

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UFRO)
CENTRO DE HERMENÊUTICA DO PRESENTE

PRIMEIRA VERSÃO

ANO II, Nº94 - ABRIL - PORTO VELHO, 2003
VOLUME VI

ISSN 1517-5421

EDITOR
NILSON SANTOS

CONSELHO EDITORIAL

ALBERTO LINS CALDAS - História
ARNEIDE CEMIN - Antropologia
ARTUR MORETTI - Física
CELSO FERRAREZI - Letras
FABÍOLA LINS CALDAS - História
JOSÉ JANUÁRIO DO AMARAL - Geografia
MARIA CELESTE SAID MARQUES - Educação
MARIO COZZUOL - Biologia
MIGUEL NENEVÉ - Letras
VALDEMIR MIOTELLO - Filosofia

Os textos de até 5 laudas, tamanho de folha A4, fonte Times
New Roman 11, espaço 1.5, formatados em "Word for Windows"
deverão ser encaminhados para e-mail:

nilson@unir.br

CAIXA POSTAL 775
CEP: 78.900-970
PORTO VELHO-RO

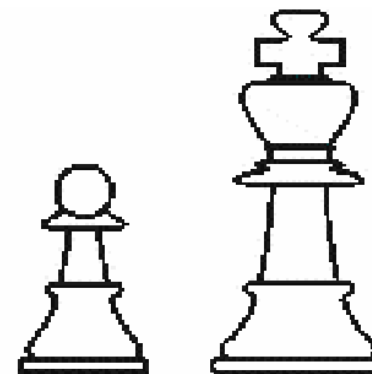
TIRAGEM 200 EXEMPLARES

EDITORA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

PRIMEIRA VERSÃO

ISSN 1517-5421

lathé biosa **94**



INVESTIGACION DE LA EFICACIA DIRECTIVA EM LA UNIVERSIDAD

BERENICE COSTA TOURINHO



Berenice Costa Tourinho

Professora do Departamento de Sociologia e Filosofia - UFRO

kang@netlig.com.br

Investigacion de la Eficacia Directiva en la Universidad

El presente estudio efectuado en el Instituto Tecnológico da Amazônia – UTAM, en la ciudad de Manaus – Amazonas, Brasil, intenta contribuir al desarrollo de un programa de investigaciones sobre el análisis de los factores que afectan la eficacia directiva en el ámbito de las estructuras grupales básicas (departamentos académicos) de una institución de educación superior pública brasileña, sus prácticas directivas y sus modelos de gestión.

Bajo la dirección del Dr. Julio César Casales F., cumple la función de testar la aplicación de su modelo de investigación acerca del estilo de liderazgo y desempeño grupal y ajustar el conjunto del método a las exigencias de una investigación metódicamente adecuada (calidad y precisión) al estudio en la realidad brasileña. El modelo de análisis de los determinantes de la eficacia directiva desarrollado por Casales (1996a) es un modelo que constituye una adaptación mejor articulada del Modelo de contingencia de la Efectividad del Liderazgo de F. Fiedler, en que se incluyeron nuevas variables de importancia, y se reformularon algunas de las ya existentes, con vista a adaptarlo mejor a la realidad de las organizaciones cubanas, en las que se validó.

Por la importancia científica del tema, y por la utilidad del modelo desarrollado por Casales, nos planteamos la posibilidad de utilizarlo como una herramienta que nos permita realizar un análisis de los determinantes de la eficacia directiva en una institución de Educación superior en Brasil.

Nuestro objetivo es estudiar los Determinantes de la Eficacia Directiva de los Departamentos Académicos. O sea, analizar los factores que afectan la eficacia directiva tomando como base las relaciones existentes entre un conjunto de variables en el ámbito de las estructuras grupales básicas de la universidad: los Departamentos Académicos.

Los aspectos (las variables) incluidos en el modelo son: La percepción grupal del estilo del directivo; las disposiciones recíprocas a la comunicación, existente entre el dirigente y su grupo de trabajo (y las percepciones respectivas de tales disposiciones); así como la capacidad de liderazgo del directivo (en su aspecto psicosocial), y la naturaleza de sus relaciones con los líderes emergentes. Este objetivo pretende realizar un análisis de los factores que afectan la eficacia directiva en el ámbito de las estructuras grupales básicas de la UTAM, con la finalidad de poner a prueba el modelo, y realizar sus ajustes correspondientes.

