan las normas de la guía como base de estimación". (pág. 36)

Según Torrance no es necesario tener un entrenamiento particular para corregir este test si se siguen las normas planteadas en la guía de puntuación.

Para la corrección del sub-test uno, se le asignan puntajes para "originalidad" y "elaboración" tomando como base la guía de puntuación. De la misma manera, en el sub-test dos, se le asignan puntajes por "elaboración" y "originali - dad" y se determina el número de la categoría para cada dibu

jo, lo cual permite asignarle un puntaje a flexibilidad, para fluidez se toma en cuenta el número de dibujos completados. El procedimiento que se siguió en el sub-test dos, se repite para el tercer sub-test. En este último, se añade un bono por originalidad, cuando es necesario.

Los puntajes brutos, obtenidos para los aspectos me di dos por cada sub-test, se transforman en puntajes T. El puntaje total que se obtiene en este test está conformado por la suma de los puntajes parciales T obtenidos en cada sub-test para originalidad, elaboración, fluidez y flexibilidad.

Confiabilidad del Instrumento:

Utilizando el método de Test-Retest, Summers, (1961) trabajó con dos muestras de universitarios, administrando las for mas A y B de las partes figuradas con 10 semanas de interva lo. Obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,80.

Wodtke (1962) trabajó con muestras compuestas por 150 niños que cursaban entre segundo y quinto grado de primaria. Administró las dos formas del test de expresión figurada con un período de 6 meses aproximadamente. Obtuvo un coeficien te de correlación de 0,79.

Como puede observarse la confiabilidad Test-Retest de este instrumento es adecuada.

Validez del Instrumento:

a. De Contenido:

Torrance, plantea que es absurdo creer que se puede elaborar una lista de todos los posibles ítems que midan pensamiento creativo, para luego elaborar un muestreo. Por esta razón, él piensa que su batería no es representativa de todos los comportamientos creativos.

En este instrumento, Torrance indujo aquellas tareas que consideraba representativas del pensamiento creativo, en otros casos la decisión de incluir una u otra tarea se fundó en los resultados obtenidos por el análisis factorial.

b. Concurrente:

Yamamoto (1962) realizó un estudio tomando como muestra alumnos de la escuela secundaria. Relacionó las apreciaciones de los alumnos y los resultados en el test de Torrance. En él obtuvo una correlación de 0,24.

En estudios realizados por Torrance (1963), Yamamoto (1962), Torrance y Myers (1962), los alumnos designados por los profesores como los más y menos dotados para la fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración -

fueron bien diferenciados por el test de pensamiento creativo de Torrance.

c. Predictiva:

Torrance, Tan y Allman (1970) en un grupo compuesto por 114 alumnos que cursaban la enseñanza elemental, obtuvieron una correlación de 0,57 entre una nota compuesta de creatividad y un índice de aptitud creativa de enseñanza obtenido 8 años después.

Cropley (1971) obtuvo una correlación de 0,51 entre los puntajes totales obtenidos en el test de Torrance en 1966 por 111 alumnos de séptimo grado con datos concernientes al éxito en el arte, la literatura y la música.

Las correlaciones obtenidas en las dos investigaciones precedentes fueron significativas al 0,01 por ciento. El autor señala que en los diferentes estudios se discriminaba entre los sujetos muy creativos y poco creativos, y las diferencias entre ellos aumentaban con el tiempo.

Criterio de Selección:

Este test fue seleccionado porque permite discrimi -

nar en qué magnitud se presentan las diferentes formas de pensamiento creativo.

Ventajas del Instrumento:

- Es atractivo para las personas que lo realizan.
- Reduce la ansiedad que se produce frente a la situación de evaluación, ya que no se presenta como un test sino como un juego.
- Su administración es fácil y sencilla.
- No se requiere de gran preparación para garantizar la validez de la corrección.
- Se puede administrar en forma individual y colectiva.
- Permite discriminar en qué magnitud se presentan las diferentes formas de pensamiento creativo.
- Posee buenos índices de confiabilidad y de validez.

Limitaciones:

- Puede existir cierto grado de frustración, debido a que a la mayoría de las personas se le dificulta la terminación del juego 2 y del juego 3.

- Este instrumento no ha sido normalizado en la población venezolana.

DISEÑO

Se pretendió medir la influencia que dos medidas alternas de la variable independiente X (estilos de supervisión) ejercen sobre la variable dependiente Y (conducta creativa de las secretarias), mediatizada esta influencia, por una variable interviniente Z (potencial creativo de las secretarias).

Las dos medidas alternas de la variable X, consisten en la percepción que el supervisor tiene de su estilo de supervisión y la percepción que tiene la secretaria del estilo de supervisar de su jefe.

Igualmente se determinó la relación existente entre las dos medidas alternas de la variable X.

Características del Diseño:

Este diseño, es de tipo EX POST FACTO, ya que la muestra con que se trabajó, ha estado expuesta al influjo de numeros factores que pueden modificar su desempeño en la variable objeto de estudio. Dentro de estos factores se incluyen: Educación recibida, experiencias anteriores....etc.

Kerlinger (1975) se refiere a este diseño de la siguiente manera: "Es una investigación empírica, sistemática en la que el científico no tiene control directo de las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido". (pág. 175)

Carlos Sabino, (1976) lo define como: "Experimento - post-facto quiere decir, simplemente, experimento que se realiza después de los hechos". (pág. 101)

Dentro de los diseños ex post-facto, la presente investigación se ubica en los estudios de campo ya que fue desarrollada en el ambiente natural donde interactúan las variables.

PROCEDIMIENTO

1. Revisión Bibliográfica:

Se realizó una extensa revisión bibliográfica del material relativo al estudio, con el fin de recolectar la información necesaria para la elaboración del marco teórico del estudio.

2. Establecimiento de Contacto con las Empresas:

Se estableció contacto con múltiples empresas con

la finalidad de conseguir su autorización para la realización del proyecto dentro de las mismas. Para los efectos, fue necesario la elaboración de material de apoyo ya que se presentó una exposición del proyecto frente a varios miembros de una de las empresas visitadas.

Es necesario destacar que se encontró gran dificultad para obtener la autorización deseada. Lo anteriormente expuesto hizo necesario realizar la investigación en tres entidades financieras donde por razones de amistad con algunos de sus miembros fue posible ingresar.

3. Elaboración del Cuestionario de Conductas Creativas:

Se solicitó una lista del personal que supervisaba a las secretarías en cada una de las instituciones, con el fin de seleccionar a través de la técnica de muestreo simple al azar las personas que conformarían la muestra inicial para la elaboración del cuestionario. Esta lista no fue suministrada y a cambio se obtuvo una cita con 15 personas a las cuales se podía entrevistar.

Se inició el proceso de elaboración del cuestionario, el cual está claramente expuesto en el apartado de instrumentos del presente capítulo.

4. Modificación del Instrumento de Estudio Comparativo de los Valores Gerenciales:

Para que este instrumento pudiera ser completado por las secretarías a fin de que ellas estimaran las posiciones de su supervisor en cada uno de los cinco estilos propuestos por Blake y Mouton (1964), fue necesario alterar los enunciados de cada ítem. Esto se realizó, cambiándole el sujeto al enunciado principal de las proposiciones contenidas en este instrumento.

Ejemplo: Item 1 El gerente es responsable de

por su supervisor es responsable de

5. Selección de la Muestra:

En este momento, ya se tenían listos todos los instrumentos que se aplicarían por lo que se solicitó nuevamente a las instituciones la lista de supervisores de secretarías que trabajaban en cada una de ellas para seleccionar la muestra final. Se encontró de nuevo una negativa y una lista de parejas con las que se permitió trabajar.

6. Administración del Instrumento:

6.1. A cada supervisor se le administraron dos instrumentos, a saber:

- Cuestionario de Conductas Creativas.
- Estudio comparativo de los valores gerenciales en su versión original.

Igualmente cada secretaria llenaba dos instrumentos:

- TPCT
- Estudio comparativo de los valores gerenciales en la versión modificada.

6.2. La administración de los instrumentos se hizo en forma conjunta a cada pareja. De esta manera, se evitó que la secretaria fuese interrumpida por su jefe mientras realizaba el TPCT.

6.3. Los instrumentos fueron administrados durante el horario de trabajo de cada una de las instituciones.

6.4. El tiempo que requería el supervisor para llenar los instrumentos oscilaba entre 20 y 35 minutos, mientras que las secretarias se tomaban de 45 a 60 minutos.

6.5. La administración total de los instrumentos estuvo comprendida entre los meses de Marzo y Junio de 1985.

6.6. Las instrucciones para cada instrumento se administraron en forma escrita y fueron las siguientes:

a. Cuestionario de Conductas Creativas.

"A continuación, se le presentarán una serie de conductas, en base a las cuales, usted evaluará a su secretaria. Debe contestarlas marcando una equis (X) en el lugar que corresponda, de acuerdo con la frecuencia con que su secretaria ejecuta esa conducta.

Por ejemplo:

Su secretaria da donaciones a su nombre, con un límite pre-establecido por usted.

S.	C.S.	C.N.	N.
	X		

En este caso, la secretaria de este señor casi siempre, da donaciones a su nombre, con un límite pre-establecido.

Es importante que conteste con toda sinceridad ya que la información recabada, se mantendrá en es -

tricta confidencialidad.

Si duda qué alternativa elegir, recuerde experiencias que lo ayuden a aclarar su respuesta.

Por favor, conteste todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.

b. Estudio Comparativo de Valores Gerenciales.

(Supervisor)

Este instrumento proporciona una comparación de los estilos gerenciales. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada ítem seleccionando los números apropiados en los espacios correspondientes. Algunas alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o igualmente no atractivas. Procure escoger la que relativamente, se aproxima más a su manera actual de pensar.

Para cada ítem, Ud. tiene tres puntos para ser distribuidos en cualquiera de las siguientes combinaciones:

1 Si usted apoya decididamente al alter
nativa (A) en vez de la alternativa -
(B), escriba un 3 en la línea de la
A y un 0 en la línea de la B:

A 3

B 0

2 Si usted apoya decididamente (B) en -
vez de (A), escriba:

A 0

B 3

3 Si usted apoya (A) algo más que (B) es
criba:

A 2

B 1

4 Si usted apoya (B) algo más que (A) es
criba:

A 1

B 2

Use solamente las combinaciones de números que aparece
cen en los ejemplos de arriba. Trate de relacionar
cada alternativa con su estilo de gerenciar. Si Ud.
consigue dificultades en la elección de algunas al
ternativas trate de pensar en una experiencia que si
va de base a su juicio.

Haga una selección en cada par de alternativas.

Es importante que conteste con toda sinceridad ya que la información recabada se mantendrá en estricta confidencialidad.

c. Estudio Comparativo de los Valores Gerenciales.

(Secretaria)

Este instrumento proporciona una comparación de los estilos gerenciales que puede manifestar su supervisor. Indique su elección entre las dos alternativas de cada ítem seleccionando los números apropiados en los espacios correspondientes. Algunas alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o igualmente no atractivas. Procure escoger la que relativamente, se aproxima más a la forma en que su jefe lo supervisa.

Para cada ítem, Ud. tiene tres puntos para ser distribuidos en cualquiera de las siguientes combinaciones:

- 1 Si usted apoya decididamente la alternativa (A) en vez de la alternativa (B), escriba un 3 en la línea de la A y un 0 en la línea de la B:

A	<u>3</u>
B	<u>0</u>

2 Si usted apoya decididamente (B) en vez de (A), escriba:

A 0

B 3

3 Si usted apoya (A) algo más que (B) escriba:

A 2

B 1

4 Si usted apoya (B) algo más que (A) escriba:

A 1

B 2

Use solamente las combinaciones de números que aparecen en los ejemplos de arriba. Trate de relacionar cada alternativa con el estilo de gerenciar de su supervisor. Si Ud. consigue dificultades en la elección de algunas alternativas trate de pensar en una experiencia que sirva de base a su juicio.

Haga un selección en cada par de alternativas.

Es importante que conteste con toda sinceridad ya que la información recabada se mantendrá en estricta confidencialidad.

d. Test de Pensamiento Creativo de Paul Torrance.

Juego 1.

S: Componga un dibujo.

Usted ve este pedazo de papel verde, de forma re
dondeada. Usted se va a imaginar algo que po-
dría dibujar y donde este pedazo de papel sería
parte de él. Mire, se puede despegar este peda-
do de papel para luego pegarlo donde deseamos. Us
ted lo va a pegar sobre la página siguiente, en
el sitio que usted ha escogido para su dibujo. De
sarrolle su primera idea a fin de ilustrar de la
mejor manera, una historia interesante. Trate
de hacer algo original, que ninguna otra persona
pensaría hacer.

Cuando usted haya terminado su dibujo, dele un
nombre y escríbalo en la parte de abajo de la pá-
gina. Este título debe ser original y astuto ya
que debe contribuir a explicar su historia.

Juego 2

S: Terminar un dibujo.

Sobre esta página y la siguiente, usted encontrará

dibujos incompletos. Agregándole elementos, usted pueda representar cosas interesantes: objetos, imágenes, lo que usted quiera. Desarrolle su idea de comienzo a fin de ilustrar una historia, lo más completa y lo más interesante posible. Trate de encontrar ideas en las que ninguna persona pensaría. Escribirá, debajo de cada dibujo, el título que le ha dado.

Juego 3

S: Terminar líneas paralelas.

Sobre esta página y sobre las siguientes, hay toda una serie de líneas paralelas. Vamos a ver cuántos dibujos puede hacer en 10 minutos a partir de dos líneas. Puede usted agregar todos los detalles que de see, en el interior, exterior o encima, pero estos dos trazos deben quedar como la parte principal de su dibujo. Haga dibujos lo más ricos y diferentes posibles y trate de que ilustren una historia. Esfuérceze, una vez más, de encontrar ideas originales. Usted escribirá, debajo de cada dibujo, el nombre que le ha dado.

- 6.7. Luego de haber leído las instrucciones, se aclaraban dudas que los sujetos presentaran.

6.8. Se procedía a recoger los instrumentos a medida que los iban finalizando.

7. Corrección de los Instrumentos.

Una vez recabada toda la información se procedió a corregir los instrumentos de acuerdo a las especificaciones señaladas en el apartado "instrumentos" en presente capítulo.

8. Tabulación de los Resultados.

Se tabularon los resultados obtenidos para organizar la información y poder procesarla.

9. Procesamiento de la Información.

Todos los cálculos estadísticos se realizaron por medio del paquete "Statistical Analysis System", del S.A.S. Institute Inc.

Los pasos que se siguieron para el procesamiento de la información, fueron los siguientes:

9.1. Cálculo de coeficiente de correlación producto-momento de Pearson para relacionar:

- El instrumento que mide los estilos de supervisión

que el jefe cree transmitir con el cuestionario de conductas creativas.

- El instrumento que mide los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir con el cuestionario de conductas creativas, en las sub-muestras de supervisores de sexo masculino y femenino.
- El instrumento que mide los estilos de supervisión que las secretarias perciben de su jefe con el cuestionario de conductas creativas.
- El instrumento que mide los estilos de supervisión que las secretarias perciben de su jefe con el cuestionario de conductas creativas, en las sub-muestras de supervisores de sexo masculino y de sexo femenino.
- El instrumento que mide los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir con este mismo cuestionario, completado por las secretarias.
- El instrumento que mide los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir con este mismo cuestionario, completado por las secretarias, en las sub-muestras de supervisores de sexo masculino y femenino.

- El TPCT y cada uno de los aspectos medidos por él, con el cuestionario de conductas creativas.

9.2. Cálculo del coeficiente de correlación semi-parcial para mantener constante los efectos que tiene el TPCT y cada una de sus partes, sobre el cuestionario de conductas creativas.

Este coeficiente se obtuvo de la siguiente manera:

- Se calcularon a partir de la línea de regresión los puntajes que debían tener los sujetos en el cuestionario, tomando como base el puntaje en el Torrance.
- Se calcularon los desvíos existentes entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en el cuestionario y las obtenidas en la línea de regresión.
- Se obtuvieron las correlaciones que se señalaron en los cuatro primeros y en el último punto, mencionados en el apartado anterior, controlando por medio de desvíos el efecto del Torrance y de cada una de sus partes.

10. Análisis de los Resultados.

Se procedió a tabular los resultados obtenidos, to

mando en cuenta: la media, la desviación, los puntajes mí
nimos, los puntajes máximos y las correlaciones existen -
 tes entre cada una de las variables contempladas en este
 estudio. Las correlaciones significativas al 0.01%, fue
ron identificadas con dos (**) asteriscos, y con uno(*) ,
 aquéllas que fueron significativas al 0.05%.

11. Discusión de los Resultados.

Se realizó la discusión de los resultados, rela -
 cionándolos con los planteamientos teóricos que han sido
 contemplados por el estudio. Asimismo, se propusieron di
versas recomendaciones para futuras investigaciones.

Finalmente, se hizo referencia a las limitaciones
 de la presente investigación y a los aportes que la misma
 puede sugerir.

ESTADISTICOS

1. Se utilizó la correlación momento-producto de Pearson pa
ra obtener el grado de relación entre:

1.1. El cuestionario de estudio comparativo de los valo -
res gerenciales computado por el supervisor y el cues -
tionario de conductas creativas.

1.2. El instrumento de estudio comparativo de los valores

gerenciales llenado por las secretarias y el cuestionario de conductas creativas.

1.3. El instrumento de estudio comparativo de los valores gerenciales completado por el supervisor y este mismo instrumento llenado por las secretarias.

1.4. El cuestionario de conductas creativas y el puntaje total del TPCT y la relación con cada uno de los aspectos medidos por él.

Razones para su Selección

- Porque se desea conocer la forma de la relación que existe entre cada una de las dos variables arriba mencionadas.
- Porque el coeficiente arroja el grado o fuerza de la relación entre cada una de las dos variables.
- Porque suponemos que las distribuciones que se presentan en cada caso son lineales.
- Porque el número de sujetos de las muestras es grande.
- Porque es de fácil interpretación.

Fórmula Utilizada

$$r = \frac{s_{x y}}{s_x s_y}$$

donde:

$$s_{x y} = \frac{\sum x y}{n} - (\bar{x} \cdot \bar{y})$$

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - (\bar{x})^2}$$

$$s_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n} - (\bar{y})^2}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

2. Se utilizó la correlación semi-parcial, para obtener el grado de relación entre:

2.1. El instrumento de estudio comparativo de los valores gerenciales computado por el supervisor, y el cuestionario de conductas creativas cuando sobre este último se mantienen constantes los efectos del puntaje total en el TPCT en su parte figurada, y el de cada uno de los aspectos medidos por él.

2.2. El instrumento de estudio comparativo de los valores gerenciales, completado por las secretarias y el cuestionario de conductas creativas, cuando sobre este último, se mantienen constantes los efectos del puntaje total del TPCT (forma figurada) y de los sub-puntajes de cada uno de los aspectos por él medidos.

Razones para su Selección:

Porque permite obtener medidas del grado de relación entre la variable dependiente (Y) y cualquiera de las variables independientes, controlando una o más de ellas.

Fórmula utilizada:

$$r_{13.2} = \frac{r_{1.3} - (r_{1.2})(r_{2.3})}{\sqrt{1 - r_{1.2}^2} \sqrt{1 - r_{2.3}^2}}$$

3. Para el cálculo del nivel de significación de cada una de las correlaciones obtenidas se utilizó la Z de Fisher.

Razones para su Selección:

- Porque la distribución muestral de este estadístico es normal.
- Porque se utiliza con muestras mayores de 30 sujetos.

- Porque se puede interpretar como una puntuación típica.
- Porque es una transformación de r (coeficiente de correlación momento-producto de Pearson).

Fórmula utilizada:

$$Z = \frac{\sqrt{n} (r_{xy} - r_{xz})}{\sqrt{(1 - r_{xy}^2)^2 + (1 - r_{xz}^2)^2 - 2 + r_{xz}^3 - (2 r_{yz} - r_{xy} r_{xz}) \cdot (1 - r_{xy}^2 - r_{xz}^2 - r_{yz}^2)}}$$

RESULTADOS

En la tabla dos, se muestran las correlaciones entre los diferentes estilos de supervisión que el jefe cree transmitir y la conducta creativa de las secretarias. Como se puede observar, no se encontraron correlaciones significativas entre estas dos variables.

T A B L A 2

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
PERCIBIDOS POR EL SUPERVISOR (SUP) Y LAS CONDUCTAS
CREATIVAS

ESTILOS DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	29.78	3.662	21	37	0.0292
INDIFERENTE	9.10	3.971	2	20	0.0524
AUTOCRATICO	26.13	4.961	11	38	-0.0489
INTEGRACIONISTA	32.97	3.686	23	41	-0.0073
COUNTRY CLUB	22.01	4.164	12	31	-0.0108

* P 0.05

** P 0.01

Como lo muestran las tablas tres y cuatro, no se obtuvieron indicios de que el sexo del supervisor afectara la relación entre los estilos de supervisión que éste intenta -transmitir y la conducta creativa de las secretarias. Las correlaciones entre estas dos variables, no fueron significatiivas en ninguna de las dos sub-muestras de supervisores (sexo femenino y sexo masculino).

T A B L A 3

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
SUP Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE
SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO

ESTILOS DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	30.00	3.863	21	37	-0.0128
INDIFERENTE	8.95	4.178	2	20	0.1128
AUTOCRATICO	26.00	4.356	17	36	-0.0710
INTEGRACIONISTA	33.03	4.149	23	41	0.1922
COUNTRY CLUB	22.03	4.083	13	31	-0.2228

* P 0.05

** P 0.01

T A B L A 4

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SUP Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA
DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO

ESTILOS DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	29.52	3.444	23	36	0.0679
INDIFERENTE	9.29	3.761	2	18	-0.0099
AUTOCRATICO	26.29	5.687	11	38	-0.0269
INTEGRACIONISTA	32.90	3.091	26	40	-0.2978
COUNTRY CLUB	22.00	4.328	12	29	0.2026

* P 0.05

** P 0.01

Como lo indica la tabla cinco, no se encontraron co
 rrelaciones significativas entre cuatro de los estilos de su
 pervisión percibidos por las secretarias y las conductas -
 creativas de éstas.

El estilo indiferente correlacionó significativamente al cinco por ciento y en forma negativa con el cuestionario de conductas creativas.

T A B L A 5

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
PERCIBIDOS POR LAS SECRETARIAS (SEC) Y LAS
CONDUCTAS CREATIVAS

ESTILOS DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	26.39	3.997	19	34	0.1783
INDIFERENTES	15.77	5.480	4	30	-0.2581 *
AUTOCRATICO	24.94	6.193	9	39	-0.0255
INTEGRACIONISTA	29.93	5.219	19	42	0.1382
COUNTRY CLUB	22.97	4.832	11	35	0.0287

* P 0.05

** P 0.01

Se obtuvieron indicios de que el sexo del supervisor

afecta la relación que existe entre algunos estilos de supervisión percibidos por las secretarias y sus conductas creativas.

Como muestra la tabla siete, en supervisores de sexo femenino, el estilo indiferente, correlacionó significativamente al uno por ciento y en forma negativa, con el puntaje obtenido por las secretarias en el cuestionario de conductas creativas.

En la muestra de supervisores de este mismo sexo (femenino), se obtuvo asimismo, una correlación significativa al cinco por ciento y positiva entre el estilo de supervisión integracionista y las conductas creativas que manifiestan las secretarias.

Por otra parte, en la tabla seis se puede observar, que no se obtuvieron correlaciones significativas entre los estilos de supervisión percibidos por las secretarias y el cuestionario de conductas creativas, en la sub-muestra de supervisores del sexo masculino.

T A B L A 6

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SEC Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE
SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO

ESTILO DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	25.58	4.446	19	34	0.2453
INDIFERENTE	17.03	5.117	4	25	-0.0049
AUOCRATICO	24.42	6.492	12	39	-0.1836
INTEGRACIONISTA	29.05	5.575	19	42	-0.0473
COUNTRY CLUB	23.92	5.288	11	35	0.0739

* P 0.05

** P 0.01

T A B L A 7

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SEC Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE
SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO

ESTILOS DE SUPERVISION	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION
COMPROMISORIO	27.38	3.159	22	34	0.0155
INDIFERENTE	14.23	5.596	4	30	-0.5699**
AUOCRATICO	25.58	5.847	9	39	0.1791
INTEGRACIONISTA	31.00	4.612	23	39	0.4269 *
COUNTRY CLUB	21.81	3.987	15	30	-0.0793

* P 0.05

** P 0.01

Como se observa en la tabla ocho, no se encontraron correlaciones significativas entre los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir y el cuestionario de conductas creativas, cuando se controlan sobre este último, los efectos de los puntajes totales del TPCT y el de cada uno de los aspectos por él medidos.

T A B L A 8

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SUP Y LAS CONDUCTAS CREATIVAS CON CUESTIONARIO
CONTROLADO

ESTILOS DE TORRANCE SUP	COMPROMI SORIO	INDIFE- PENTE	AUOCRA- TICO	INTEGRA- CIONISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	0.0273	0.0629	-0.0542	-0.0061	-0.0177
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	0.0327	0.0579	-0.0494	-0.0074	-0.0203
DESVIO DE ORIGINALIDAD	0.0323	0.0251	-0.0293	-0.0026	-0.0033
DESVIO DE ELABORACION	0.0162	0.0659	-0.0603	-0.0225	0.0036
DESVIO DE TORRANCE	0.0263	0.0726	-0.0604	-0.0116	-0.0192

* P 0.05

** P 0.01

Como lo señala la tabla nueve, no se encontraron co rrelaciones significativas entre los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir y el cuestionario de conductas -

creativas, cuando sobre este último se controlan los efectos del TPCT, forma figurada, en su totalidad y el de cada uno de los aspectos medidos por él, en la sub-muestra de supervisores de sexo masculino.

En la sub-muestra de supervisores de sexo femenino, como lo muestra la tabla 10, tampoco se encontraron correlaciones significativas entre los estilos de supervisión que el jefe intenta transmitir y el cuestionario de conductas creativas, controlando sobre éste los factores antes mencionados.

T A B L A 9

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SUP Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS CONTROLADO.
SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO.

ESTILOS DE TORRANCE	COMPROMI- SORIO	INDIFE- RENTE	AUOCRA- TICO	INTEGRACIO- NISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	-0.0097	0.1179	-0.0734	0.1931	-0.2367
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	-0.0032	0.1142	-0.0664	0.1901	-0.2396
DESVIO DE ORIGINALIDAD	-0.0049	0.1235	-0.0853	0.1839	-0.2389
DESVIO DE ELABORACION	-0.0199	0.1214	-0.0842	0.1668	-0.2072
DESVIO DE TORRANCE	-0.0044	0.1220	-0.0773	0.1829	-0.2422

* P 0.05

** P 0.01

T A B L A 10

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SUP Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS
 CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO

FEMENINO

ESTILOS DE SUP TORRANCE	COMPROMI- SORIO	INDIFE- RENTE	AUOCRA- TICO	INTEGRA- CIONISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	0.0601	0.0067	-0.0342	-0.2990	0.2049
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	0.0639	0.0009	-0.0313	-0.2949	0.2002
DESVIO DE ORIGINALIDAD	0.0503	0.0316	-0.0465	-0.3037	0.2105
DESVIO DE ELABORACION	0.0449	0.0121	-0.0361	-0.2994	0.2152
DESVIO DE TORRANCE	0.0502	0.0243	-0.0421	-0.2991	0.2079

* P 0.05

** P 0.01

Como muestra la tabla 11 , no se encontraron correlaciones significativas entre cuatro de los estilos de supervisión percibidos por las secretarias y el cuestionario de conductas creativas, controlando los efectos que sobre éste, tiene TPCT en su totalidad y el de cada uno de los factores que lo conforman.

En la misma tabla 11 , se puede observar que se presentaron correlaciones significativas al cinco por ciento y en forma negativa entre el estilo de supervisión indiferente, cuando éste es percibido por las secretarias, y el cuestionario de conducta creativa controlado por los factores a los que se ha hecho referencia anteriormente.

T A B L A 11

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
 SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS -
CONTROLADO

ESTILOS DE SUP TORRANCE	COMPROMI- SORIO	INDIFE- RENTE	AUOCRA- TICO	INTEGRA- CIONISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	0.1905	-0.2648*	-0.0256	0.1423	0.0219
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	0.1839	-0.2659*	-0.0208	0.1413	0.0233
DESVIO DE ORIGINALIDAD	0.1613	-0.2581*	-0.0175	0.1392	0.0313
DESVIO DE ELABORACION	0.1997	-0.2883*	-0.461	0.1721	0.0349
DESVIO DE TORRANCE	0.1978	-0.2723*	-0.0298	0.1493	0.0222

* P 0.05

** P 0.01

Como se observa en la tabla 12 , en la sub-muestra de supervisores de sexo masculino, no se encontraron correlaciones significativas entre los estilos de supervisión percibidos por las secretarias y el cuestionario de conductas creativas, controlando los efectos que sobre éste tienen, los puntajes totales de TPCT y los de cada una de las variables por él contempladas.

Sin embargo, en la tabla 13 se puede observar que en la sub-muestra de supervisores de sexo femenino, dos de los estilos de supervisión, el indiferente y el integracionista, tal como son percibidos por las secretarias, correlacionan significativamente con el cuestionario controlado.

El estilo indiferente, correlacionó al uno por ciento y en forma negativa con el cuestionario controlado en la sub-muestra de supervisores femeninos. Dicha tabla, pone de manifiesto que en esta sub-muestra, el estilo integracionista correlacionó positivamente y al cinco por ciento con el cuestionario de conductas creativas.

T A B L A 12

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS
CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO

MASCULINO

ESTILOS DE SUP TOLERANCE	COMPROMI- SORIO	INDIFE- RENTE	AUTOCRA- TICO	INTEGRA- CIONISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	0.2639	-0.0232	-0.1884	-0.0327	0.0663
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	0.2566	-0.0222	-0.1760	-0.0362	0.0599
DESVIO DE ORIGINALIDAD	0.2670	-0.0271	-0.1974	-0.0288	0.0842
DESVIO DE ELABORACION	0.2698	-0.0642	-0.2082	0.0063	0.0842
DESVIO DE TOLERANCE	0.2751	-0.0460	-0.1918	-0.0143	0.0638

* P 0.05

** P 0.01

T A B L A 13

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
SEC Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS
CONTROLADO. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO

FEMENINO

	COMPROMI- SORIO	INDIFE- RENTE	AUOCRA- TICO	INTEGRA- CIONISTA	COUNTRY CLUB
DESVIO DE FLUIDEZ	0.1595	-0.5698**	0.1869	0.4210*	-0.0878
DESVIO DE FLEXIBILIDAD	0.1545	-0.5702**	0.1809	0.4208*	-0.0742
DESVIO DE ORIGINALIDAD	0.1626	-0.5545**	0.1869	0.4072*	-0.0957
DESVIO DE ELABORACION	0.1873	-0.5840**	0.1654	0.4463*	-0.0876
DESVIO TOTAL DE TORRANCE	0.1671	-0.5682**	0.1839	0.4181*	-0.0882

* P 0.05

** P 0.01

Como se observa en la tabla 14, no se encontraron correlaciones significativas entre los diferentes estilos de supervisión que el jefe cree transmitir y los que las secretarías perciben de ellos.

T A B L A 14

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION
QUE EL JEFE CREE TRANSMITIR Y LOS PERCIBIDOS
POR PARTE DE SUS SECRETARIAS

SUPERVISORES SECRETARIAS	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB
COMPROMISORIO	-0.0353				
INDIFERENTE		-0.0435			
AUTOCRATICO			0.0567		
INTEGRACIONISTA				-0.0872	
COUNTRY CLUB					0.1001

* P 0.05

** P 0.01

La tabla 15 muestra que el sexo del supervisor no es una variable que afecte la relación existente entre los estilos de supervisión que el jefe cree transmitir y los que las secretarias perciben de ellos. En ninguna de las dos sub-muestras (masculina y femenina), las correlaciones fueron significativas.

T A B L A 15

CORRELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE SUPERVISION QUE EL JEFE
 CREE TRANSMITIR Y LOS PERCIBIDOS POR SUS SECRETARIAS. SUB-
MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO Y FEMENINO

SUPERVISORES SECRETARIAS	COMPROMISORIO		INDIFERENTE		AUTOCRATICO		INTEGRACIONISTA		COUNTRY CLUB	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
COMPROMISORIO	-.0220	-0.0190								
INDIFERENTE			-0.1099	0.0617						
AUTOCRATICO					0.1701	-0.0654				
INTEGRACIONISTA							-0.0398	-0.1777		
COUNTRY CLUB									0.2041	-0.0522

* P 0.05

** P 0.01

Como se observa en la tabla 16, no se encontraron correlaciones significativas entre el TPCT y el cuestionario de conductas creativas.

T A B L A 16

CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSAMIENTO
CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL CUESTIONARIO
DE CONDUCTAS CREATIVAS

ASPECTOS PARCIALES Y TOTALES DEL TORRANCE	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION CON CUESTIONARIO
FLUIDEZ	53.96	11.278	35	80	-0.0584
FLEXIBILIDAD	55.14	12.095	35	100	-0.0579
ORIGINALIDAD	55.29	12.482	30	85	-0.1092
ELABORACION	44.78	9.642	30	65	-0.1191
TORRANCE TOTAL	209.17	36.857	140	285	-0.1050

* P 0.05

** P 0.01

La tabla 17, indica que no se obtuvieron co -

relaciones significativas entre los puntajes totales del TPCT y de cada una de sus partes, con el cuestionario de conductas creativas en la sub-muestra de supervisores de sexo masculino.

T A B L A 17

CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSAMIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO

ASPECTOS PARCIALES Y TOTALES DEL TORRANCE	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION CON EL CUESTIONARIO
FLUIDEZ	54.29	12.002	40	75	0.0184
FLEXIBILIDAD	55.53	12.166	35	100	-0.0633
ORIGINALIDAD	56.45	12.623	35	85	-0.0144
ELABORACION	46.05	9.806	30	65	-0.1439
TORRANCE TOTAL	212.32	37.575	155	275	-0.0578

* P 0.05

** P 0.01

Asimismo, la tabla 18, indica que no se encontraron correlaciones significativas entre los puntajes totales del TPCT y de cada una de sus partes, con el cuestionario de conductas creativas, en la sub-muestra de supervisores de sexo femenino.

T A B L A 18

CORRELACIONES ENTRE EL TEST DE PENSAMIENTO CREATIVO DE P. TORRANCE Y EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS. SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO

ASPECTOS PARCIALES Y TOTALES DEL TORRANCE	MEDIA	DESVIACION TIPICA	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE MAXIMO	CORRELACION CON EL CUESTIONARIO
FLUIDEZ	53.55	10.503	35	80	-0.1603
FLEXIBILIDAD	54.68	11.614	35	85	-0.0596
ORIGINALIDAD	53.87	12.363	30	85	-0.2340
ELABORACION	43.23	9.358	30	65	-0.1230
TORRANCE TOTAL	205.32	36.192	140	285	-0.1774

* P 0.05

** P 0.01

Como se observa en la tabla 19 , un elevado porcentaje de supervisores se califican como muy integracionistas y como poco indiferentes. Asimismo, una gran cantidad de secretarias los perciben de la misma manera con la diferencia de que el porcentaje que ellas le asignaron a estos dos estilos fue menor. Por esta razón, en el caso en que las secretarias seleccionan los estilos, los puntajes se distribuyen de una forma más pareja entre los demás. También se observa que la concordancia de ambas percepciones es baja en el estilo integracionista, pero alta para el estilo indiferente.

T A B L A 19

PORCENTAJE DE JEFES Y SECRETARIAS QUE ESCOGIERON
DIVERSOS ESTILOS COMO PREDOMINANTES, COMO MENOS
REPRESENTATIVOS Y CONCORDANCIA ENTRE AMBAS PERCEPCIONES

	SUPERVISORES						SECRETARIAS						CONCORDANCIA ENTRE SUPERVISOR Y SECRETARIAS				
	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MAS PREDOMINANTE	17,39	0	5,79	62,31	0	14,49	11,59	1,44	24,63	47,82	5,79	8,69	2,89	0	1,44	28,98	0
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MENOS REPRESENTATIVO	0	94,20	0	0	4,34	1,44	2,89	66,66	10,14	2,89	4,34	13,04	0	62,31	0	0	0

La tabla 20 , indica que un elevado porcentaje de supervisores de sexo masculino se califican como muy integracionistas y como poco indiferentes. Sus secretarias no los perciben en la misma magnitud como predominantemente integracionistas ya que también los califican como compromisorios y autocráticos, también los ven como más indiferentes de lo que ellos se perciben.

La concordancia entre ambas percepciones es baja en todos los estilos. Con el country club es moderada cuando es considerado como el más predominante y con el indiferente , cuando éste es considerado como el menos predominante.

T A B L A 20

PORCENTAJE DE SUPERVISORES DE SEXO MASCULINO Y DE SECRETARIAS
QUE ESCOGIERON DIVERSOS ESTILOS COMO PREDOMINANTES Y COMO MENOS
REPRESENTATIVOS Y CONCORDANCIA ENTRE AMBAS PERCEPCIONES.

	SUPERVISORES						SECRETARIAS						CONCORDANCIA ENTRE SUPERVISOR Y SECRETARIAS				
	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MAS PREDOMINANTE	21,05	0	2,63	60,53	0	15,79	15,79	0	26,32	39,47	7,89	10,53	5,26	0	2,63	0	26,32
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MENOS REPRESENTATIVO	0	94,74	0	0	2,63	2,03	5,26	52,63	13,61	5,26	2,63	21,05	0	47,37	0	0	0

En la tabla 21 se observa que un elevado porcentaje de supervisores de sexo femenino, se califican como muy integracionistas y como poco indiferentes. Sus secretarias las perciben como predominantemente integracionistas y como poco indiferentes pero no en la misma magnitud.

La concordancia entre ambas percepciones es moderada en cuanto al estilo integracionista y es elevada en el estilo indiferente cuando éste último es considerado como el menos predominante.

T A B L A 21

PORCENTAJE DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO Y DE SECRETARIAS QUE ESCOGIERON DIVERSOS ESTILOS COMO PREDOMINANTES, COMO MENOS REPRESENTATIVOS Y CONCORDANCIA ENTRE AMBAS PERCEPCIONES.

	SUPERVISORES						SECRETARIAS						CONCORDANCIA ENTRE SUPERVISOR Y SECRETARIAS				
	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	SIN ESTILO	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MAS PREDOMINANTE	12,90	0	3,22	64,51	0	12,90	6,45	3,22	22,58	58,06	3,22	6,45	0	0	0	32,25	0
% DE PERSONAS QUE LO ELIGIERON COMO MENOS REPRESENTATIVO	0	93,54	0	0	6,45	0	0	70,34	6,45	0	6,45	3,22	0	80,64	0	0	0

Como muestra la figura uno, los puntajes en el cuestionario de conductas creativas se distribuyen en forma leptocúrtica. Como puede observarse, un gran número de sujetos obtuvieron puntajes comprendidos entre 30 y 44, lo que revela que el comportamiento de un alto número de secretarias se situó alrededor del promedio.

Las figuras dos y tres revelan que las distribuciones de los puntajes obtenidos por las secretarias en el cuestionario en las dos sub-muestras (con supervisores de sexo masculino y con supervisores de sexo femenino), fueron similares a la de la muestra general. Es decir, un gran número de secretarias obtuvieron puntajes promedios. Sin embargo, cuando los supervisores fueron de sexo femenino, se observa que los puntajes se distribuyen más ampliamente entre las diferentes categorías.

La figura cuatro indica que un elevado número de secretarias obtuvieron puntajes en el TPCT entre 169 y 213, es decir alrededor de la media, sin embargo se puede observar que también se presentó un elevado número de personas que obtuvo puntuaciones muy elevadas, situadas entre 259 y 237 puntos.