Como influyen en la eficacia de un grupo de trabajo, las relaciones existentes entre el estilo de dirección del directivo, las disposiciones recíprocas a la comunicación, entre el dirigente y su grupo (y las percepciones recíprocas de tales disposiciones), su capacidad de liderazgo y la naturaleza de sus relaciones con los líderes emergentes que eventualmente surgen.

Definición de Variables

Para la caracterización de las variables se asumirán las definiciones realizadas por el trabajo de Casales (1996 y 1999), desarrollados dentro del programa de estudio cerca de los determinantes de la eficacia directiva de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana: Estilo de Dirección (autoritario, democrático, Centrado en las Tareas, Centrado en las Relaciones y Nivel de Intolerancia); Disposiciones Recíprocas a la Comunicación; Capacidad de Liderazgo Psicosocial del Jefe; Liderazgo Emergente, Resultado de la Actividad Académica y Profesional de los Grupos.

Hipótesis: Los departamentos académicos de mejor rendimiento serán aquellos que, en cuanto al estilo de dirección de sus jefes, alcancen puntuaciones más elevadas en las dimensiones de democratismo y orientación simultánea, a las relaciones y las tareas, así como puntuaciones intermedias en la intolerancia. En cuanto al proceso comunicativo obtendrán un desarrollo más favorable de las variables intervinientes en la estructura de disposiciones comunicativas dirigente-grupo y de las percepciones recíprocas de tal disposición. En cuanto al liderazgo poseerán mayor capacidad de liderazgo y/o mejores relaciones con los líderes emergentes de sus departamentos, si es que existen.

Metodología: La Muestra. Características: **Cuatro departamentos académicos: Departamento de Ingeniería Eléctrica; Departamento de Ingeniería del Bosque; Departamento de Ingeniería Civil; Departamento de Ciencias Básicas.**

Situaciones de Estudio: 1ª. Situación de Estudio: Departamentos de Ingeniería Civil (7 profesores incluso el jefe) y Ingeniería Eléctrica (14 profesores incluso el jefe); 2ª. Situación de Estudio: Departamentos de Ingeniería Civil (7 profesores incluso el jefe) y Ingeniería del Bosque (10 profesores incluso el jefe); 3ª. Situación de Estudio: Ingeniería Eléctrica (14 profesores incluso el jefe) y Ingeniería del Bosque (10 profesores incluso el jefe).

Control de Variables: En nuestra investigación ha sido necesario controlar un conjunto de variables que por la influencia que ejercen pudieran estar presente en los resultados que se obtengan, llegando a ser la causa de las diferencias productivas entre los grupos. Para este control de variables fueron tomadas las definiciones y consideraciones señaladas por Rodríguez (1999): Tiempo de constitución del grupo; Tiempo en el grupo del dirigente; Experiencia de dirección del dirigente; Experiencia de trabajo del dirigente; Nivel de formación del dirigente; Experiencia de trabajo del grupo; Nivel de formación de los miembros del grupo; Tiempo promedio de permanencia en el grupo; Variables relativas a la satisfacción laboral; Satisfacción con el grupo de pertenencia; La satisfacción con el dirigente; Edad; Índice de ausentismo; Integración política.

INSTRUMENTOS

1. Cuestionario general de datos sociodemográficos y de control de variables. (Tomado de Rodríguez, 1999);
2. Cuestionario de Relaciones Interpersonales (adaptación del cuestionario sociométrico - tomado de Casales, 1989);
3. Cuestionario para la descripción de las dimensiones del estilo de dirección en grupos pequeños. (Forma B)(Tomado de Casales, 1999);

4. Escala Valorativa de Liderazgo Grupal. (Casales, 1996a);
 5. Instrumento para Medición de Desempeño en los Departamentos.

Análisis de los Resultados

Primera Situación de Estudio: Departamento de Ingeniería Civil y Departamento de Ingeniería Eléctrica

Con vistas a corroborar nuestra hipótesis presentamos la primera situación de estudio, compuesta por los departamentos de Ingeniería Civil e Ingeniería Eléctrica. Los resultados hallados en estos departamentos son los siguientes:

1. Estilo de dirección.

La Tabla No. 1 presenta los estilos de dirección característicos de los dirigentes de cada departamento.