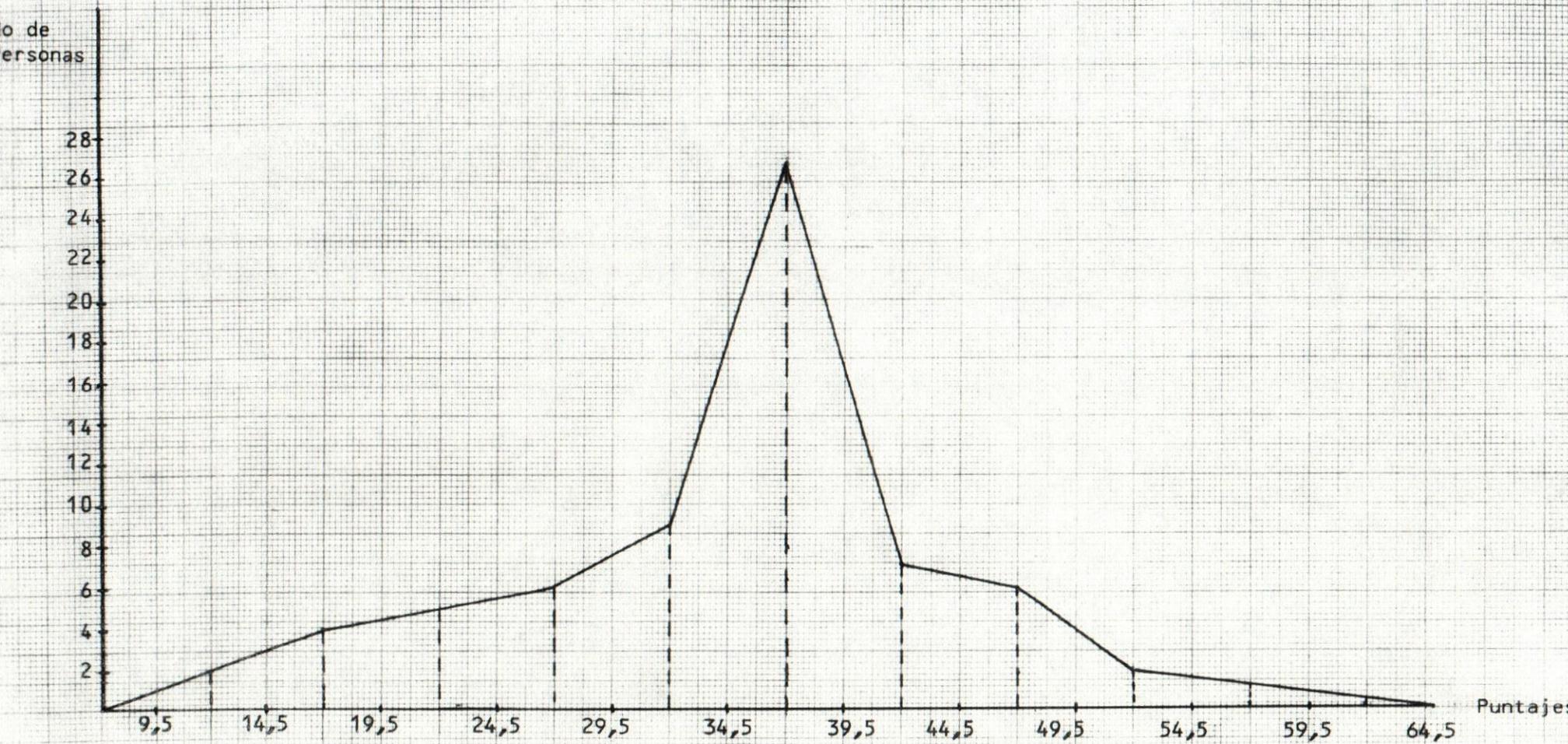
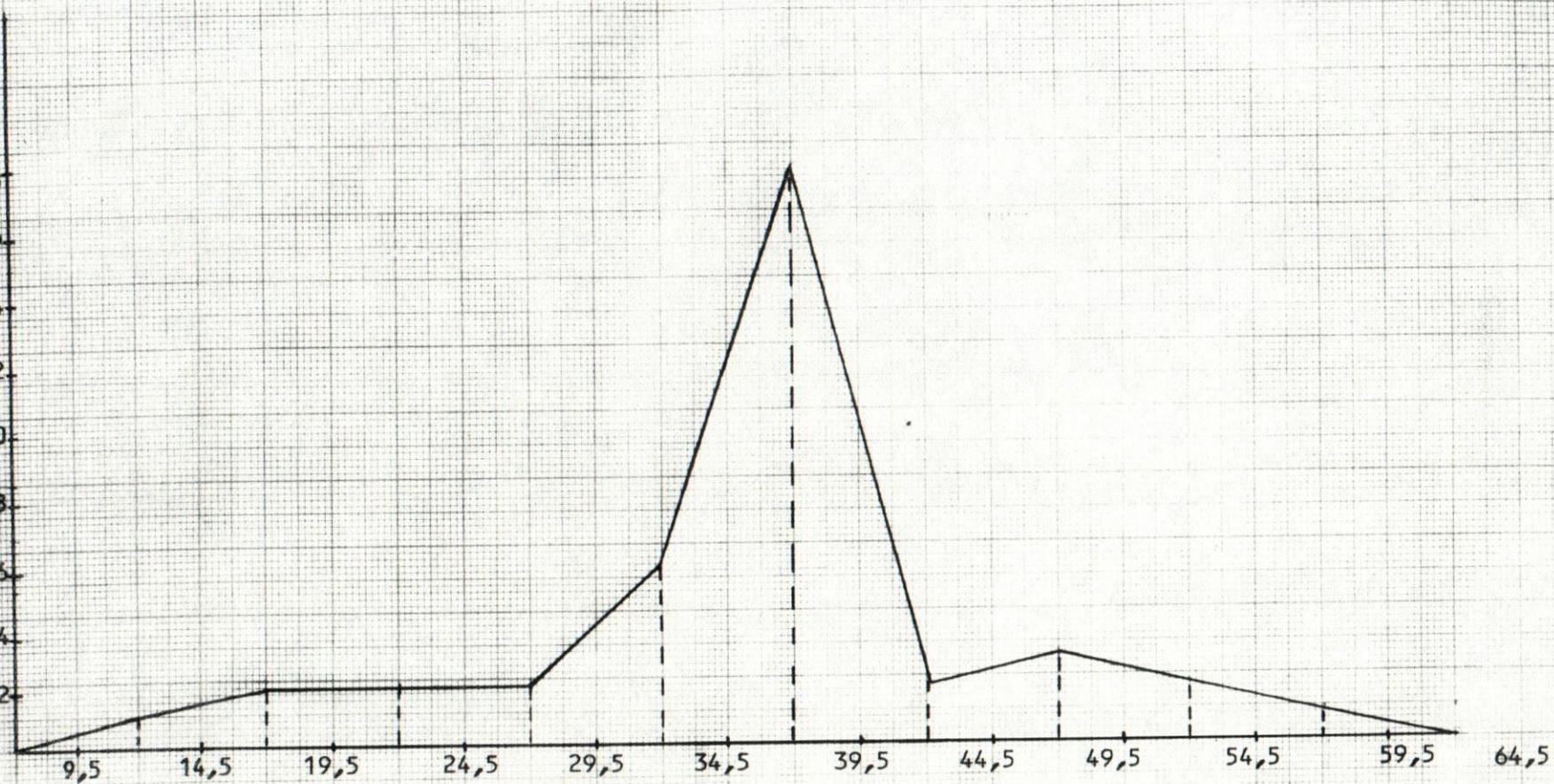


Figura 1. Distribución de los puntajes totales del cuestionario de conductas creativas.

No de personas

18
16
14
12
10
8
6
4
2



puntaje

Figura 2. Distribución de los puntajes pertenecientes a la submuestra de supervisores de sexo masculino, en el cuestionario de conductas creativas.

No de
Personas

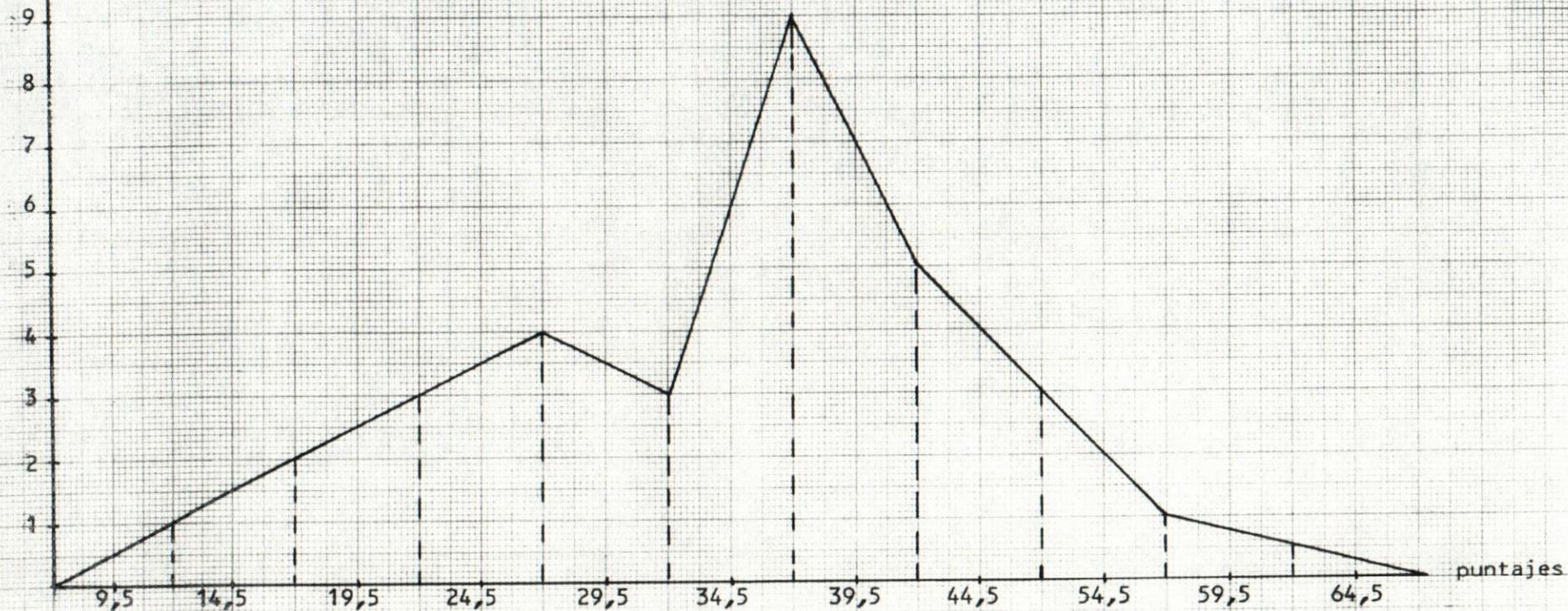


Figura 3. Distribución de los puntajes pertenecientes a la submuestra de supervisores de sexo femenino, en el cuestionario de conductas creativas.

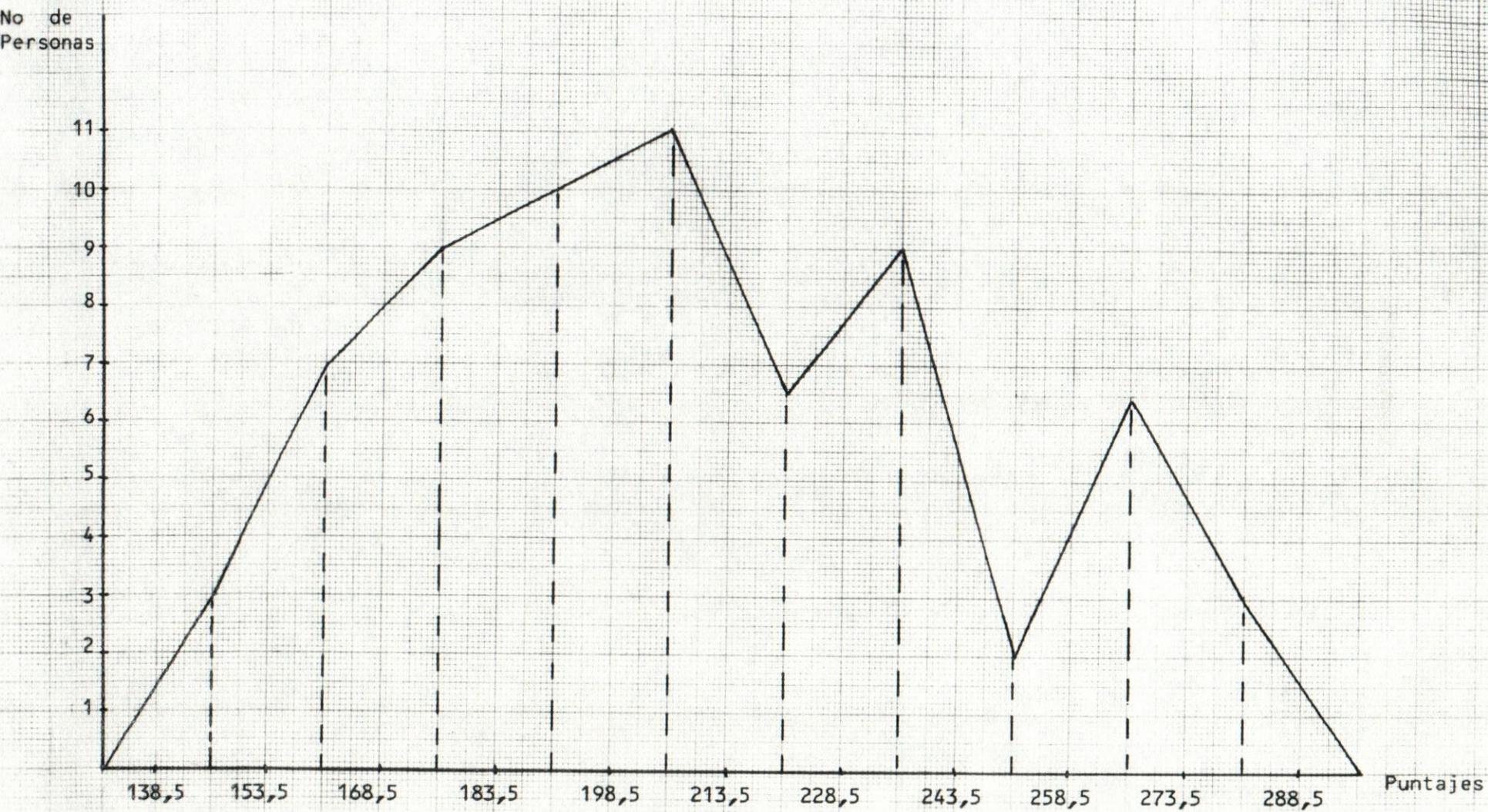


Figura 4. Distribución de los puntajes totales del test de pensamiento creativo de P. Torrance.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En términos generales, los resultados indican que la mayoría de los supervisores que conformaron la muestra de estudio, se perciben como predominantemente integracionistas. Es decir, probablemente ellos creen manifestar un máximo interés por las personas unido a un máximo interés por la producción. Un menor número de jefes, calificaron su práctica supervisora como de tipo compromisorio, es decir, piensan posiblemente que manifiestan un mediano interés por las personas y por la producción.

Por otra parte, la mayoría de los supervisores piensan, que el estilo que ellos menos manifiestan es el indiferente. Este estilo se caracteriza porque se expresa un mínimo interés por la producción y por las personas.

En cuanto a la forma como las secretarias perciben a su supervisor, los resultados sugieren que un menor número de ellas los consideran como predominantemente integracionistas, esto indica que, ellas los ven como menos integracionistas de lo que los jefes se consideran. Un porcentaje menor de secretarias los calificó como autoritarios, estilo en el que se manifiesta un elevado interés por la producción unido a un mínimo interés por las personas. El tercer y último estilo que ellas seleccionaron como predominante en su supervisor fue el

compromisorio.

Por otra parte, un número elevado de secretarías consideran que sus supervisores manifiestan en menor magnitud el estilo ^{IN}diferente. Sin embargo, el porcentaje de ellas que puntuaron este estilo como el menos representativo de su supervisor, fue mucho menor que el porcentaje de supervisores que así lo calificaron. Esto indica que los supervisores consideran transmitir en menor cuantía el estilo indiferente de lo que es considerado por las secretarías.

Lo anteriormente expuesto sugiere que, al parecer no existe relación entre la percepción que tienen los supervisores de sí mismos y la que manifiestan sus secretarías. El sexo del supervisor no parece ser una variable que afecte esta relación.

Este resultado se debe probablemente a los siguientes factores: En primer lugar, puede ser que los supervisores al seleccionar el estilo integracionista como el predominante y el indiferente como el menos representativo de su práctica supervisoria, tal vez dieron respuestas deseables socialmente.

En este sentido, los antecedentes teóricos señalan que el estilo integracionista es el más adecuado ya que las personas que se comportan de acuerdo con este esilo son maduras, tienen habilidad para relacionarse con los demás así como pa

ra entender a sus subordinados y promueven la sinceridad en ellos. Estas características, pueden considerarse como de seables en un supervisor.

Por otra parte, las personas que manifiestan el es tilo indiferente, solo buscan mantenerse en su cargo, evaden responsabilidades y carecen de iniciativa y criterio propio, características éstas, que pueden ser consideradas como ne gativas en un supervisor.

En segundo lugar, los resultados obtenidos pueden deberse a que es posible que el estilo de gerenciar del su pervisor varíe en función de la posición que ocupen cada uno de sus subordinados. Probablemente, ellos tienen un estilo predominante de gerenciar que no pueden manifestar con todos sus subordinados ya que el nivel de éstos puede condicionar el tipo de responsabilidades que se le delegen, el estilo de comunicación que se establece, el tipo de información que se le suministra, y en general, el estilo de supervisión al cual estarán sometidos.

En tercer lugar, existe la posibilidad de que los su pervisores no posean una clara visión de la magnitud en que presentan cada estilo. Por lo que pueden existir incongruen cias entre lo que ellos piensan de sí mismos y lo que en rea lidad implementan en la práctica supervisoria.

Por último, es probable que las secretarias que componen la muestra de estudio posean un escaso conocimiento de su supervisor, debido quizás, en algunos casos, al poco tiempo de trabajo conjunto.

Sería recomendable en investigaciones futuras, hacer mayor énfasis en la importancia de que las respuestas proporcionadas por los supervisores sean sinceras, de manera que los resultados reflejen en mayor medida la realidad.

También sería interesante, replicar el estudio seleccionando muestras de subordinados que se desempeñen en diferentes niveles (pasantes, técnicos y profesionales), con el objeto de comprobar si la magnitud de la concordancia entre ambas percepciones varía.

De igual manera, se podría recomendar la selección de una muestra que presente mayor tiempo de trabajo conjunto, con el fin de garantizar una percepción más clara del subordinado acerca de su jefe.

Por otra parte, los resultados obtenidos por las secretarias en el cuestionario de conductas creativas, se distribuyeron de acuerdo con una curva unimodal. La mayoría de ellas, presentaron una mediana cantidad de conductas creativas, es decir, manifestaron un número promedio de estas con

ductas dentro de su trabajo.

En relación con los resultados que se obtuvieron en el test de pensamiento creativo de Paúl Torrance en su parte figurada se observa que, en general, las secretarias poseen un mediano potencial creativo, el cual se manifiesta en el test total y en cada una de sus partes.

Los resultados indican que, dentro de la muestra de investigación las conductas creativas que manifiestan las secretarias no guardan relación con su potencial creativo, es decir, el potencial no determina la mayor o menor expresión de dichas conductas. Al parecer, el sexo del supervisor no es una variable que afecte esta relación.

En este sentido, la evidencia teórica destaca que el potencial creativo está presente en todas las personas en mayor o menor medida. Se ha planteado que un grado elevado de esta capacidad llamada fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, no garantiza que la persona se conducirá de manera muy creativa, es decir, la manifestación de la creatividad no depende únicamente de que se posean estos factores en un grado elevado, aunque, el hecho de poseerlos, aumenta la probabilidad de que se exprese un comportamiento de este tipo.

También existe evidencia de que para que se manifieste la creatividad además de producirse la idea en una persona es necesario que los esquemas mantenidos por el grupo sean flexibles. De esta manera, habrá una aceptación por parte del grupo de las ideas que surjan y una visión positiva del cambio.

Por otra parte, los planteamientos teóricos destacan la posibilidad de que la creatividad de los empleados pueda afectar la estructura de la empresa, siendo éste un riesgo que muchas de ellas no estén dispuestas a correr.

Los resultados obtenidos corroboran la evidencia teórica en el sentido de que todas las secretarias que conformaron la muestra, presentan en mayor o menor medida un potencial creativo.

En otro sentido, estos resultados apoyan parcialmen-
te la evidencia teórica ya que las conductas creativas de
de las secretarias variaron independientemente de su poten
cial. Las más creativas, no fueron necesariamente las que
presentaron mayor potencial y no se observó que las que tu
vieran mas potencial, tuvieran una mayor probabilidad de pre
sentar comportamientos creativos.

Las razones de esta coincidencia parcial con la evi

dencia teórica pueden ser las siguientes:

En primer lugar, es posible que las secretarias tengan un potencial creativo que no puedan expresar dentro de su trabajo ya que el tipo de funciones que realiza, quizás estén regidas por formatos pre-establecidos, no estimulando la expresión de la creatividad.

En segundo lugar, probablemente el potencial no es manifiesto dentro del trabajo, debido a que las ideas innovadoras que puedan surgir por parte de las secretarias no son bien vistas por el grupo, probablemente por que ponen en tela de juicio sus postulados. De esta manera, se rechazan las ideas creativas impidiendo su progreso.

En tercer lugar, es posible que las secretarias que poseen un alto potencial creativo lo manifiesten en otras áreas de su vida.

En cuarto lugar, quizás los supervisores que proporcionaron la información utilizada para la elaboración del cuestionario, incluyeron dentro de lo creativo, aspectos relacionados con iniciativa y eficiencia en el trabajo, debido a que en este tipo de cargo, probablemente se les permite poca expresión de su potencial. De esta manera, la creatividad evaluada de las secretarias pudiera contener aspectos

que no están contemplados en el test de Torrance.

Finalmente, es probable que realmente no existe ninguna relación entre las conductas creativas que manifiestan las secretarias y su potencial.

Sería recomendable en investigaciones futuras, trabajar con instituciones más flexibles (Por ejemplo: Empresas publicitarias), de manera que permitan en mayor medida la expresión del potencial creativo de los empleados.

También se recomienda, replicar la investigación en otros ambientes, con el fin de averiguar si la creatividad se manifiesta en mayor medida en áreas ajenas a la laboral.

Por último, sería aconsejable utilizar otra muestra de subordinados en la que el tipo de trabajo que desempeñen les ofrezca mayores posibilidades de implementar su potencial. De esta manera existiría la posibilidad de elaborar un cuestionario que no esté teñido de aspectos ajenos a la creatividad.

Los resultados indican que la percepción que tienen las secretarias acerca del estilo de gerenciar de su supervisor es la variable que interviene en la expresión de sus conductas creativas. No así, la percepción que de estos tiene

el supervisor.

En este sentido, los datos señalan que dentro de la muestra utilizada ninguno de los estilos de supervisión que el jefe intenta transmitir afecta la manifestación de dichas conductas por parte de las secretarias. Sin embargo, la expresión de tales conductas se encuentra inhibida cuando el supervisor es percibido como indiferente.

Por otra parte, cuando las secretarias perciben en su jefe los estilos restantes, al parecer sus conductas creativas no varían.

La evidencia teórica propuesta por Blake y Mouton destaca que cuando el supervisor se comporta de acuerdo con el estilo integracionista:

"Estimula el experimento y promueve una actitud constructiva hacia el descubrimiento y la innovación". (Pág.77)

Asimismo, los subordinados gozan de suficiente libertad para poner en práctica sus ideas novedosas.

Por otra parte, proponen que la creatividad que se permite expresar bajo el estilo autoritario, suele mostrarse bajo la forma de complacencia superficial. Los empleados son

considerados como niños que deben ser vigilados, negándoles de esta manera, toda posibilidad de auto disciplina y auto-control.

Los planteamientos teóricos, señalan que en el estilo Country Club la creatividad que manifiestan los subordinados se oculta dentro de la amabilidad y el halago, por lo que la oportunidad de que la verdadera creatividad emerge está ausente.

La creatividad que se manifiesta en el estilo compromisorio, según la evidencia teórica es escasa, ya que la regla es imitar y no crear.

En relación al estilo indiferente, los enunciados teóricos manifiestan que en la motivación que estimula la creatividad no existe, por el contrario, se ejerce gran presión hacia la conformidad.

Los resultados obtenidos en el presente estudio apoyan en ciertos aspectos la evidencia teórica ya que como se presentó anteriormente, el estilo indiferente percibido por las secretarias, inhibe la expresión de sus conductas creativas.

Sin embargo, estos resultados no corroboran los

los planteamientos expuestos en el sentido de que los estilos compromisorio, Country Club, autoritario e integracionista afectan de alguna manera la expresión de la creatividad.

Las razones de que los datos obtenidos en esta investigación no se adecúen en su totalidad a la evidencia teórica pueden ser las siguientes: En primer lugar, es posible que estos estilos en realidad no ejerzan influencia sobre la creatividad de las secretarias.

En segundo lugar, es probable que el número de supervisores que fueron vistos por sus secretarias como poseedores de los estilos compromisorio, autocrático y Country Club en forma predominante, sea muy bajo lo cual puede no haber permitido discriminar que influencia ejercen cada uno de ellos sobre la creatividad.

En base a lo anterior, se recomienda para futuras investigaciones seleccionar muestras que estén conformadas por supervisores que sean vistos por sus secretarias como predominantemente poseedores de los estilos antes mencionados, con el objeto de conocer si estos ejercen alguna influencia sobre la creatividad.

Igualmente, sería interesante observar si el estilo de supervisión que el jefe intenta transmitir se relaciona

con la creatividad de sus subordinados, cuando estos se desempeñan en niveles diferentes, para lo cual sería necesario seleccionar diversas muestras de subordinados.

Por otra parte, los resultados sugieren que cuando se mantienen constantes los efectos del test de pensamiento creativo en su totalidad y el de cada una de sus partes sobre el cuestionario de conductas creativas, las relaciones entre éste último y los estilos de supervisión no se alteraron en forma significativa.

Este resultado pudo deberse al bajo grado de acuerdo obtenido en la muestra de esta investigación, entre la creatividad que expresan las secretarias y su potencial.

En la muestra de estudio, se obtuvieron indicios de que el sexo del supervisor es una variable que afecta la relación entre los estilos de supervisión percibidos por las secretarias y sus conductas creativas. En este sentido, cuando las secretarias ven a sus supervisores de sexo femenino como integracionistas, aumenta la ocurrencia de sus conductas creativas, mientras que cuando las perciben como indiferentes, estas disminuyen. Sin embargo, cuando los supervisores son de sexo masculino este fenómeno no ocurre.

Por otra parte, cuando se controlaron los efectos del potencial creativo y de cada uno de los aspectos que lo

componen sobre las conductas creativas, la relación antes mencionada no se vio afectada.

Los resultados obtenidos, pueden deberse a diversos factores, entre ellos es posible que los estilos de supervisión integracionista e indiferente ejerzan mayor influencia sobre la creatividad de los subordinados cuando ambos (Supervisor y subordinado) son del mismo sexo.

En segundo lugar, es posible que debido a sesgos muestrales la relación antes mencionada, se halla presentado solo en la submuestra de supervisores del sexo femenino.

En tercer lugar, probablemente las relaciones que se presentan entre estos dos estilos y las conductas creativas se intensifiquen en el caso de supervisores del sexo femenino.

Sería recomendable en investigaciones futuras seleccionar aleatoriamente la muestra de estudio, esto permitiría garantizar la validez de los resultados.

Igualmente, sería sumamente interesante seleccionar cuatro muestras diferentes de estudio: Una de supervisores de sexo femenino con subordinados del sexo masculino. Otra, en la que se combinen supervisores y subordinados del sexo

masculino. La tercera, formada por supervisores y subordinados de sexo femenino, y la última constituída por supervisores de sexo masculino y subordinados del sexo femenino. Lo anterior, permitiría verificar en que medida la combinación de diferentes sexos en la pareja de trabajo afecta la relación a la cual se ha hecho referencia.

Lo expuesto hasta ahora, se podría resumir de la siguiente manera:

1. Los resultados indican que existe una tendencia en los supervisores seleccionados en la muestra, a percibirse a si mismos como predominantemente integracionistas, mientras que un número menor de secretarias así lo consideran.
2. Los datos obtenidos revelan que, la mayoría de los supervisores de la muestra de la investigación piensan que el estilo que ellos manifiestan en menor medida es el indiferente, mientras que un número mayor de secretarias los percibieron de esta manera.
3. En la muestra de estudio, al parecer, no existe relación entre el potencial creativo de las secretarias y las conductas de este tipo que ellas manifiestan.

4. Se encontraron indicios de que probablemente, el estilo de supervisión percibido por parte de las secretarias, es la variable que interviene en la expresión de sus conductas creativas. No así, la percepción que de su estilo tenga el supervisor.
5. El estilo indiferente percibido por las secretarias en la muestra de estudio, aparentemente, inhibe la expresión de sus conductas creativas, mientras que el estilo integracionista la favorece, esto último ocurre, sólo cuando el supervisor es de sexo femenino. Lo anterior, hace referencia al hecho de que el sexo supervisor parece ser una variable que afecta esta relación.

Los resultados obtenidos, coinciden con las siguientes evidencias teóricas:

1. Que el potencial creativo está presente en todas las personas en mayor ó menor grado.
2. Con el hecho de que un elevado potencial creativo no garantiza la expresión de conductas creativas.
3. Con las proposiciones acerca de que el estilo integracionista fomenta la creatividad, mientras que

el indiferente la inhibe.

Por otra parte, los datos obtenidos no apoyan las siguientes evidencias:

1. El hecho de que las personas que poseen un elevado potencial creativo tengan mayores posibilidades de manifestar conductas de este tipo.
2. Que los estilos compromisorios, Country Club y Autocrático, ejerzan alguna influencia sobre el comportamiento creativo de los subordinados.

Estos resultados obtenidos, están afectados por algunas limitaciones que se presentaron en la realización del presente trabajo, entre ellas están:

1. El haber seleccionado como muestra, secretarias - que trabajan en instituciones financieras. En éstas su trabajo es repetitivo y formatizado y gozan de poca libertad para proponer ideas novedosas.
2. Los resultados pudieron estar afectados porque al parecer, algunos de los supervisores incluidos en la muestra de estudio contestaron el instrumento

de estilos de supervisión con respuestas deseables socialmente.

3. Los datos obtenidos, pudieron estar alterados por el hecho de que los instrumentos se administraron en el sitio de trabajo de cada parte de la pareja por lo que cada uno estuvo sometido a estímulos diferentes.
4. Debido al tiempo requerido para llenar los instrumentos, algunas de las parejas se negaron a colaborar y esto unido a vacaciones y otros factores redujo la muestra en 11 personas, lo cual pudo haber afectado los resultados.
5. Por otra parte, los resultados de esta investigación no son generalizables por los siguientes factores:
 - La muestra fue proporcionada por las instituciones donde se trabajó, por lo que existen en ella sesgos resultantes del proceso de selección. No se puede considerar representativa de la población.
 - Por lo anterior, existe la posibilidad de que se haya presentado interacción entre la variable experimental y los errores de selección.

6. Debido a que sólo se seleccionaron empresas del sector financiero, los resultados están limitados a - empresas de este tipo. Lo anterior, no permitió observar el efecto de la interacción entre estas dos variables en otro tipo de instituciones.

Los aportes del presente estudio son los siguientes :

1. Permitted conocer que la percepción que tienen el jefe de su estilo de supervisar puede diferir de la que tiene la secretaria de él.
2. Proporcionó indicios de que al parecer los supervisores tienden a percibirse de acuerdo con características deseables socialmente.
3. Suministró información acerca de que la percepción que tiene la secretaria de su jefe, puede ser la variable que ejerza mayor influencia sobre sus conductas creativas.
4. Reveló que aparentemente, el sexo del supervisor - es una variable que puede afectar la relación de jefe-secretaria y la percepción que la secretaria tenga de su supervisor.
5. Por último, se puede considerar, que abrió nuevos caminos en el campo de la investigación.

BIBLIOGRAFIA

- ANASTASI, A. Test Psicológicos. Ediciones Aguilar S.A. Madrid. 1980.
- ANDERSON, H.H. Creativity and Education. Association for Higher Education. College and University Bulletin. 13:14 (1), pág. 79. Mayo 1961. Citado por Gowan y otros. Implicaciones Educativas de la Creatividad. Ed. Anaya, S.A. Salamanca, 1976.
- ARIAS GALICIA, F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1974.
- BASS, B.M. Psicología de las Organizaciones. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1972.
- BEAUDOT, A. La Creatividad. Narcea, S.A. de Ediciones Madrid, 1980.
- BLANCHARD y Hersey. La Administración y el Comportamiento Humano. Ed. Técnica, S.A. México, 1972.
- BLAKE y Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional "Grid". Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.
- BROWN, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura Económica. México, 1975.
- BRUNNER, J.S. "The Conditions of Creative Thinking". Atherton Press, 1963. Citado por Gowan y otros. Implicaciones Educativas de la Creatividad. Ed. Anaya, S.A. Salamanca, 1976.

- CHEVALIER, J. Organización de Empresas. Ed. Palestra, Barcelona, 1960.
- CORDERO P, Agustín. Técnicas de Estimulación de la Creatividad en la Empresa. Revista de Psicología General y aplicada, 1976. Vol. 341.
- CROMBACH, L.J. Fundamentos de la Exploración Psicológica. Ed. Biblioteca Nueva Madrid, 1972.
- DELLAS-GALER, G.L. "Identification of Creativity." Psychological Bulletin. Vol. 73. 1970.
- DUBIN, R. Supervisión y Productividad. Ed. Trillas S.A. México, 1975.
- GILMER, Beverly, Von Haller. Psicología Industrial. Ed. Martínez La Roca. 3ra. Edición, Barcelona, 1973.
- GOWAN J. Demos G, Torrance, E.P. Implicaciones Educativas de la Creatividad. Ed. Anaya, S.A. Salamanca, 1976.
- GUILFORD, J.P. Creatividad y Educación. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1978.
- HALLMAN, R.J. "The Commonness of Creativity". Educational Theory 13. Abril 1963. Citado por Gowan y otros. Implicaciones Educativas de la Creatividad. Ed. Anaya, S.A. Salamanca, 1976. pág. 303.
- HUSE E., Bowditch, J. El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.
- JAOUI, Hubert. Claves para la Creatividad. Ed. Diana, México, 1979.

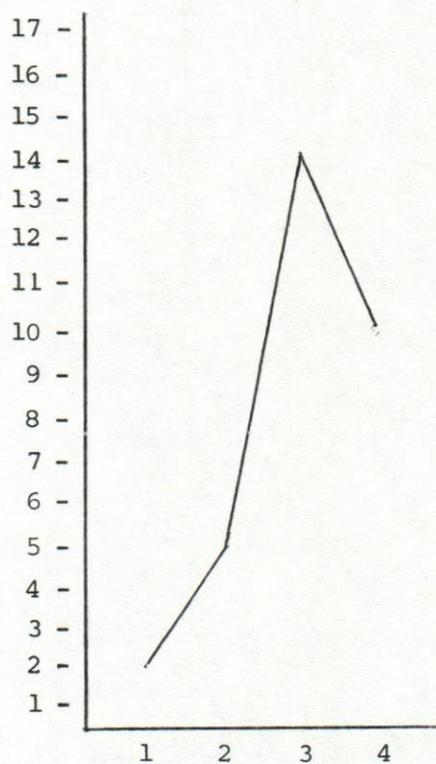
- KATZ D. y Kahn R. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México, 1977.
- KAUFMANN, A. Fustrer, M, Drevet A. La Invéntica. Nuevos Métodos para Estimular la Creatividad. Ed. Deusto, Bilbao, 1973.
- KERKINGER, Fred N. Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México, 1981.
- KLIKSBERG, B. El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1978.
- KOLB, Ruben; Mc. Ityre. Psicología de las Organizaciones. - Problemas Contemporáneos. Ed. Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1977.
- KOONTZ H. y O'Donnell C. Principles of Management. Mc Graw Hill, New York, 1959.
- LEAVITT, H.J. Psicología Gerencial. Ed. Contabilidad. Buenos Aires, 1970.
- MAIER, Norman. Psicología Industrial. Ediciones Rialp, S.A. Segunda Edición, Madrid, 1964.
- MC. GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana, México, 1970.
- MARAN, James y Simón, Herbert. Teoría de la Organización. Ediciones Ariel, Barcelona, 1961.

- MIRA, Emilio y López. Factores Psicológicos de la Productividad. Librería Ateneo, Editorial. Argentina, 1961.
- PALADINO, R.M. y Páez, M.M. Predicción de la Creatividad a través de los Rasgos Biográficos. Tesis presentada en la U.C.A.B. Septiembre, 1981.
- PRINCE, George. La Práctica de la Creatividad. Ed. Diana, México, 1980.
- SEMPRUN, L.T. y Herrera M.I. Estilos de Supervisión y Rendimiento Laboral. Tesis presentada en la U.C.A.B., Junio, 1981.
- SHEIN, E.H. Psicología de la Organización. Ed. Prentice / Hall Internacional. Madrid, 1980.
- SIEGEL, Laurence. Psicología Industrial. Compañía Editorial, S.A. México, 1962.
- SPRECHER, T.B. "A Study of Engineer's Criteria for Creativity University of Maryland". Journal of Applied Psychology. 1959. Vol. 43 (2)
- STEWART, E.S. "The big Question of Creativity". Parents Magazine N° 38. Junio 1963. Citado por Gowan y otros. Implicaciones Educativas de la Creatividad. Ed. Anaya, S.A. pág. 303. Salamanca, 1976.
- TANNENBAUM, Arnold, S. Psicología de las Organizaciones. - 3ra. Impresión, Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1970.
- TANNENBAUM, Robert. Leadership and Organization, A Behavioral Science Approach. Mc.Graw Hill New York, 1969.

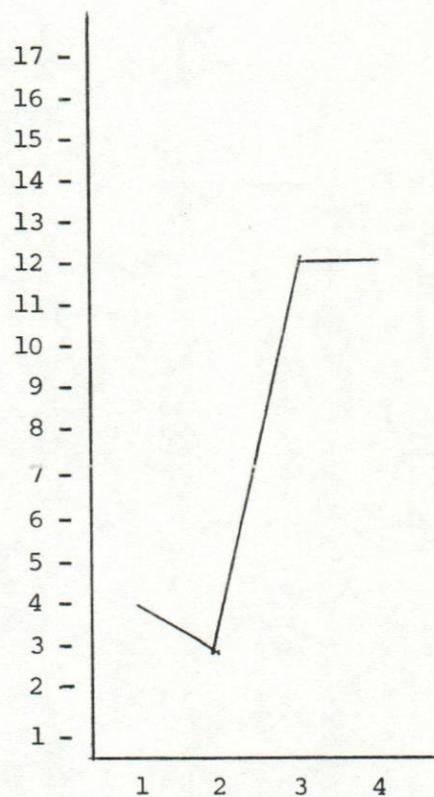
- TAYLOR, Frederick, W. Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, 1974.
- TERRY, George. Principles of Management. Homewood III, 1960.
- TIFFIN, Joseph y Mc.Cormick Ernest. Psicología Industrial. Ed. Diana, S.A. México, 1964.
- TORRANCE, P. Manual del Test de Pensamiento Creativo. Segunda Edición. Les editions du centre de psychologie appliquee. Francia, 1976.
- TYLER, Leona E. Psicología de las Diferencias Humanas. Ediciones Marova, 3ra. Edición, Madrid, 1978.
- ULMANN, Gisela. Creatividad. Ed. Rialp, S.A. Madrid, 1972.
- VAN DERSAL, W.R. The Successful Supervisor in Government and Business. Ed. Harper Raw Publishers. New York and Evanston. 1972.
- VERALDI, G. y B. Psicología de la Creación. Ediciones Mensajero, Bilbao, 1974.
- VON HALLER, B. Psicología Industrial. Ediciones Grijalbo, S.A. Barcelona, México, D.F., 1963.
- WASMUTH W. y de Lodzia, G. Dinamics of Supervision. Organizational Cases and Intrigues. Grid Inc. Columbus, Ohio, 1974.
- YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1965.