TABLA No. 1 - DIMENSIONES DEL ESTILO				
GRUPOS	ESTILO DE DIRECCION (DIMENSIONES)			
	AUT - DEM (-4 a +4)	C.T. (0 - 4)	C.R. (0 - 4)	N. Int. (0 - 4)
Ing. Civil	+ 0,4 (b)	2,5 (a)	2,6 (a)	1,0 (b)
Ingeniería Eléctrica	+ 1,2 (b)	2,5 (a)	2,7 (a)	1,4 (b)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar ambos dirigentes presentan estilos muy similares toda vez que obtienen puntajes altas en dos de las dimensiones (centrado en la tarea y centrado en las relaciones), y puntajes bajos en la dimensión de democratismo-autoritarismo, y también obtienen índices bajos de intolerancia. Se observa que el dirigente de Civil y el dirigente de Eléctrica no se diferencian substancialmente en cuanto a las dimensiones de estilo (centrado en la tarea, centrado en las relaciones y nivel de intolerancia), aun cuando estos dirigentes alcanzan diferentes valores, las diferencias numéricas no son considerables a nuestro juicio. El dirigente de Eléctrica presenta una cierta ventaja numérica en la dimensión democratismo-autoritarismo.

2. Estructura Comunicativa.

En la Tabla No. 2 aparecen recogidos los datos que expresan los niveles alcanzados por los dos departamentos en esta variable, tanto en la esfera funcional como afectiva.

Tabla No. 2 - RESULTADOS SOCIOMÉTRICOS								
GRUPOS	Niveles de Disposición a la Comunicación Dirigente - Grupo. Percepciones de dicha disposición							
	ESFERA FUNCIONAL				ESFERA EMOCIONAL			
	SP	EP	PP	IP	SP	EP	PP	IP
Ingeniería Civil	6 - 1	6 - 1	5 - 0	5 - 0	5 - 0	5 - 0	4 - 0	4 - 0
	5 (m)	2 (m)	3 (m)	2 (m)	4 (m)	2 (m)	2 (m)	2 (m)
Ingeniería Eléctrica	6 - 1	6 - 1	4 - 0	4 - 0	6 - 1	6 - 1	6 - 1	6 - 1
	6 (a)	2 (m)	3 (m)	5 (a)	6 (a)	8 (a)	8 (a)	3 (m)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar el dirigente de Civil obtuvo en el 100% de las variables puntajes medios, mientras que el dirigente de Eléctrica alcanza altos puntajes en el 62,5% de las variables y las restantes se encuentra en el nivel intermedio. De lo antes expuesto se interpreta una situación más favorable en la estructura comunicativa desde el punto de vista funcional como afectivo, para el dirigente del departamento de Eléctrica.

3. Análisis de la situación de liderazgo grupal.

En la Tabla No. 3 aparece reflejada la percepción grupal de la condición de líder de su dirigente, en los departamentos que conforman esta situación, así como las relaciones del dirigente con los miembros que desempeñan roles de liderazgo emergente, (en ambos planos).

TABLA No. 3 - DIMENSIONES VALORATIVAS DEL LIDERAZGO													
GRUPOS	DIMENSIONES VALORATIVAS DE LIDERAZGO										RELACIÓN DIR-LIDER		
	SP (DIRIGENTE)		APORTAR			INFLUIR			MOTIVAR			PF	PA
	Funcional	Emocional	R	D	O	R	D	O	R	D	O		
Ingeniería Civil	6 - 1	5 - 0	3 - 1	4	-	7 - 4	4	-	4 - 0	4	-	-	-
	5 (m)	4 (m)		(a)			(b)			(a)			
Ingeniería Eléctrica	6 - 1	6 - 1	4 - 0	7	12 #1 (a)	4 - 0	4	9 #1 (a)	3 - 0	5	6 #1 (a)	D → L	D ↔ L
	6 (a)	6 (a)		(a)			(a)			(a)			