ANEXO 1

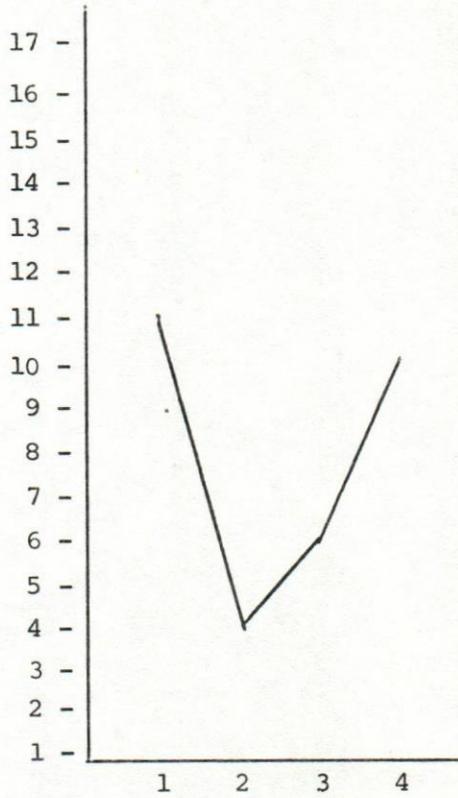
DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO PILOTO DE CONDUCTAS CREATIVAS