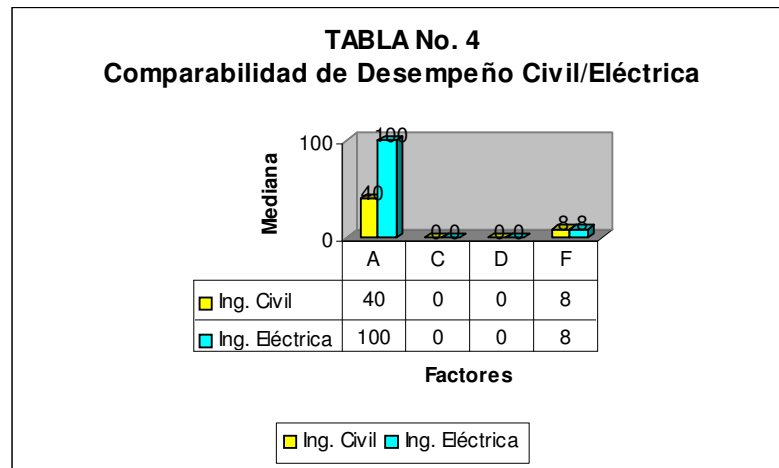
Leyenda:

a – alto
m – medio
b – bajo
R – Rango
O – otros
PF – Plano Funcional
PA – Plano Afectivo
D – Dirigente
D → L – Relación unilateral Dirigente Líder
D ← L – Relación unilateral Líder Dirigente
D ↔ L – No hay escojas entre Dirigente y Líder
D ↔ L – Relación reciproca Dirigente Líder.

En estos departamentos, como se puede observar, el dirigente de Eléctrica obtuvo puntajes más elevadas en todas las dimensiones de liderazgo respecto al dirigente de Civil, en cuanto el SP funcional la diferencia obtenida por el dirigente de Eléctrica es más alta. Además de eso el grupo de

Eléctrica presentó el miembro #1 con puntajes altos en las dimensiones aportar, influir, motivar y Sp funcional (9) más alto que del propio dirigente, eso refleja su condición de líder emergente. En este análisis el dirigente de Eléctrica es un verdadero líder, sin embargo, el de Civil no llega a serlo. Las relaciones dirigente-líder, en el departamento de Eléctrica son satisfactorias en el plano afectivo, pues las disposiciones comunicativas son recíprocas, pero no son completamente satisfactorias en el plano funcional, pues aunque el dirigente escoja el líder, no se cumple lo contrario. En resumen, la situación del liderazgo resulta más favorable al grupo de Eléctrica.

4. Resultados de desempeño grupal



Leyenda:

- A – Evaluación de Enseñanza
- C – Actividades de Investigación y Extensión
- D – Actividades de Calificación
- F – Evaluación de los Docentes hecha por los Alumnos.

En el análisis de desempeño el departamento de Eléctrica se destaca significativamente en el factor Evaluación de Enseñanza. El dirigente que representa el departamento con desempeño académico en destaque es el de Eléctrica, y es este departamento precisamente el que obtiene una estructura comunicativa más favorable y una mejor situación en la capacidad de liderazgo del jefe. Además, en las relaciones recíprocas con el miembro que desempeña roles de liderazgo emergente, existen relaciones recíprocas en el plan emocional, y al menos unilateral en el funcional.

En el análisis de la comparabilidad de las variables de desempeño entre los dos departamentos hay diferencia significativa de desempeño en el factor Evaluación de Enseñanza a favor del departamento de Eléctrica. En los demás factores de desempeño los dos departamentos no se distinguen significativamente. Todo lo antes expuesto corrobora nuestra hipótesis.

Segunda Situación de Estudio: Departamento de Ingeniería Civil y Departamento de Ingeniería del Bosque

Los resultados hallados en estos departamentos son los siguientes:

1. Estilo de dirección.

La Tabla No. 5 presenta los estilos de dirección característicos de los dirigentes de cada departamento.

TABLA No. 5 - DIMENSIONES DEL ESTILO				
GRUPOS	ESTILO DE DIRECCION (DIMENSIONES)			
	AUT - DEM (-4 a +4)	C.T. (0 - 4)	C.R. (0 - 4)	N. Int. (0 - 4)
Ingeniería Civil	+ 0,4 (b)	2,5 (a)	2,6 (a)	1,0 (b)
Ingeniería del Bosque	+0,9 (b)	2,2 (m)	2,0 (m)	1,3 (b)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar ambos dirigentes obtienen puntajes bajos en la dimensión autoritarismo-democratismo, con cierta ventaja para el dirigente del Bosque, pero niveles de intolerancia también bajos, todavía el dirigente de Civil obtuvo una ligera ventaja sobre el dirigente del Bosque con puntajes altas en las dimensiones de centrado en las tareas y centrado en las relaciones, aunque dichas puntajes presentan diferencias no apreciables a nuestro juicio.