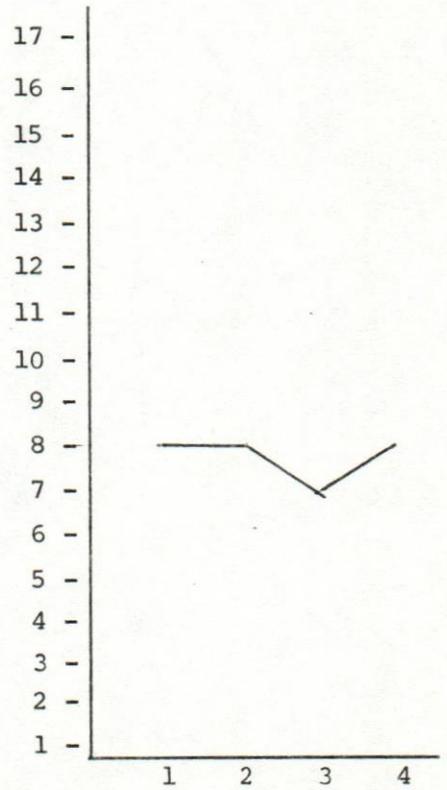
ITEM 1



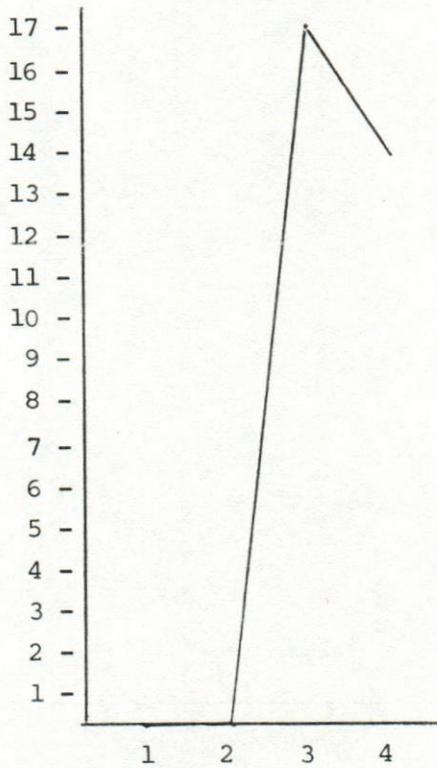
ITEM 2



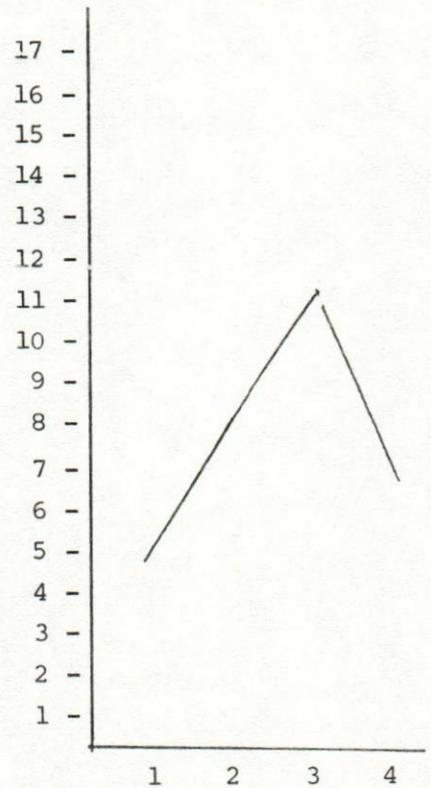
ITEM 3



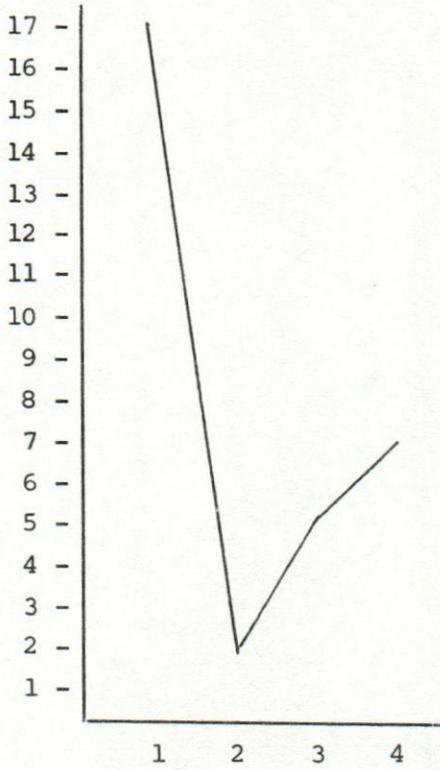
ITEM 4



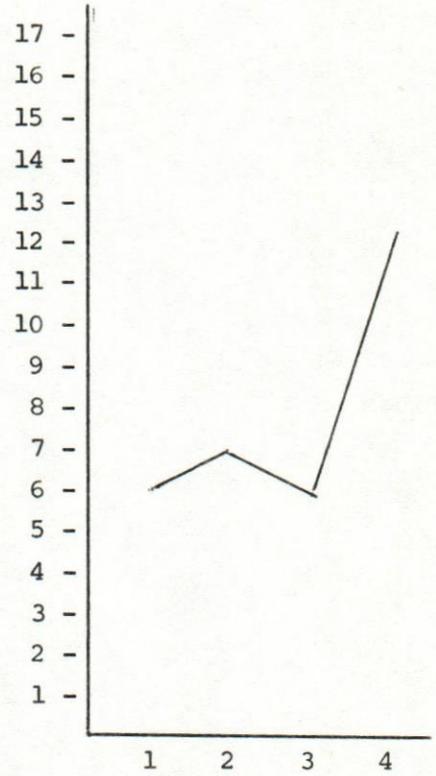
ITEM 5



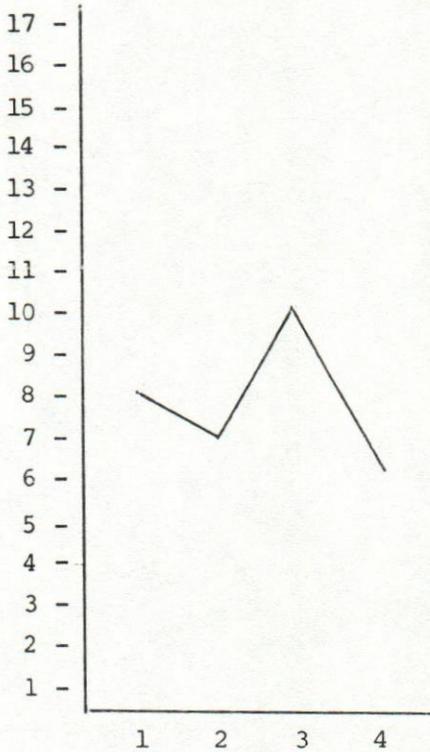
ITEM 6



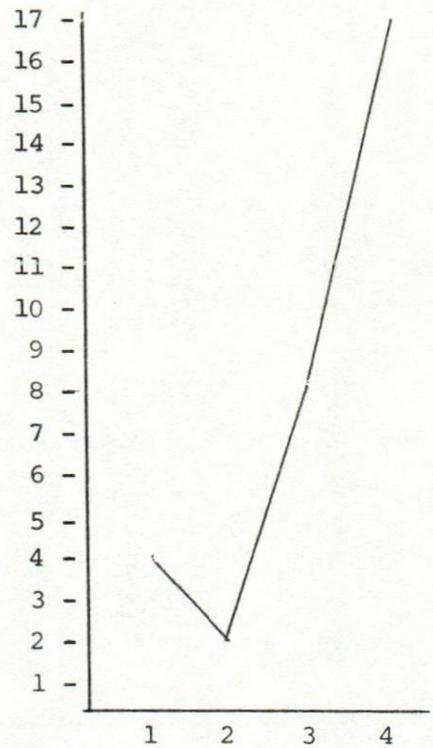
ITEM 7



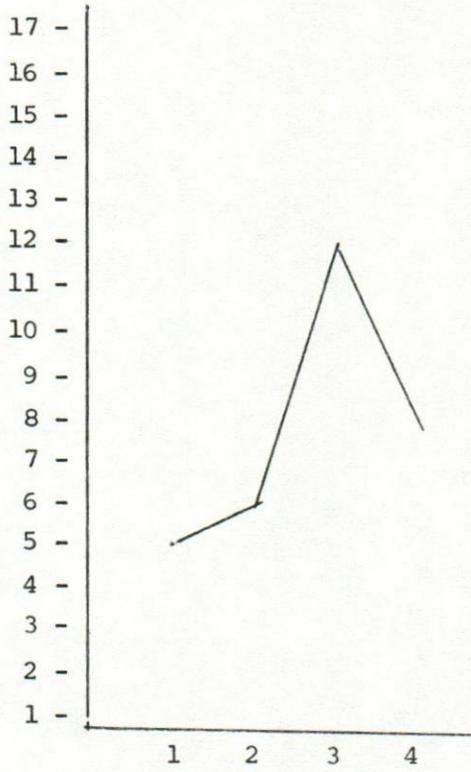
ITEM 8



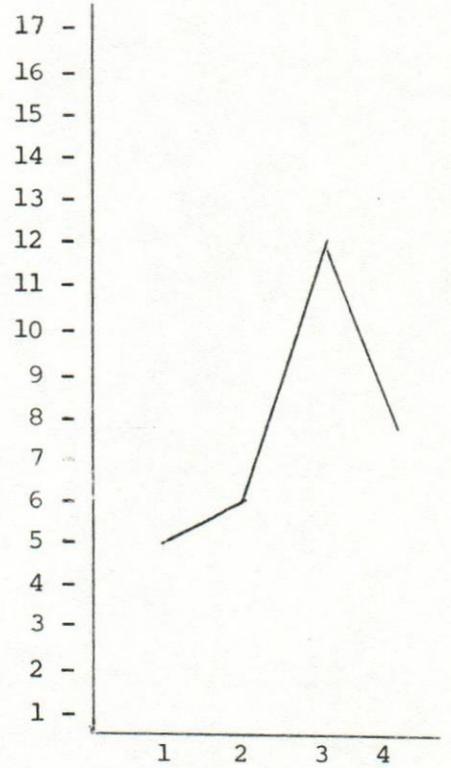
ITEM 9



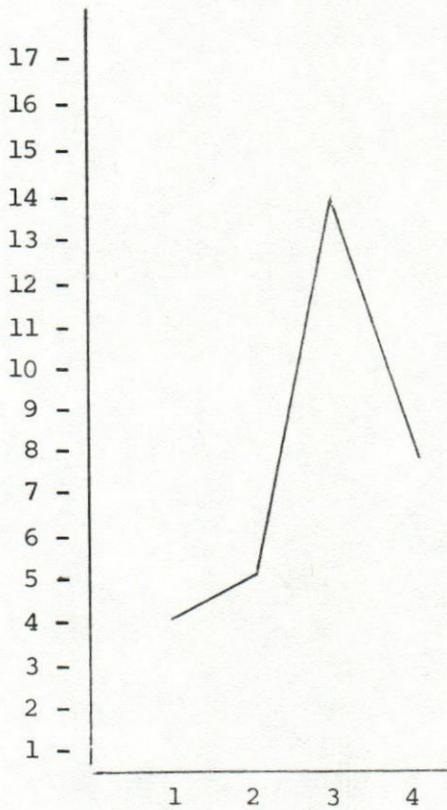
ITEM 10



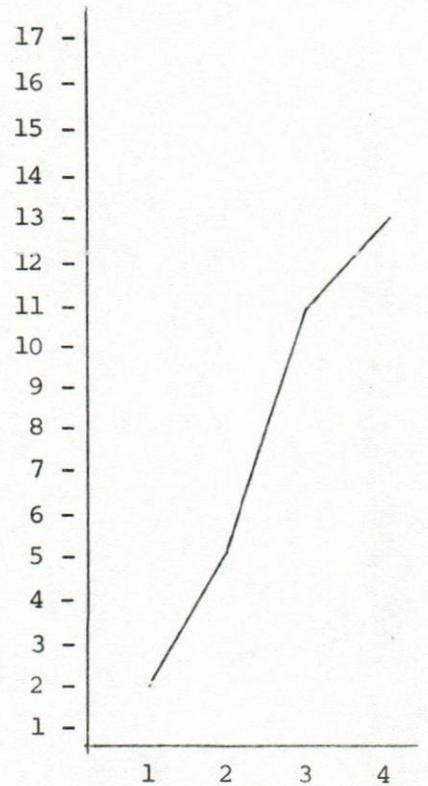
ITEM 11



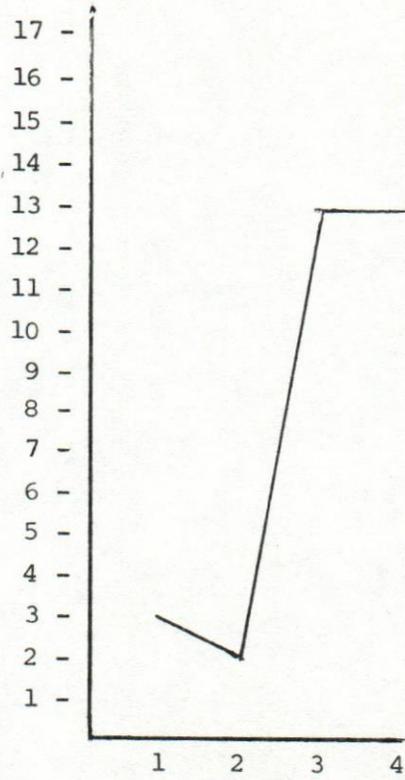
ITEM 12



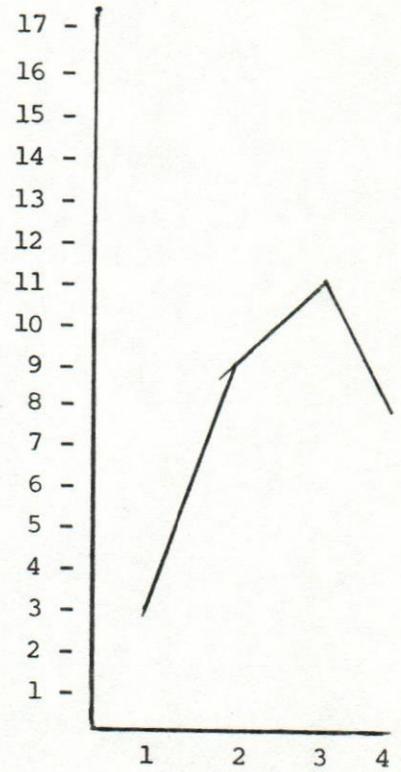
ITEM 13



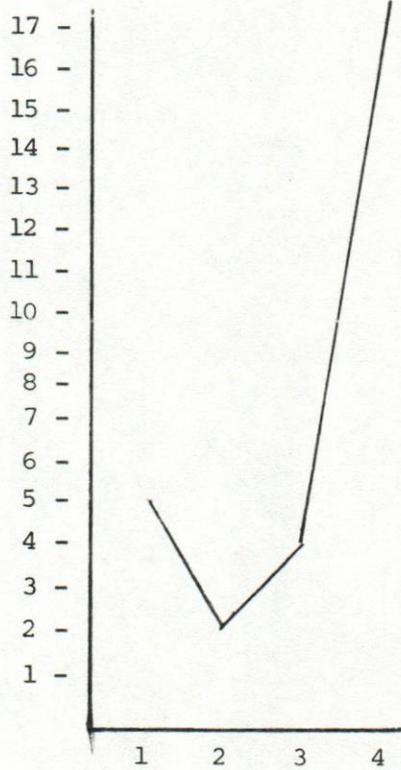
ITEM 14



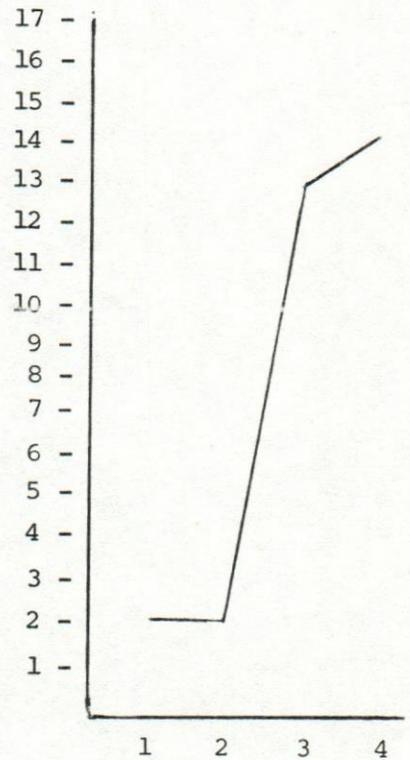
ITEM 15



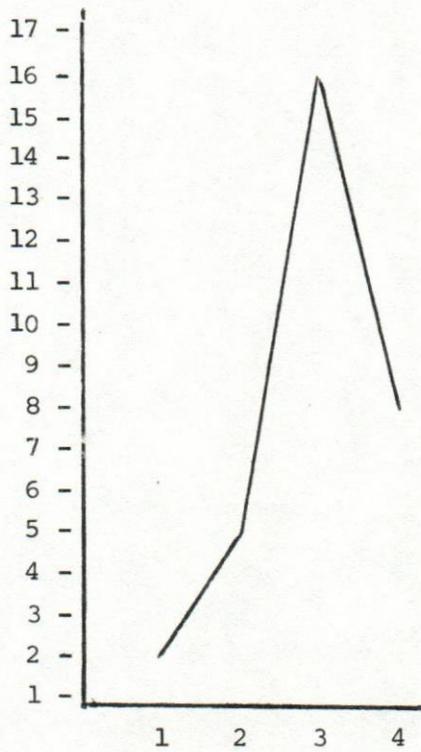
ITEM 16



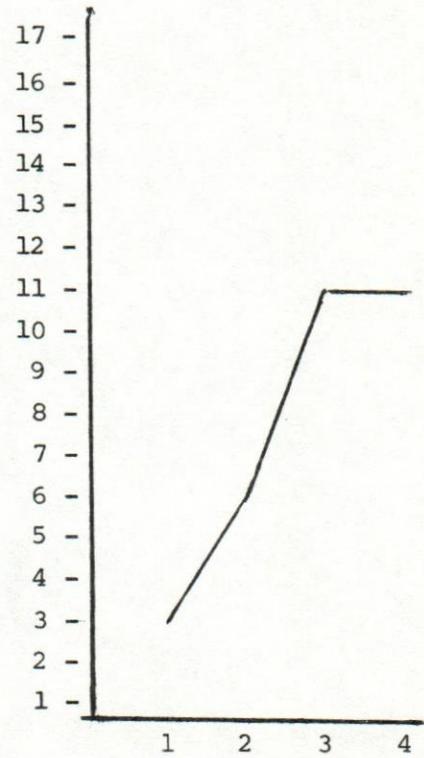
ITEM 17



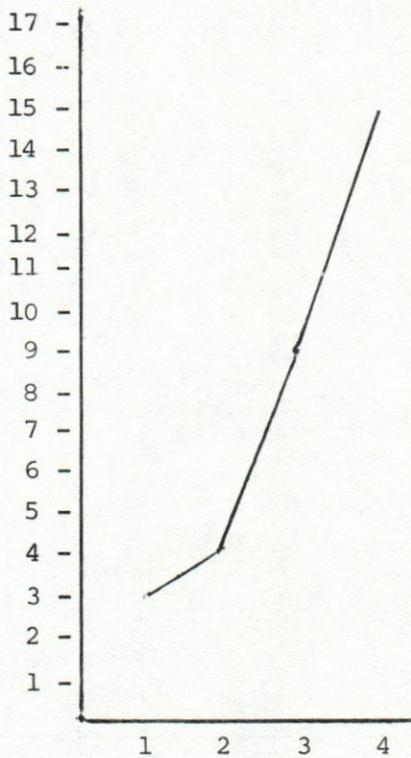
ITEM 18



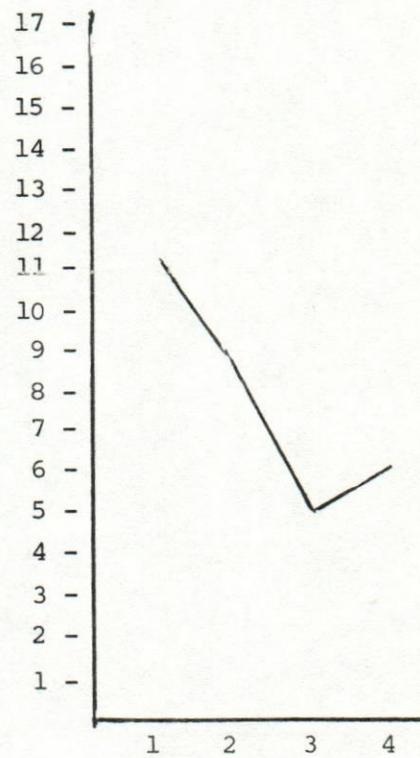
ITEM 19



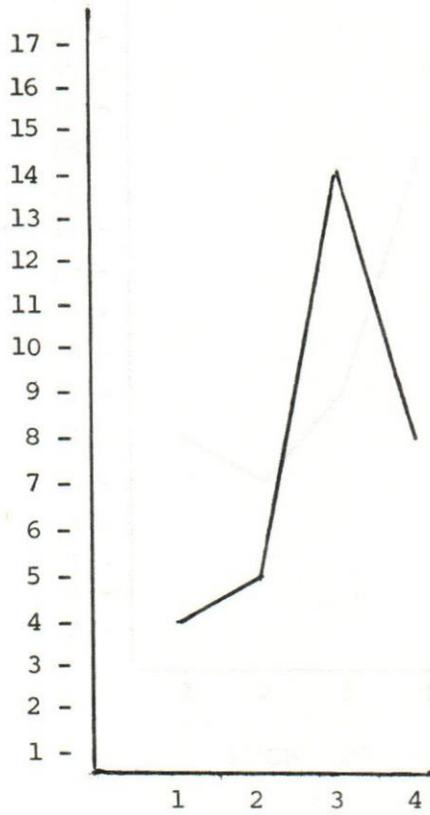
ITEM 20



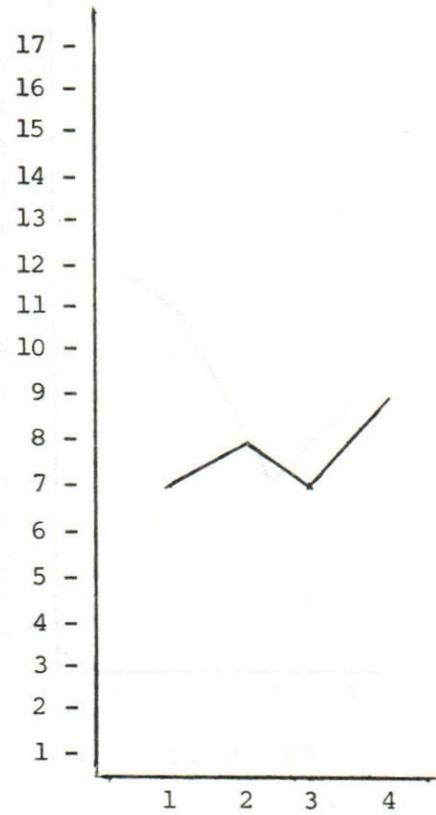
ITEM 21



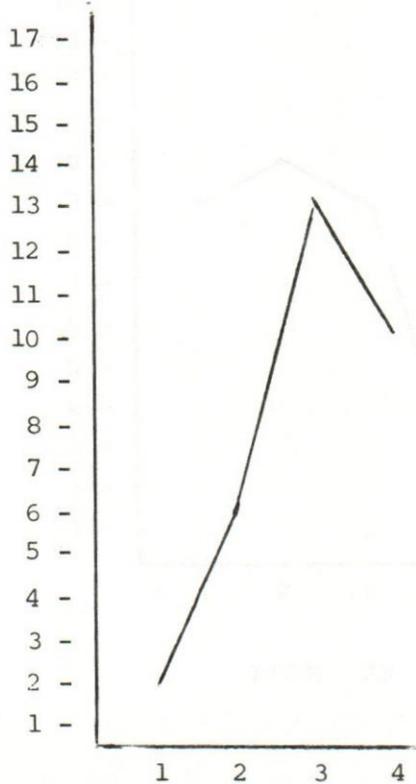
ITEM 22



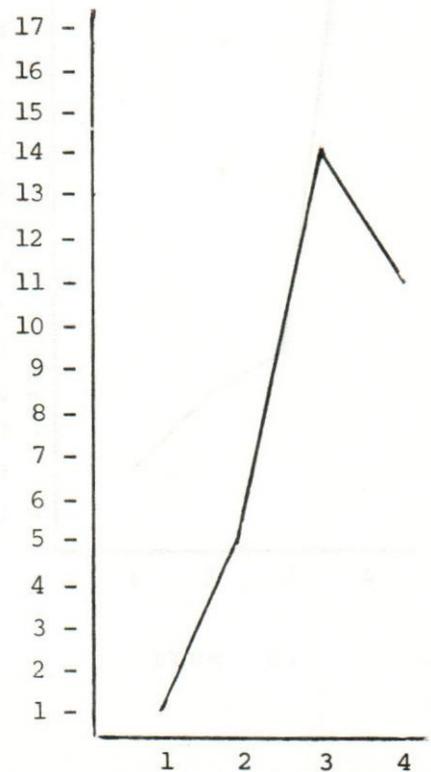
ITEM 23



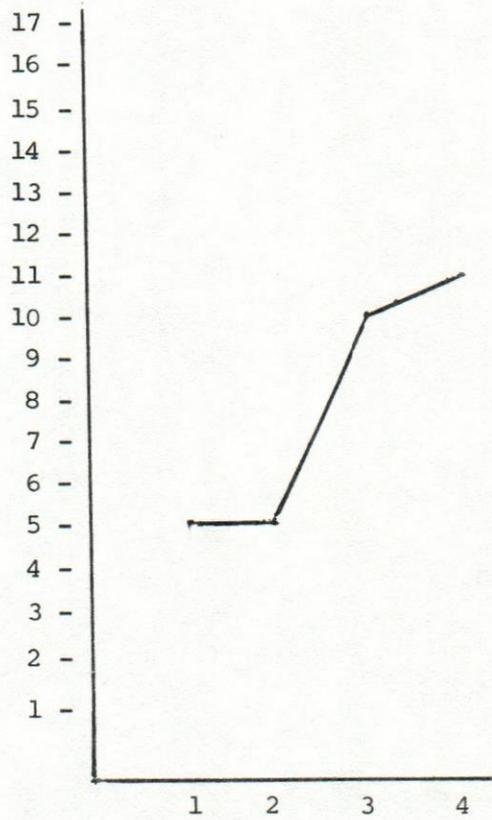
ITEM 24



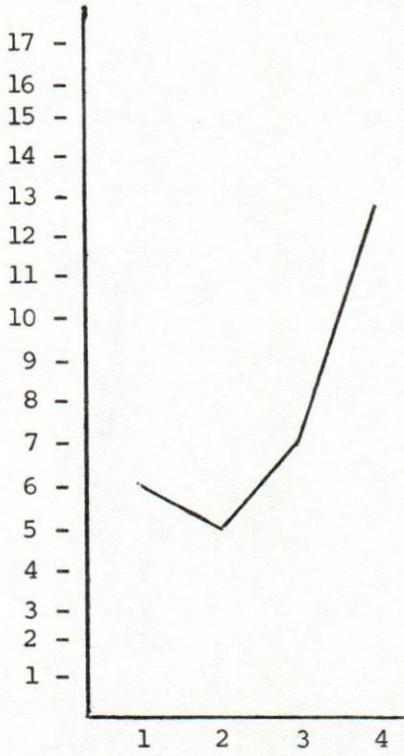
ITEM 25



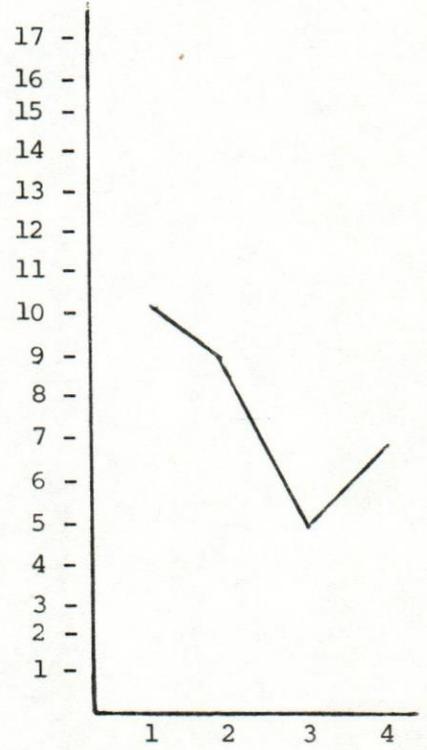
ITEM 26



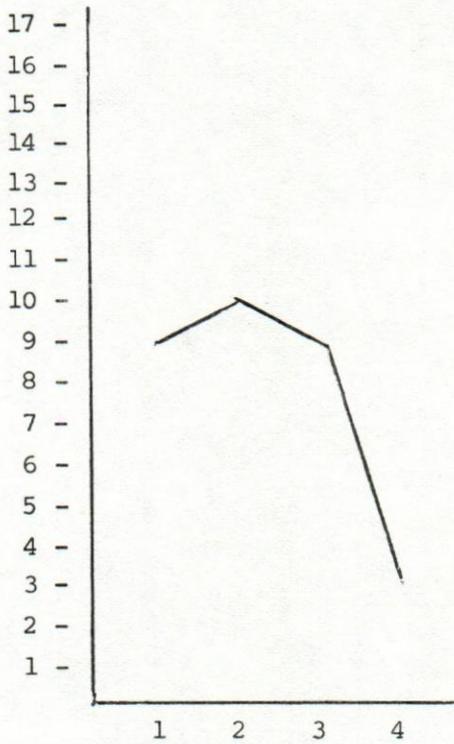
ITEM 31



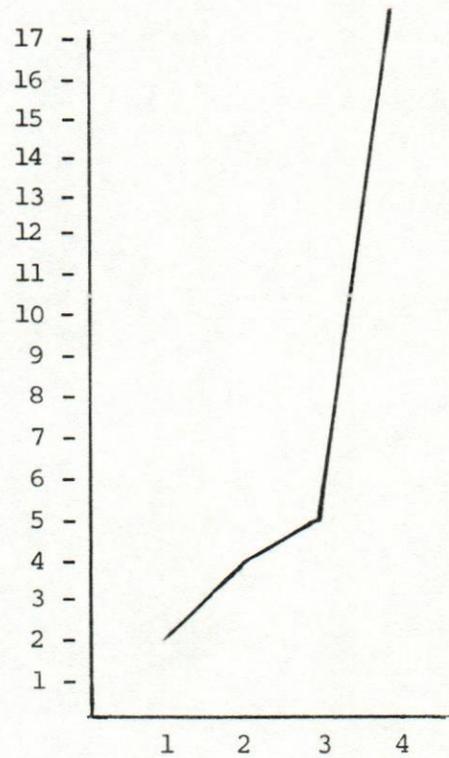
ITEM 27



ITEM 28



ITEM 29



ITEM 30

A N E X O 2

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS CREATIVAS

A continuación se le presentarán una serie de conductas, en base a las cuales, usted evaluará a su secretaria. Debe contestarlas marcando una equis (X) en el lugar que corresponda, de acuerdo con la frecuencia en que su secretaria ejecuta esa conducta.

Por ejemplo:

Su secretaria da donaciones a su nombre, con un límite pre-establecido por usted.

Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
	X		

En este caso la secretaria de este señor casi siempre da donaciones a su nombre, con un límite pre-establecido.

Es importante que conteste con toda sinceridad ya que la información recabada, se mantendrá en estricta confidencialidad.

Si duda qué alternativa elegir, recuerde experiencias que lo ayuden a aclarar su respuesta.

Por favor, conteste todas las preguntas.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

20. Presenta los informes de una -
manera atractiva y original.
21. Demuestra interés en aprender
a manejar un procesador de pa
labras.

Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca

A N E X O 3

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES GERENCIALES

Este instrumento proporciona una comparación de los estilos gerenciales. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada ítem seleccionando los números apropiados en los espacios correspondientes. Algunas alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o igualmente no atractivas. Procure escoger la que, relativamente, se aproxima más a su manera actual de pensar.

Para cada ítem, Ud., tiene tres puntos para ser distribuidos en cualquiera de las siguientes combinaciones:

- 1 Si usted apoya decididamente la alternativa (A) en vez de la alternativa (B), escriba - un 3 en la línea de la A y un 0 en la línea de la B:

A 3

B 0

- 2 Si usted apoya decididamente (B) en vez de (A), escriba:

A 0

B 3

3 Si usted apoya (A) algo más que (B) escriba:

A 2

B 1

4 Si usted apoya (B) algo más que (A) escriba:

A 1

B 2

Use solamente las combinaciones de números que aparecen en los ejemplos de arriba. Trate de relacionar cada alternativa con su estilo de gerenciar. Si Ud., consigue dificultades en la elección de algunas alternativas, trate de pensar en una experiencia que sirva de base a su juicio.

Haga una selección en cada par de alternativas.

Es importante que conteste con toda sinceridad, ya que la información recabada se mantendrá en estricta confidencialidad.

1) El gerente es responsable de:

A ___ Mantener a los subordinados en un estado de ánimo positivo, ya que la producción se cuidará por sí misma.

B ___ Obtener la máxima producción, ya que de ésta manera la gente responderá.

2) La manera de tratar las sugerencias es para:

A ___ Posponer la reacción hacia ellas, ya sea positiva ó negativamente, hasta que su jefe haya dado su juicio; luego transmitir esa opinión a los subordinados.

B ___ Leerlas ó escucharlas y decidir si ameritan ser transmitidas al jefe; no obstante se le hace saber a los subordinados que sus sugerencias son apreciadas.

3) Cuando un subordinado se mete en dificultades en el desempeño de su trabajo, el jefe debería:

A ___ Darle apoyo y animarlo; el subordinado debe saber que puede contar con su supervisor.

B ___ Trabajar con él para lograr juntos comprender el problema a fin de poder corregir la dificultad y eliminarla en el futuro.

4) El gerente que obtiene mejores resultados es aquel que hace saber a los subordinados lo que se espera de ellos,

A ___ y mantiene la línea de acción.

B ___ pero, conocedor de la naturaleza humana, se dá cuenta de que no podrán alcanzar todas las expectativas.

5) Al planificar un gerente debe consultar con las personas afectadas

A ___ pero dejar que ellos formulen su propio plan, pues así se sienten más libres de aceptarlo.

B ___ y trabajar con ellos hasta que se formule el mejor plan.

6) Si el gerente ve que sus empleados se van temprano debería:

A ___ recordar que las buenas relaciones son importantes y no hacer un problema de ello.

B ___ hablar con ellos y hacerles saber que su trabajo es apreciado, mientras les recuerda el hecho de que se están yendo temprano.

7) Para evitar desdecirse, cuando un gerente toma una decisión debe basarla en:

A ___ una información razonada y cabal, para que no sea necesario cambiarla si los subordinados se resisten.

B ___ la manera de pensar de su jefe para asegurarse de que no habrá duda sobre quién tiene razón si los subordinados se resisten.

8) Siendo la gente como es, por regla general

A ___ producirá si el jefe se preocupa de sus necesidades emocionales dándole ánimos y felicitaciones cuando lo merezca.

B ___ trabajará para lograr una producción elevada si la dedicación y el interés en el trabajo se basan en la profunda comprensión de lo que está en juego.

9) La producción debería ser

A ___ la más alta posible aunque a los subordinados no les gusta ser presionados hacia ése objetivo.

B ___ lo suficiente para mantenerse sin problemas.

10) Cuando un subordinado está en desacuerdo, el gerente debería escuchar a fin de comprender

A ___ las ideas de los subordinados y explicarles las normas que llevan al gerente a tomar esa posición, y después tomar el tiempo que sea necesario para discutir el punto hasta que se alcance un acuerdo satisfactorio.

B ___ los puntos de desacuerdo y luego de una explicación el podrá convencer al subordinado que la opinión del gerente es mejor.

11) Un gerente puede evitar problemas

A __ aceptando, sin queja, el ritmo de trabajo que la misma gente se impone.

B __ invitando a la gente a encontrar satisfacción en el trabajo estableciendo su propio ritmo.

12) Para promover el mejor esfuerzo, un gerente debería desarrollar las decisiones importantes con sus subordinados.

A __ en un equipo constituido por él y ellos para asegurar la coordinación del esfuerzo.

B __ en la base de que ellos y yo nos pongamos de acuerdo para asegurar un rendimiento eficiente y responsable.

13) Cuando hay un conflicto el gerente debe dejar a su gente sola

A __ a menos que haya un problema. Después de esto el gerente debe ofrecer su ayuda para aliviar la tensión.

B __ ya que la gente debe solventar sus propios conflictos de una manera ó de otra.

14) Cuando un gerente se reúne con sus subordinados el propósito principal debería ser

A __ desarrollar metas y objetivos, esbozar el trabajo y decidir la forma de hacerlo.

B __ darles ocasión de participar, de hacer sugerencias y de ayudar al supervisor en tomar las decisiones referentes al curso de acción a seguir.

15) Después de terminar un trabajo difícil, un gerente debería

A __ mostrar respeto por un trabajo bien hecho, suavizando el camino para restablecer las buenas relaciones, ya que frecuentemente se generan tensiones cuando se ejecuta una tarea.

B __ tener ya planes para el trabajo siguiente y poner a la gente a trabajar en ellos tan pronto como terminen la tarea previa.

16) Cuando los subordinados están en conflicto, un gerente debería

A __ hablarles separadamente para averiguar los hechos y luego ofrecer una solución que sea justa para ambos.

B __ permanecer neutral, ya que es probable que la gente se vuelva en contra de quienes se entrometen.

17) Cuando se termina una tarea, un gerente debería analizarla con quienes hicieron el trabajo

A __ para ayudarles a aprender, destacando las características eficientes del grupo, examinando los errores y sugiriendo mejoras; también debe alentar a los individuos para que recomienden sugerencias razonables para mejorar.

B __ para informarse como marchó el trabajo a fin de reconocer las contribuciones destacadas del grupo, ó de los individuos según correspondiera.

18) Cuando un gerente y subordinado están en desacuerdo, el gerente debería

A __ explicar las razones de su decisión y que, aunque lo lamenta, la decisión debe mantenerse.

B __ decirle al subordinado que la decisión se mantendrá.

19) Se puede lograr una coordinación eficiente entre los subordinados

A __ haciéndoles participar activamente en la solución de problemas de trabajo.

B __ haciéndoles saber que la gente está en primer lugar.

20) Cuando un subordinado se resiste a hacer las cosas de la manera prescrita, el jefe debe

A __ mostrarle como las reglas son para beneficio de todos y pedirle que las cumpla por el bien de todos.

B __ dejar las cosas como están por un tiempo; no hay razón para crear un incidente que puede causar un mal informe.

21) Para que un subordinado sea realmente respetado cuando reporte al jefe, debe informarle

A ___ las cosas que están yendo bien y las que están pobremente manejadas.

B ___ sólo las cosas que se desvían de lo programado y que requieren la acción directa del jefe.

22) Cuando un gerente está planeando una operación y obtiene de los subordinados algunas ideas que se podrían incluir;

A ___ las sugerencias que crea aceptables y no olvidar agradecer a todos los que contribuyeron, por su interés.

B ___ todas las sugerencias, sean buenas ó malas, de manera de mantener el interés y la moral de los empleados.

23) Cuando ocurre la violación de una política, el gerente debería:

A ___ llevar a cabo rápidamente una acción correctiva para asegurar que no se repita.

B ___ dejarla pasar; descubriendo nuestros propios errores es como mejor se aprende.

24) Cuando se vá a iniciar un proyecto nuevo, un gerente debería:

A ___ trabajar en grupo con sus subordinados para encontrar los datos relevantes y tomar decisiones que comprometan tanto al jefe como a los subordinados respecto a la forma de llevar a cabo el proyecto.

B ___ reunir la información relevante, recabar ideas de aquéllos que ejecutarán el proyecto, analizar los hechos y pedir sugerencias; luego presentar su solución a los subordinados, obteniendo su interés y dedicación, mostrándoles de qué manera se han tomado en cuenta sus ideas.

25) Cuando un gerente planifica una tarea, debería:

A ___ consultar su propia experiencia y, si es necesario, a los expertos, y disponer cómo se debe hacer el trabajo; luego asignar las responsabilidades individuales y transmitir las a cada empleado.

B ___ reunirse con cada individuo y ayudarlo a planear el trabajo en la manera que el subordinado desea hacerlo, elevando así, su moral.

26) Un gerente debería:

A ___ darse cuenta de que a la gente no le gusta trabajar duro, pero asegurarse que hagan lo suficiente para salir del paso.

B ___ obtener la producción incluyendo a los subordinados en las decisiones que los afecten a ellos.

27) Las metas deberían fijarse

A ___ ni altas ni bajas, de modo que los subordinados sepan que son justas.

B ___ sólo tan altas como estén los subordinados dispuestos a aceptarlas de buena manera.

28) Un gerente debería reconocer que si la gente trata de hacer lo menos posible

A ___ debería apremiarlos lo más que pueda; aunque genere insatisfacción y antagonismo.

B ___ no es mucho lo que pueda hacer excepto aceptarlo así.

29) Cuando un gerente evalúa el desempeño de un subordinado, debería

A ___ discutir los puntos fuertes y débiles de los subordinados señalando el más crítico, pero estar seguro de que el subordinado entienda y acepte cómo fué evaluado.

B ___ evaluar qué tan bien han trabajado juntos subordinado y jefe y enfatizar los cambios de ambos realísticamente, poniendo en claro las mejoras para cada uno de ellos.

30) Al seguir el progreso del trabajo de los subordinados, un gerente debería:

A ___ dejarlos solos porque cada persona puede desempeñarse adecuadamente con un mínimo de interferencia.

B ___ mantenerse informado de cómo se sienten quienes realizan el trabajo,

para que sepan que se preocupa e interesa por su bienestar.

31) Una manera de obtener resultados de los subordinados es establecer metas para ellos y

A ___ luego solicitar su cooperación si éstas no se están logrando.

B ___ asegurar el acatamiento desde el principio.

32) Cuando un gerente y su subordinado no están de acuerdo, el jefe debería

A ___ dejar que el desacuerdo siga su curso ya que lo más probable es que el problema se resuelva por sí mismo.

B ___ exponer el desacuerdo abiertamente y resolverlo de una vez por todas.

33) Un gerente que conoce realmente a la gente, planificará una tarea

A ___ explicando a sus subordinados el plan general y estimulándolos a cumplir la tarea en la forma que les resulte más cómoda.

B ___ tomando él mismo las decisiones después de obtener ideas de cada subordinado individualmente.