2. Estructura Comunicativa.

En la Tabla No. 6 aparecen recogidos los datos que expresan los niveles alcanzados por los departamentos en estas variables, tanto en la esfera funcional como afectiva.

Tabla No. 6 - Resultados Sociométricos								
GRUPOS	Niveles de Disposición a la Comunicación Dirigente - Grupo Percepciones de dicha disposición							
	ESFERA FUNCIONAL				ESFERA EMOCIONAL			
	SP	EP	PP	IP	SP	EP	PP	IP
Ingeniería Civil	6 - 1 5 (m)	6 - 1 2 (m)	5 - 0 3 (m)	5 - 0 2 (m)	5 - 0 4 (m)	5 - 0 2 (m)	4 - 0 2 (m)	4 - 0 2 (m)
Ingeniería del Bosque	6 - 1 3 (m)	6 - 1 2 (m)	5 - 1 4 (m)	5 - 1 2 (m)	5 - 0 2 (m)	5 - 0 1 (m)	4 - 1 2 (m)	4 - 1 1 (b)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar en el 100% de las variables estudiadas el dirigente del departamento de Civil obtuvo puntuaciones medias, mientras que el dirigente del Bosque obtuvo 90% puntajes medias en las mismas variables a excepción de su IP con puntaje baja en la dimensión funcional. Observase entonces una ligera diferencia entre la estructura comunicativa del dirigente de Civil frente el dirigente del Bosque, diferencia que favorece al primero, pero, que a nuestro juicio no son tan significativas.

3. Análisis de la situación de liderazgo grupal.

En la Tabla No. 7 aparecen reflejados la percepción grupal de la condición de líder de su dirigente, en los departamentos que conforman esta situación, así como las relaciones del dirigente con los miembros que desempeñan roles del liderazgo, (en ambos planos).

TABLA No. 7 - DIMENSIONES VALORATIVAS DEL LIDERAZGO													
GRUPOS	DIMENSIONES VALORATIVAS DE LIDERAZGO											RELACIÓN DIR-LIDER	
	SP (DIRIGENTE)		APORTAR			INFLUIR			MOTIVAR			PF	PA
	Funcional	Emocional	R	D	O	R	D	O	R	D	O		
Ingeniería Civil	6 – 1 5 (m)	5 – 0 4 (m)	3 - 1	4 (a)	-	7 – 4	4 (b)	-	4 – 0	4 (a)	-	-	-
Ingeniería del Bosque	6 – 1 3 (m)	5 – 0 2 (m)	3 – 0	2 (m)	4 #2 (a)	3 – 0	2 (m)	3 #2 (a)	3 – 0	1 (m)	3 #2 (a)	D L	D L

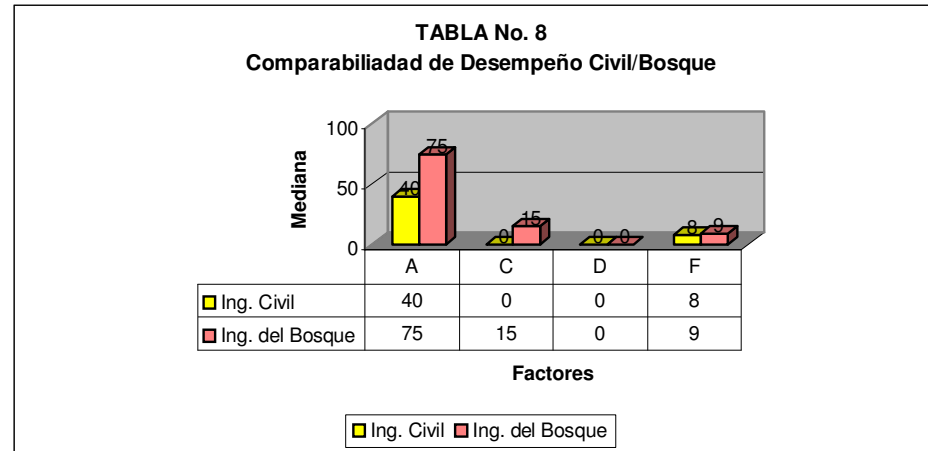
Leyenda:

a – alto
m – medio
b – bajo
R – rango
O – otros
PF – Plano Funcional
PA – Plano Afectivo
D – Dirigente
D →--- L – Relación unilateral Dirigente Líder
D ---← L – Relación unilateral Líder Dirigente
D --- L – No hay escojas entre Dirigente y Líder
D ↔ L – Relación reciproca Dirigente Líder.

Se observa que en las dimensiones valorativas del liderazgo el dirigente del Civil obtiene puntajes altas en dos dimensiones (aportar y motivar), pero puntaje baja en la dimensión de influir, todavía su SP funcional presenta valores medios más altos que del dirigente del Bosque quien además presenta valores no tan altos en lo restante de las variables, además de él de tener en su grupo el líder emergente con lo cual no mantiene relaciones reciprocas de comunicación.

Por lo tanto en sentido general ambos líderes presentan situaciones de liderazgo semejantes, todavía con cierta ventaja numérica favorable al desempeño del liderazgo del departamento de Civil.

4. Resultados de desempeño grupal



Leyenda:

- A – Evaluación de Enseñanza
- C – Actividades de Investigación y Extensión
- D – Actividades de Calificación
- F – Evaluación de los Docentes hecha por los Alumnos.

El análisis de estos dos grupos pone de manifiesto que ellos no caracterizan una situación con resultados suficientemente contrastantes de las variables del subsistema directriz (estilo, comunicación y liderazgo de los jefes), es decir, en cuanto al estilo, en realidad los valores se encuentran muy próximos; en la estructura de disposiciones comunicativas, solo difieren en un indicador; mientras que en liderazgo del jefe, en uno de los grupos el jefe posee niveles medios en todas las variables, mientras que el otro alcanza niveles altos en dos de ellos, pero bajo en la tercera, así que casi se compensan además no tenemos claridad cerca de qué contribución real realiza el líder emergente en el grupo del Bosque, pues aunque no tenga relaciones con el jefe podría estar jugando un rol decisivo. Tal situación en consecuencia, no permite establecer análisis concluyentes lo que nos conduce a la consideración de que, por falta de una comparación suficientemente contrastante entre ellos no puede usarse esta situación como prototipo para la prueba de hipótesis.

Tercera Situación de Estudio: Departamento de Ingeniería Eléctrica y Departamento de Ingeniería del Bosque

Los resultados hallados en estos departamentos son los siguientes:

1. Estilo de dirección.

La Tabla No. 9 presenta los estilos de dirección característicos de los dirigentes de cada departamento.

TABLA No. 9 - DIMENSIONES DEL ESTILO				
GRUPOS	ESTILO DE DIRECCION (DIMENSIONES)			
	AUT - DEM (-4 a +4)	C.T. (0 - 4)	C.R. (0 - 4)	N. Int. (0 - 4)
Ingeniería Eléctrica	+ 1,2 (b)	2,5 (a)	2,7 (a)	1,4 (b)
Ingeniería del Bosque	+0,9 (b)	2,2 (m)	2,0 (m)	1,3 (b)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar los dirigentes del grupo de Eléctrica y del Bosque presentan puntuaciones bajas en la dimensión democratismo autoritarismo, con una ligera diferencia favorable al primero, además ambos departamentos obtuvieron puntajes bajas en el nivel de intolerancia. La diferencia entre ellos es la que el departamento de Eléctrica obtuvo puntajes más altas en dos dimensiones (centrado en la tarea y centrado en las relaciones), pero a nuestro juicio numéricamente no significativas.

En modo de conclusión podemos decir que no se observan diferencias substanciales en dimensiones del estilo entre estos dos dirigentes.

2. Estructura Comunicativa.

En la Tabla No. 10 aparecen recogidos los datos que expresan los niveles alcanzados por estos departamentos en estas variables, tanto en la esfera funcional como afectiva.

Tabla No. 10 - Resultados Sociométricos								
GRUPOS	Niveles de Disposición a la Comunicación - Dirigente - Grupo Percepciones de dicha disposición							
	ESFERA FUNCIONAL				ESFERA EMOCIONAL			
	SP	EP	PP	IP	SP	EP	PP	IP
Ingeniería Eléctrica	6 - 1 6 (a)	6 - 1 2 (m)	4 - 0 3 (m)	4 - 0 5 (a)	6 - 1 6 (a)	6 - 1 8 (a)	6 - 1 8 (a)	6 - 1 3 (m)
Ingeniería del Bosque	6 - 1 3 (m)	6 - 1 2 (m)	5 - 1 4 (m)	5 - 1 2 (m)	5 - 0 2 (m)	5 - 0 1 (m)	4 - 1 2 (m)	4 - 1 1 (b)