34) Reunir a los subordinados resulta útil cuando tales reuniones se usan para

A ___ tomar las decisiones concernientes a cerca de la mejor manera de realizar el trabajo.

B ___ comunicar decisiones sobre la manera de hacer el trabajo.

35) Al evaluar la actuación de un subordinado, un gerente debería darse cuenta de que

A ___ puesto que la mayoría de las situaciones formales de evaluación son delicadas y pueden generar discordia, la experiencia en el trabajo es la mejor enseñanza.

B ___ para el subordinado es importante conocer su posición en relación con otros.

36) Cuando un subordinado no está de acuerdo, el gerente debería

A ___ cambiar de posición para retener la cooperación.

B ___ ver que el subordinado cumpla las órdenes.

37) Después de planificado un trabajo, un gerente debería

A ___ estar al tanto de los principales aspectos de progreso y decidir con los que hacen el trabajo si hay necesidad de introducir cambios.

B ___ permitir que sus subordinados se encarguen del trabajo por cuenta propia, ya que ellos le plantearán los problemas que consideren serios.

38) Un gerente debe

A ___ recoger ideas de todos los que van a trabajar antes de tomar la decisión de qué es lo que se hará.

B ___ utilizar su propia capacidad analítica para decidir lo que debe hacerse; para eso se encuentra en ese puesto.

39) Un gerente puede reducir la resistencia al cambio

A ___ enfatizándole a la gente los aspectos positivos.

B ___ actuando con suma precaución para evitar perturbar la rutina.

40) Cuando hay un desacuerdo entre jefe y subordinado, el jefe

A ___ y el subordinado deben establecer claramente la causa del desacuerdo y solucionarlo.

B ___ debe tener la última palabra.

A N E X O 4

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES GERENCIALES

Este instrumento proporciona una comparación de los estilos gerenciales que puede manifestar su supervisor. Indique su elección entre las dos alternativas de cada ítem seleccionando los números apropiados en los espacios correspondientes. Algunas alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o igualmente no atractivas. Procure escoger la que, relativamente, se aproxima más a la forma en que su jefe lo supervisa.

Para cada ítem, Ud. tiene tres puntos para ser distribuidos en cualquiera de las siguientes combinaciones:

- 1 Si usted apoya decididamente la alternativa (A) en vez de la alternativa (B), escriba un 3 en la línea de la A y un 0 en la línea de la B:

A 3
B 0

- 2 Si usted apoya decididamente (B) en vez de (A), escriba:

A 0
B 3

3 Si usted apoya (A) algo más que (B) escriba:

A 2

B 1

4 Si usted apoya (B) algo más que (A) escriba:

A 1

B 2

Use solamente las combinaciones de números que aparecen en los ejemplos de arriba. Trate de relacionar cada alternativa con el estilo de gerenciar de su supervisor. Si Ud. consigue dificultades en la elección de algunas alternativas trate de pensar en una experiencia que sirva de base a su juicio.

Haga una selección en cada par de alternativas.

Es importante que conteste con toda sinceridad, ya que la información recabada se mantendrá en estricta confidencialidad.

1) Su supervisor es responsable de

A ___ mantener a los subordinados en un estado de ánimo positivo, ya que la producción se cuidará por sí misma.

B ___ obtener la máxima producción ya que de ésta manera la gente responderá.

2) La manera de tratar las sugerencias por parte de su jefe es para

A ___ posponer la reacción hacia ellas, ya sea positiva ó negativamente, hasta que él haya dado su juicio; luego transmitir ésa opinión a los subordinados.

B ___ leerlas ó escucharlas y decidir si ameritan ser transmitidas a su jefe; no obstante, le hace saber a sus subordinados que sus sugerencias son apreciadas.

3) Cuando un subordinado se mete en dificultades en el desempeño de su trabajo, su jefe reacciona

A ___ dándole apoyo y ánimo ya que es necesario que su subordinado sepa que cuenta con él.

B ___ trabaja con su subordinado para lograr juntos comprender el problema a fin de poder corregir la dificultad y eliminarla en el futuro.

4) Su supervisor obtiene mejores resultados cuando le hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos,

A ___ y mantiene la línea de acción.

B ___ pero conocedor de la naturaleza humana, se dá cuenta de que sus subordinados no podrán alcanzar todas las expectativas.

5) Al planificar su jefe consulta con las personas afectadas

A ___ pero deja que ellos formulan su propio plan, pues así se sienten más libres de aceptarlo.

B ___ y trabaja con ellos hasta que se formule el mejor plan.

6) Si su supervisor ve que sus empleados se van temprano reacciona

A ___ recordándoles que las buenas relaciones son importantes y no hace un problema de ello.

B ___ hablando con ellos para hacerles saber que su trabajo es apreciado, mientras les recuerda el hecho de que se están yendo temprano.

7) Para evitar desdecirse, cuando su supervisor toma una decisión la basa en

A ___ una información razonada y cabal, para que no sea necesario cambiarla si sus subordinados se resisten.

B ___ su manera de pensar para asegurarse de que no habrá duda sobre quién tiene la razón si sus subordinados se resisten.

8) Siendo la gente como es, por regla general su jefe piensa que

A ___ producirá si él se preocupa de sus necesidades emocionales dándole ánimo y felicitaciones cuando lo merezca.

B ___ trabajará para lograr una producción elevada si la dedicación y el interés en el trabajo se basan en la profunda comprensión de lo que está en juego.

9) Para su jefe la producción debería ser

A ___ la más alta posible aunque a sus subordinados no les guste ser presionados hacia ése objetivo.

B ___ lo suficiente para mantenerse sin problemas.

10) Cuando usted está en desacuerdo, su supervisor lo escucha a fin de comprender

A ___ sus ideas y le explica las normas que lo llevan a tomar ésa posición, y después se toman el tiempo que sea necesario para discutir el punto hasta que se alcance un acuerdo satisfactorio.

B ___ los puntos de desacuerdo y luego de una explicación él podrá convencerlo de que su opinión es mejor que la de usted.

11) Su supervisor evita problemas

A ___ aceptando sin queja, el ritmo de trabajo que sus subordinados se imponen.

B ___ invitando a sus subordinados a encontrar satisfacción en el trabajo estableciendo su propio ritmo.

12) Para promover el mejor esfuerzo su jefe desarrolla las decisiones importantes con sus subordinados

A ___ en un equipo constituido por él y ellos para asegurar la coordinación del esfuerzo.

B ___ en la base de que él y sus subordinados se pongan de acuerdo para asegurar un rendimiento eficiente y responsable.

13) Cuando hay un conflicto su supervisor deja a la gente sola

A ___ a menos que haya un problema. Después de esto el jefe ofrece su ayuda para aliviar la tensión

B ___ ya que sus subordinados deben solventar sus propios conflictos de una manera ó de otra.

14) Cuando su jefe se reúne con sus subordinados el propósito principal, generalmente es para

A ___ desarrollar metas y objetivos, esbozar el trabajo y decidir la forma de hacerlo.

B ___ darles ocasión de participar, de hacer sugerencias y de ayudarlo a tomar las decisiones referentes al curso de acción a seguir.

15) Después de terminar un trabajo difícil, su supervisor

A ___ muestra respeto por el trabajo bien hecho, suavizando el camino para restablecer las buenas relaciones, ya que frecuentemente se generan tensiones cuando se ejecuta una tarea.

B ___ tiene ya planes para el trabajo siguiente y pone a la gente a trabajar en ellos tan pronto como terminen la tarea previa.

16) Cuando los subordinados están en conflicto, su supervisor

A ___ les habla separadamente para averiguar los hechos y luego ofrece una solución que sea justa para ambos.

B ___ permanece neutral, ya que es probable que sus subordinados se vuelvan en contra de quienes se entrometen.

17) Cuando se termina una tarea, su jefe la analiza con quienes hicieron el trabajo

A ___ para ayudarlos a aprender, destacando las características eficientes del grupo, examinando los errores y sugiriendo mejoras; también alienta a sus subordinados para que recomienden sugerencias razonables para mejorar.

B ___ para informarse cómo marchó el trabajo a fin de reconocer las contribuciones destacadas de sus subordinados.

18) Cuando supervisor y subordinado están en desacuerdo, su supervisor

A ___ explica las razones de su decisión y que, aunque lo lamenta, la decisión debe mantenerse.

B ___ le dice a su subordinado que la decisión se mantendrá.

19) Su supervisor piensa que se puede lograr una coordinación eficiente entre los subordinados

A ___ haciéndoles participar activamente en la solución de problemas de trabajo.

B ___ haciéndoles saber que la gente está en primer lugar.

20) Cuando un subordinado se resiste a hacer las cosas de la manera prescrita, el jefe

A ___ le muestra cómo las reglas son para beneficio de todos y le pide que las cumpla por el bien de todos.

B ___ deja las cosas como están por un tiempo; no hay razón para crear un incidente que pueda causar un mal informe.

21) Para que un subordinado sea realmente respetado cuando reporte a su jefe, debe informarle

A ___ las cosas que están yendo bien y las que están pobremente manejadas.

B ___ sólo las cosas que se desvían de lo programado y que requieren de la acción directa del supervisor.

22) Cuando su supervisor está planeando una operación y obtiene de los subordinados algunas ideas, podría incluir

A ___ las sugerencias que crea aceptables y no olvida agradecer a todos los que contribuyeron, por su interés.

B ___ todas las sugerencias, sean buenas ó malas, de manera de mantener el interés y la moral de sus empleados.

23) Cuando ocurre la violación de una política, su supervisor

A ___ lleva a cabo rápidamente una acción correctiva para asegurar que no se repita.

B ___ la deja pasar; descubriendo sus propios errores es como mejor aprenden los subordinados.

24) Cuando se vá a iniciar un proyecto nuevo, su supervisor

A ___ trabaja en grupo con sus subordinados para encontrar los datos relevantes y toma decisiones que lo comprometen a él y a sus subordinados respecto a la forma de llevar a cabo el proyecto.

B ___ reúne la información relevante, recaba ideas de aquéllos que ejecutarán el proyecto, analiza los hechos y pide sugerencias; luego presenta su solución a los subordinados, obteniendo su interés y dedicación, mostrándoles de qué manera se han tomado en cuenta sus ideas.

25) Cuando su supervisor planifica una tarea

A ___ consulta su propia experiencia y, si es necesario, a los expertos, y dispone cómo se debe hacer el trabajo; luego asigna las responsabilidades individuales y las transmite a cada empleado.

B ___ se reúne con cada individuo para ayudarle a planear el trabajo en la manera que el subordinado desea hacerlo, elevando así, su moral.

26) Su supervisor piensa que lo mejor es

A ___ darse cuenta de que a la gente no le gusta trabajar duro, pero asegurarse de que hagan lo suficiente para salir del paso.

B ___ obtener la producción incluyendo a los subordinados en la decisiones que los afecten a ellos.

27) Según su jefe las metas deberían fijarse

A ___ ni altas ni bajas, de modo que los subordinados sepan que son justas

B ___ sólo tan altas como estén los subordinados dispuestos a aceptarlas de buena manera.

28) Su supervisor piensa que si la gente trata de hacer lo menos posible

A ___ debería apremiarlos lo más que pueda, aunque genere insatisfacción y antagonismo.

B ___ no es mucho lo que puede hacer excepto aceptarlo así.

29) Cuando su supervisor evalúa el desempeño de un subordinado

A ___ discute los puntos fuertes y débiles de sus subordinados señalando el más crítico, pero trata de estar seguro de que su subordinado esté conforme con su evaluación

B ___ evalúa qué tan bien han trabajado juntos subordinado y jefe, enfatizando los cambios de ambos realísticamente, poniendo en claro las mejoras para cada uno.

30) Al seguir el progreso del trabajo de los subordinados, su jefe

A ___ los deja solos porque cada persona puede desempeñarse adecuadamente con un mínimo de interferencia.

B ___ se mantiene informado de cómo se sienten quienes realizan el trabajo para que ellos sepan que se preocupa e interesa por su bienestar.

- 31) Una manera de obtener resultados de sus subordinados es establecer metas para ellos y
- A ___ luego solicitar su cooperación si éstas no se están logrando.
- B ___ asegurando el acatamiento desde el principio.
- 32) Cuando su supervisor y usted no están de acuerdo, su jefe
- A ___ deja que el desacuerdo siga su curso ya que lo más probable es que el problema se resuelva por sí mismo.
- B ___ expone el desacuerdo abiertamente y trata de resolverlo de una vez por todas.
- 33) Su supervisor planificará una tarea
- A ___ explicándoles el plan general y estimulándolos a cumplir la tarea en la forma que les resulte más cómoda.
- B ___ tomando él mismo las decisiones después de obtener ideas de cada subordinado individualmente.
- 34) Según su jefe, reunir a los subordinados resulta útil cuando tales reuniones se usan para
- A ___ tomar las decisiones concernientes acerca de la mejor manera de realizar el trabajo.
- B ___ comunicar decisiones sobre la manera de hacer el trabajo.
- 35) Al evaluar la actuación de un subordinado, su jefe se da cuenta de que
- A ___ puesto que la mayoría de las situaciones formales de evaluación son delicadas y pueden generar discordia, la experiencia en el trabajo es la mejor enseñanza.
- B ___ para su subordinado es importante conocer su posición en relación con otros.
- 36) Cuando usted no está de acuerdo, su supervisor, por lo general
- A ___ cambia de posición para retener su cooperación.
- B ___ hace que usted cumpla las órdenes.
- 37) Después de planificado un trabajo, su jefe
- A ___ está al tanto de los principales aspectos de progreso y decide con los que hacen el trabajo si hay necesidad de introducir cambios.
- B ___ permite que sus subordinados se encarguen del trabajo por cuenta propia, ya que ellos le plantearán los problemas que consideren serios.
- 38) Su supervisor
- A ___ recoge ideas de todos los que van a trabajar antes de tomar la decisión de qué es lo que se hará.
- B ___ utiliza su propia capacidad analítica para decidir lo que debe hacerse; para eso se encuentra en ese puesto.
- 39) Su supervisor reduce la resistencia al cambio
- A ___ enfatizándole a sus subordinados sus aspectos positivos.
- B ___ actuando con suma precaución para evitar perturbar la rutina.
- 40) Cuando hay un desacuerdo entre jefe y subordinado, su jefe
- A ___ y el subordinado establecen claramente la causa del desacuerdo para solucionarlo.
- B ___ tiene la última palabra.
- 180

A N E X O 5

CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE SUPERVISORES

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO	EDO. CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA							PROFESION									
			S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVER.	ADM.	COMER.	ARQ.	ECO.	DER.	SOC.	ADM.	C.ECO.	C.FIS.	ABOG.	CONT.	R. IND.	COM.	ING.	EST. INT	ECON.	PS.
1	28	M		x				x																		
2	29	F		x						x									x							
3	29	F		x						x																
4	31	F		x						x																
5	34	M		x						x																
6	28	M		x											x											
7	30	M		x											x											
8	29	M		x			x								x											
9	29	M				x				x																
10	44	F		x												x										
11	35	M		x						x																
12	44	M		x											x											
13	33	F	x															x								
14	55	M		x						x																
15	33	M		x						x																
16	53	F		x			x																			
17	35	F		x			x																			
18	40	M		x											x											
19	40	F		x											x											
20	35	F	x												x											
21	30	M		x															x							
22	45	M		x															x							
23	39	M		x															x							
24	36	M		x															x							

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO	EDO.CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA						P R O F E S I O N									
			S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVER.	ADM.	COMER.	ARQ.	ECON.	DER.	SOC.	ADM.	C.ECON.	C.FIS.	ABOG.	CONT.	R.IND.	COM.	ING.	EST.INT.	ECON.
25	42	M				x			x									x							
26	33	F		x					x									x							
27	32	M		x					x					x											
28	30	F	x						x											x					
29	35	F	x				x																		
30	35	M		x					x																
31	33	M			x				x					x											
32	33	M			x				x																
33	46	M			x		x																		
34	38	M			x				x												x				
35	32	F	x						x																
36	57	F		x					x																
37	33	F		x			x																		
38	31	M			x				x								x								
39	30	M		x					x															x	
40	39	F	x					x																	
41	40	F		x					x						x										
42	27	F	x						x												x				
43	37	F				x			x															x	
444	51	F	x				x																		
45	34	M			x				x						x										
46	38	F		x				x																	
47	38	F		x					x																x
48	34	F		x					x												x				

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO	EDO. CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA						PROFESION										
			S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVER.	ADM.	COMER.	ARO.	ECON.	DER.	SOC.	ADM.	C. ECON.	C. FIS.	ABOG.	CONT.	R. IND.	COM.	INC.	EST. INT.	ECON.	PS
49	36	M		x				x					x													
50	29	M		x					x									x								
51	34	M		x					x									x								
52	38	M		x					x									x								
53	30	M		x			x																			
54	63	M		x					x									x								
55	26	F		x					x					x												
56	29	F		x					x					x												
57	32	M		x					x					x												
58	25	F	x					x						x												
59	34	M		x					x																	
60	28	M		x					x															x		
61	33	F		x					x					x												
62	37	M		x					x									x								
63	26	M		x				x		x																
64	25	F		x					x										x							
65	28	F		x					x															x		
66	27	M		x					x																	
67	32	F		x					x					x												
68	30	F				x			x																x	
69	39	M		x					x									x								

A N E X O 6
CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE SECRETARIAS

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO		EDO. CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA					PROFESION DERECHO
		M	F	S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVERS.	ECON.	ADMIN.	FARM.	SOCIOL.	AD.PER.	
1	23		F	x					x							
2	25		F		x				x							
3	23		F		x				x							
4	43		F	x				x								
5	19		F	x					x							
6	28		F		x				x							
7	24		F		x			x								
8	25		F		x				x							
9	22		F	x				x								
10	27		F	x					x							
11	31		F	x					x							
12	48		F		x				x					x		
13	38		F		x				x		x					x
14	39		F			x			x		x					
15	23		F		x				x							
16	26		F	x					x							
17	22		F	x					x							
18	29		F		x				x							
19	37		F		x				x							
20	23		F		x				x							
21	23		F		x				x							
22	26		F		x			x								
23	20		F	x				x								
24	29		F				x		x							
25	28		F	x					x							

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO		EDO. CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA					PROFESION DERECHO	
		M	F	S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVERS	ECON.	ADMIN.	FARM.	SOCIOL.	AD.PER.		
26	23		F	x				x									
27	32		F			x			x			x					
28	32		F			x		x									
29	27		F	x					x								
30	25		F	x				x									
31	43		F			x		x									
32	27		F			x			x								
33	26		F			x		x									
34	29		F			x			x								
35	25		F			x		x									
36	30		F	x					x								
37	30		F			x		x									
38	23		F			x		x									
39	29		F	x				x									
40	24		F			x			x								
41	30		F			x			x								
42	31		F			x			x								
43	27		F			x		x									
44	27		F			x		x									
45	26		F	x													x
46	38		F			x		x									
47	25		F	x													
48	23		F			x											

N° DE PERSONA	EDAD	SEXO		EDO. CIVIL				NIVEL EDUCATIVO			ESTUDIOS QUE REALIZA					PROFESION DERECHO
		M	F	S	C	V	D	SECUND.	BACHILL.	UNIVERS.	ECON.	ADMIN.	FARM.	SOCIOL.	AD.PER.	
50	27		F		x				x							
51	27		F	x					x			x				
52	31		F	x				x								
53	29		F	x					x				x			
54	27		F		x				x							
55	34		F		x			x								
56	33		F	x				x								
57	23		F		x				x							
58	26		F	x					x							
59	22		F	x					x							
60	25		F		x				x							
61	33		F		x			x								
62	26		F	x				x								
63	27		F	x					x							
64	35		F		x				x							
65	26		F	x				x								
66	48		F		x				x					x		
67	21		F	x					x							
68	23		F		x				x			x				
69	25		F		x			x								

A N E X O 7

PUNTAJES INDIVIDUALES. MUESTRA GENERAL

PA REJA	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTEGRACIONISTA	COUNTRY CLUB	F L U I	F L E X	O R I G	E L A B	T O R R	C U E S	DESVIO DE FLUJIDEZ	DESVIO DE FLEXIBILIDAD	DESVIO DE ORIGINALIDAD	DESVIO DE ELABORACION	DESVIO DEL TORRANCE
1	28	18	26	29	19	29	8	32	35	16	60	50	70	45	225	10	-24.157	-24.678	-35.307	-24.424	-24.022
2	24	21	23	30	22	33	11	27	25	24	45	45	50	35	175	39	4.119	4.098	4.493	3.424	3.648
3	26	13	34	32	15	29	7	27	34	23	65	65	60	35	225	45	11.085	10.992	0.600	9.424	10.978
4	24	17	33	25	21	33	8	19	39	21	50	55	55	30	190	19	-15.640	-15.455	-24.947	-17.152	-15.953
5	29	13	25	30	23	27	9	29	30	25	60	55	60	45	220	35	0.843	0.545	-9.400	0.576	0.845
6	31	12	19	32	26	31	9	21	36	23	50	55	50	45	200	40	5.360	5.545	-3.493	5.576	5.313
7	34	14	23	28	21	24	15	29	29	23	55	60	50	65	230	31	-3.398	-3.231	-12.493	-1.120	-2.889
8	25	16	29	23	27	27	8	29	37	19	40	40	40	40	160	40	4.877	4.875	-2.586	5.000	4.249
9	29	19	24	31	17	36	5	31	30	18	50	55	45	60	210	21	-13.640	-13.455	-22.040	-11.696	-13.421
10	27	19	18	29	27	29	5	33	37	16	50	60	50	45	205	33	-1.640	-1.231	-10.493	-1.424	-1.554
11	27	15	17	33	28	21	18	25	28	18	65	65	80	65	275	37	3.085	2.992	-9.214	4.880	4.308
12	29	19	28	27	17	25	14	21	32	28	75	65	85	50	275	29	-4.432	-5.008	-17.668	-4.848	-3.692
13	23	23	24	25	25	27	12	28	32	21	40	40	50	35	165	35	-0.123	-0.125	-8.493	-0.576	-0.618
14	23	23	22	29	23	29	5	25	40	21	40	40	35	40	155	49	13.877	13.875	6.867	14.000	13.116
15	32	4	26	38	20	31	9	26	32	22	65	65	65	40	235	54	20.085	19.992	9.146	19.000	20.244
16	29	30	9	29	23	24	10	28	33	25	40	35	45	30	150	16	-19.123	-19.349	-27.040	-20.152	-20.017
17	22	11	26	39	22	32	11	22	31	24	55	55	50	35	195	40	5.602	5.545	-3.493	4.424	5.180
18	32	22	22	24	20	35	6	24	41	14	75	65	80	30	250	39	5.568	4.992	-7.214	2.848	5.643
19	19	13	36	30	22	33	20	25	34	18	45	55	45	40	185	37	2.119	2.545	-6.040	2.000	1.914
20	30	12	29	29	20	30	7	26	35	22	75	75	85	35	270	44	10.568	10.439	-2.668	8.424	11.175
21	23	16	27	30	24	30	6	29	33	22	45	50	50	35	180	30	-4.881	-4.678	-13.493	-5.576	-5.219
22	22	25	23	23	27	28	13	23	36	20	75	60	80	45	260	35	1.568	0.769	-11.214	0.576	1.909
23	28	10	33	24	25	28	15	30	27	20	75	65	65	65	270	38	4.568	3.992	-6.854	5.880	5.175
24	24	20	35	20	21	35	5	20	35	25	45	50	50	35	180	19	-15.881	-15.678	-24.493	-16.576	-16.219
25	21	21	26	37	15	31	10	32	34	13	55	60	50	55	220	35	0.602	0.769	-8.493	1.728	0.845
26	26	14	23	29	28	29	4	32	35	20	65	85	60	55	265	35	1.085	1.886	-9.400	1.728	2.042
27	26	18	29	25	22	31	10	11	40	28	60	65	60	55	240	26	-8.157	-8.008	-18.400	-7.272	-7.623
28	29	13	22	37	19	27	11	28	36	18	70	75	55	60	260	21	-12.674	-12.561	-22.947	-11.696	-12.091
29	33	13	12	31	31	34	13	26	23	24	60	60	60	45	225	38	3.843	3.769	-6.400	3.576	3.978
30	29	11	20	30	30	31	13	27	28	21	70	65	75	45	225	37	3.326	2.992	-8.761	2.576	3.776
31	33	4	26	37	20	35	5	20	35	25	45	50	45	65	205	38	3.119	3.322	-5.040	5.880	3.446
32	25	19	23	19	34	31	8	22	34	25	50	50	45	50	195	54	19.360	19.322	10.960	20.152	19.180
33	27	15	26	24	28	25	12	25	30	28	40	40	45	45	170	36	0.877	0.875	-7.040	1.576	0.515

PAREJA	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTERACCIO - NISTA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRATICO	INTERACCIO - NISTA	COUNTRY CLUB	F L U I	F L E X	O R I G	E L A B	T O R R	C U E S	DESVIDO DE FLUIDEZ	DESVIDO DE FLEXIBILIDAD	DESVIDO DE ORIGINALIDAD	DESVIDO DE ELABORACION	DESVIDO DEL TORRANCE
34	22	15	24	29	30	30	2	30	34	24	35	35	30	40	140	24	-11.364	-11.349	-17.679	-11.000	-12.283
35	28	26	21	23	22	29	12	21	22	26	80	80	85	40	285	26	-7.191	-7.337	-20.668	-9.000	-6.426
36	27	16	30	30	17	28	11	27	36	18	50	45	45	40	180	31	-3.640	-3.900	-12.040	-4.000	-4.219
37	29	14	22	33	22	27	4	27	36	26	45	50	45	40	180	38	3.119	3.322	-5.040	3.000	2.781
39	22	23	30	21	24	25	11	26	31	27	40	35	45	40	160	14	-21.123	-21.349	-29.040	-21.000	-21.751
40	26	12	22	42	18	33	5	23	33	26	75	60	70	55	260	23	8.119	7.875	0.414	7.424	7.249
41	22	21	21	29	27	29	9	27	32	23	50	50	50	40	190	32	-10.432	-11.231	-22.307	-10.272	-10.091
42	28	11	23	34	24	35	8	21	38	18	55	60	50	45	210	25	-2.640	-2.678	-11.493	-3.000	-2.953
43	34	18	17	34	17	27	13	27	31	22	40	45	40	35	160	50	-9.398	-9.231	-18.493	-9.424	-9.421
44	21	20	39	29	11	34	3	31	30	22	55	60	65	50	330	33	14.877	15.098	7.414	14.424	14.249
45	21	24	27	26	22	28	9	23	40	20	50	50	50	35	185	39	-1.398	-1.231	-11.854	-0.848	-0.889
46	25	13	22	33	27	37	2	23	30	28	55	60	60	55	230	32	4.360	4.322	-4.493	3.424	3.914
47	30	6	27	38	19	23	11	31	30	25	55	55	50	55	215	32	-2.398	-2.231	-12.400	-1.272	-1.889
48	29	12	25	36	18	34	9	21	32	24	40	40	40	45	165	46	-2.398	-2.455	-11.493	-1.272	-2.288
49	21	20	32	25	22	33	9	24	32	22	55	100	65	40	260	28	10.877	10.875	3.414	11.576	10.382
50	28	22	31	20	21	27	6	36	36	15	50	50	50	40	190	39	-6.398	-4.443	-16.854	-7.000	-5.091
51	19	25	19	30	27	37	7	17	37	22	45	45	50	40	180	46	4.360	4.322	-4.493	4.000	4.047
52	22	17	35	24	22	32	13	30	33	12	65	65	70	35	235	21	11.119	11.098	2.570	11.000	10.781
53	30	10	16	35	29	32	8	32	30	18	45	50	50	30	175	38	-12.215	-13.008	-24.307	-14.576	-12.756
54	32	15	26	27	20	26	12	29	30	20	65	70	60	45	240	38	3.119	3.322	-5.493	1.848	2.648
55	33	14	19	30	24	33	5	32	32	18	60	60	65	50	235	45	4.085	4.216	-6.400	3.576	4.377
56	27	18	26	31	18	29	18	25	33	15	45	50	50	45	190	43	10.843	10.769	0.146	11.152	11.244
57	30	22	19	25	24	31	8	24	31	26	45	40	50	65	200	27	8.119	8.322	-0.493	8.576	8.047
58	26	12	32	29	21	31	6	21	33	29	35	35	35	35	140	48	-7.881	-8.125	-16.493	-5.120	-7.678
59	29	13	21	37	20	33	5	27	34	21	50	50	50	45	195	38	12.636	12.651	5.867	12.424	11.717
60	24	13	38	30	15	23	4	27	35	31	55	60	50	45	210	35	3.360	3.322	-5.493	3.576	3.180
61	25	16	24	29	26	29	8	27	29	27	55	60	60	40	215	37	0.602	0.769	-8.493	0.576	0.579
62	25	17	28	27	23	28	11	34	26	21	45	50	50	30	175	42	2.602	2.769	-7.400	2.000	2.712
63	19	19	22	30	30	34	5	29	28	24	45	50	50	50	195	16	7.119	7.322	-1.493	5.848	6.648
64	23	16	20	36	25	30	7	17	40	26	73	65	75	60	273	29	-18.881	-18.678	-27.493	-17.848	-18.820
65	30	9	16	33	32	26	7	31	32	24	50	55	55	45	205	30	5.471	4.992	-6.761	6.304	6.255
66	23	16	20	36	25	25	13	23	34	25	55	55	60	60	230	36	-4.640	-4.455	-13.947	-4.424	-4.554
67	20	10	15	40	35	25	15	18	35	27	50	45	60	50	205	36	1.602	1.545	-8.400	3.304	2.111
68	33	5	30	34	18	33	14	19	30	24	55	50	55	45	205	37	1.360	1.098	-8.400	2.152	1.446
69	23	4	25	38	30	24	13	38	31	14	55	60	50	45	210	35	2.602	2.322	-6.947	2.576	2.446

ANEXO 8
PUNTAJES INDIVIDUALES

SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO

PAREJA	COMPROMISORIO					INDIFERENTE					AUTOCRÁTICO					INTEGRACIONES					COUNTRY CLUB					F L U I	F L E X	O R I G	E L A B	T O R R	C U E S	DESVD DE FLUIDEZ	DESVD DE FLEXIBILIDAD	DESVD DE ORIGINALIDAD	DESVD DE ELABORACION	DESVD DEL TORRANCE	S E X O
	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONES TA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONES TA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONES TA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONES TA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONES TA	COUNTRY CLUB												
1	24	21	23	30	22	33	11	27	25	24	45	45	50	35	175	39	4.129	4.098	4.122	3.424	3.648	2															
2	25	16	29	23	27	27	8	29	37	19	40	40	40	160	40	4.877	4.875	4.306	5.000	4.249	2																
3	27	19	18	29	27	29	5	33	37	16	50	60	50	205	33	-1.640	-1.231	-1.878	-1.424	-1.554	2																
4	27	15	17	33	28	21	18	25	28	18	65	65	80	65	275	37	3.085	2.992	4.570	4.880	4.308	2															
5	23	23	24	25	25	27	12	28	32	21	40	40	50	35	165	35	-0.123	-0.125	0.122	-0.576	-0.618	2															
6	23	23	22	29	23	29	5	25	40	21	40	40	35	40	155	49	13.877	13.875	12.898	14.000	13.116	2															
7	32	22	22	24	20	35	6	24	41	14	75	65	80	30	250	39	5.568	4.992	6.570	2.848	5.643	2															
8	19	13	36	30	22	33	20	25	34	18	45	55	45	40	185	37	2.119	2.545	1.714	2.000	1.914	2															
9	30	12	29	29	20	30	7	26	35	22	75	75	85	35	270	44	10.568	10.439	11.978	8.424	11.175	2															
10	23	16	27	30	24	30	6	29	33	22	45	50	50	35	180	30	-4.881	-4.678	-4.878	-5.576	-5.219	2															
11	22	25	23	23	27	28	13	23	36	20	75	60	80	45	260	35	1.568	0.769	2.570	0.576	1.909	2															
12	28	10	33	24	25	28	15	30	27	20	75	65	65	65	270	38	4.568	3.992	4.346	5.880	5.175	2															
13	24	20	35	20	21	35	5	20	35	25	45	50	50	35	180	19	-15.881	-15.678	-15.878	-16.576	-16.219	2															
14	21	21	26	37	15	31	10	32	34	13	55	60	50	55	220	35	0.602	0.769	0.122	1.728	0.845	2															
15	29	13	22	37	19	27	11	28	36	18	70	75	55	60	260	21	-12.674	-12.561	-13.470	-11.696	-12.091	2															
16	33	13	12	31	31	34	13	26	23	24	60	60	60	45	225	38	3.843	3.769	3.938	3.576	3.978	2															
17	29	11	20	30	30	31	13	27	28	21	70	65	75	45	255	37	3.326	2.992	4.162	2.576	3.776	2															
18	33	4	26	37	20	35	5	20	35	25	45	50	45	65	205	38	3.119	3.322	2.714	5.880	3.446	2															
19	25	19	23	19	34	31	8	22	34	25	50	50	45	50	195	54	19.360	19.322	18.714	20.152	19.180	2															
20	27	15	26	24	28	25	12	25	30	28	40	40	45	45	170	36	0.877	0.875	0.714	1.576	0.515	2															
21	22	23	30	21	24	25	11	26	31	27	40	35	45	40	160	14	-21.123	-21.349	-21.286	-21.000	-21.751	2															
22	26	12	22	42	18	33	5	23	33	26	75	60	70	55	260	23	-10.432	-11.231	-10.246	-10.272	-10.091	2															
23	22	21	21	29	27	29	9	27	32	23	50	50	50	40	190	32	-2.640	-2.678	-2.878	-3.000	-2.953	2															
24	34	18	17	34	17	27	13	27	31	22	40	45	40	35	160	50	14.877	15.098	14.306	14.424	14.249	2															
25	21	20	39	29	11	34	3	31	30	22	55	60	65	50	230	33	-1.398	-1.231	-0.654	-0.848	-0.889	2															
26	21	24	27	26	22	28	9	23	40	20	50	50	50	35	185	39	4.360	4.322	4.122	3.424	3.914	2															
27	25	13	22	33	27	37	2	23	30	28	55	60	60	55	230	32	-2.298	-2.231	-2.062	-1.272	-1.889	2															
28	21	20	32	25	22	33	9	24	32	22	55	100	65	40	260	28	-6.398	-4.443	-5.654	-7.000	-5.091	2															
29	26	22	31	20	21	27	6	36	36	15	50	50	50	40	190	39	4.360	4.322	4.122	4.000	4.047	2															
30	19	25	19	30	27	37	7	17	37	22	45	45	50	40	180	46	11.119	11.098	11.122	11.000	10.781	2															
31	32	15	26	27	20	29	12	29	30	20	65	70	60	45	240	38	4.085	4.216	3.938	3.576	4.377	2															
32	33	14	19	30	24	33	5	32	32	18	60	60	65	50	235	45	10.843	10.769	11.346	11.152	11.244	2															
33	30	22	19	25	24	31	8	24	31	26	45	40	50	65	200	27	-7.881	-8.125	-7.878	-5.120	-7.687	2															
34	24	13	38	30	15	23	4	27	35	31	55	60	50	45	210	35	0.602	0.769	0.122	0.576	0.579	2															
35	19	19	22	30	30	34	5	29	28	24	45	50	50	50	195	16	-18.881	-18.678	-18.878	-17.848	-18.820	2															
36	23	16	20	36	25	30	7	17	40	26	73	65	75	60	273	39	5.471	4.992	6.162	6.304	6.255	2															
37	30	9	16	33	32	26	7	31	32	24	50	55	55	45	205	30	-4.640	-4.455	-4.470	-4.424	-4.554	2															
38	20	10	15	40	35	25	15	18	35	27	59	45	60	50	205	36	1.360	1.098	1.938	2.152	1.446	2															

A N E X O 9

PUNTAJES INDIVIDUALES

SUB-MUESTRA DE SUPERVISORES DE SEXO FEMENINO

PAREJA	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONIS- TA	COUNTRY CLUB	COMPROMISORIO	INDIFERENTE	AUTOCRÁTICO	INTEGRACIONIS- TA	COUNTRY CLUB	F L U I	F L E X	O R I G	E L A B	T O R R	C U E S	DESVIO DE FLUJIDEZ	DESVIO DE FLEXIBILIDAD	DESVIO DE ORIGINALIDAD	DESVIO DE ELABORACION	DESVIO DEL TORRANCE	S E X O
1	28	18	26	29	19	29	8	32	35	16	60	50	70	45	225	10	-24.157	-24.678	-23.246	-24.424	-24.022	1
2	26	13	34	32	15	29	7	27	34	23	65	65	60	35	225	45	11.085	10.992	10.938	9.424	10.978	1
3	24	17	33	25	21	33	8	19	39	21	50	55	55	30	190	19	-15.640	-15.455	-15.470	-17.152	-15.953	1
4	29	13	25	30	23	27	9	29	30	25	60	55	60	45	220	35	0.843	0.545	0.938	0.576	0.845	1
5	31	12	19	32	26	31	9	21	36	23	50	55	50	45	200	40	5.360	5.545	5.122	5.576	5.313	1
6	34	14	23	28	21	24	15	29	29	23	55	60	50	65	230	31	-3.398	-3.231	-3.878	-1.120	-2.889	1
7	29	19	24	31	17	36	5	31	30	18	50	55	45	60	210	21	-13.640	-13.455	-14.286	-11.696	-13.421	1
8	29	19	28	27	17	25	14	21	32	28	75	65	85	50	275	29	-4.432	-5.008	-3.022	-4.848	-3.692	1
9	32	4	26	38	20	31	9	26	32	22	65	65	65	40	235	54	20.085	19.992	20.346	19.000	20.244	1
10	29	30	9	29	23	24	10	28	33	25	40	35	45	30	150	16	-19.123	-19.349	-19.286	-20.152	-20.017	1
11	22	11	26	39	22	32	11	22	31	24	55	55	50	35	195	40	5.602	5.545	5.122	4.424	5.180	1
12	26	14	23	29	28	29	4	32	35	20	65	85	60	55	265	35	1.085	1.886	0.938	1.728	2.042	1
13	26	18	29	25	22	31	10	11	40	28	60	65	60	55	240	26	-8.157	-8.008	-8.062	-7.272	-7.623	1
14	22	15	24	29	30	30	2	30	34	24	35	35	30	40	140	24	-11.364	-11.349	-12.510	-11.000	-12.283	1
15	28	26	21	23	22	29	12	21	32	26	80	80	85	40	285	26	-7.191	-7.337	-6.022	-9.000	-6.426	1
16	27	16	30	30	17	28	11	27	36	18	50	45	45	40	180	31	-3.640	-3.902	-4.286	-4.000	-4.219	1
17	29	14	22	33	22	27	4	27	36	26	45	50	45	40	180	38	3.119	3.322	2.714	3.000	2.781	1
18	28	11	29	24	18	32	3	33	33	19	45	40	40	35	160	43	8.119	7.875	7.306	7.424	7.249	1
19	28	11	23	34	24	35	8	21	38	18	55	60	50	45	210	25	-9.398	-9.231	-9.878	-9.424	-9.421	1
20	30	6	27	38	19	23	11	31	30	25	55	55	50	55	215	32	-2.398	-2.455	-2.878	-1.272	-2.228	1
21	29	12	25	36	18	34	9	21	32	24	40	40	40	45	165	46	10.877	10.875	10.306	11.576	10.382	1
22	22	17	35	24	22	32	13	30	33	12	65	65	70	35	235	21	-12.915	-13.008	-12.246	-14.576	-12.756	1
23	30	10	16	35	29	32	8	32	30	18	45	50	50	30	175	38	3.119	3.322	3.122	1.848	2.648	1
24	27	18	26	31	18	29	18	25	33	15	45	50	50	45	190	43	8.119	8.322	8.122	8.576	8.047	1
25	26	12	32	29	21	31	6	21	33	29	35	35	35	35	140	48	12.636	12.651	11.898	12.424	11.717	1
26	29	13	21	37	20	33	5	27	34	21	50	50	50	45	195	38	3.360	3.322	3.122	3.576	3.180	1
27	25	16	24	29	26	29	8	27	29	27	55	60	60	40	215	37	2.602	2.769	2.938	2.000	2.712	1
28	25	17	28	27	23	28	11	34	26	21	45	50	50	30	175	42	7.119	7.322	7.122	5.848	6.648	1
29	23	16	20	36	25	25	13	23	34	25	55	55	60	60	230	36	1.602	1.545	1.938	3.304	2.111	1
30	33	5	30	34	18	33	14	19	30	24	55	50	55	45	205	37	2.602	2.322	2.530	2.576	2.446	1
31	23	4	25	38	30	24	13	38	31	14	55	60	50	45	210	35	0.802	0.769	0.122	0.576	0.579	1

FE DE ERRATA

Página x

Anexo 7 gerencial por general

Página 11

Línea 15 fundamentales por fundamentadas

Página 19

Línea 2 reprasantado por representado

Página 25

Línea 11 cambinación por combinación

Línea 17 consideramos por consideraron

Página 36

Línea 10 gerencia por gerencial

Página 38

Línea 21 sí por sido

Página 40

Línea 13 consciente por conscientemente

Página 41

Línea 21 hora por ora

Página 44

Línea 17 propuesto por propuestos

Página 82

Línea 8 indujo por introdujo

Página 94

Línea 13 un por una

Página 133

Línea 20 237 por 273

Página 140

Línea 20 calara por clara

Página 147

Línea 7 emerge por emerja