Leyenda: (a) – alto (m) – media (b) – bajo

Como se puede observar el dirigente del Eléctrica obtiene 62,5% de las variables presentadas altas puntajes y los 37,5 restantes se encuentran en nivel medio, de lo cual se interpreta una situación favorable con relación al dirigente del Bosque que presenta un 87,5% de las variables estudiadas con puntajes medios, tanto en el plano funcional como afectivo, mientras que los restantes 12,5% de las variables de este dirigente presenta puntajes bajos. Por lo cual se interpreta una situación más favorable para el dirigente de Eléctrica, ya que obtiene mayor puntaje en la mayoría de las variables y por tanto una estructura comunicativa más favorable.

3. Análisis de la situación de liderazgo grupal.

En la Tabla No. 11 aparecen reflejadas la percepción grupal de la condición de líder de su dirigente, en los departamentos que conforman esta situación, así como las relaciones del dirigente con los miembros que desempeñan roles de liderazgo, (en ambos planos).

TABLA No. 11 - DIMENSIONES VALORATIVAS DEL LIDERAZGO													
GRUPOS	DIMENSIONES VALORATIVAS DE LIDERZGO											RELACIÓN DIR-LIDER	
	SP (DIRIGENTE)		APORTAR			INFLUIR			MOTIVAR			PF	PA
	Funcional	Emocional	R	D	O	R	D	O	R	D	O		
Ingeniería Eléctrica	6 - 1	6 - 1		7	12		4	9		5	6	D → L	D ↔ L
	6	6	4 - 0	(a)	#1	4 - 0	(a)	#1	3 - 0	(a)	#1		
	(a)	(a)			(a)			(a)			(a)		
Ingeniería del Bosque	6 - 1	5 - 0		2	4		2	3		1	3	D L	D L
	3	2	3 - 0	(m)	#2	3 - 0	(m)	#2	3 - 0	(m)	#2		
	(m)	(m)			(a)			(a)			(a)		

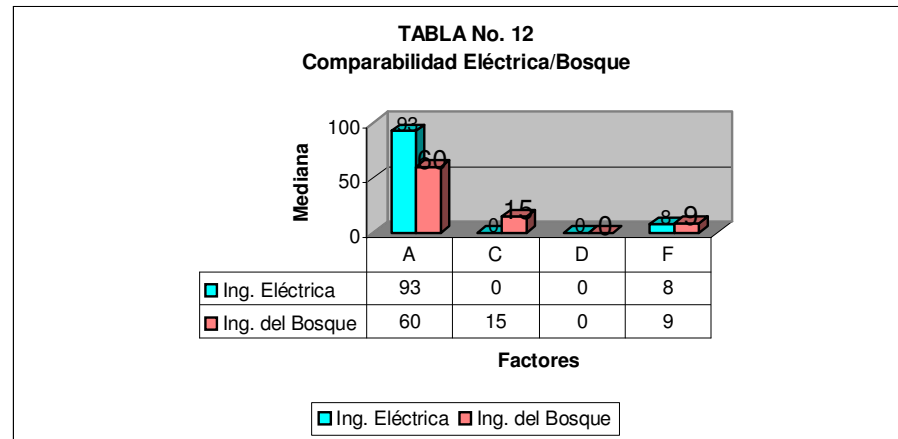
Leyenda:

a – alto
m – medio
b – bajo
R – rango
O – otros
PF – Plano Funcional
PA – Plano Afectivo
D – Dirigente
D → L – Relación unilateral Dirigente Líder
D ← L – Relación unilateral Líder Dirigente
D --- L – No hay escojas entre Dirigente y Líder
D ↔ L – Relación reciproca Dirigente Líder.

Como se puede observar el dirigente de Eléctrica obtiene puntuaciones altas en cada una de las dimensiones, incluyendo el SP funcional, por lo que se percibe como líder en el grupo, mientras que el dirigente del Bosque obtiene puntajes medios en todas las dimensiones, incluso en el SP funcional. En cuanto a las relaciones que mantienen estos con los miembros del grupo que desempeñan roles de liderazgo, vemos que la situación resulta más favorable para el dirigente del Eléctrica en cuyo grupo hay el miembro #1 con puntajes altos en las dimensiones aportar, influir, motivar y Sp funcional (9) más alto que del propio dirigente, eso refleja su condición de líder emergente. Las relaciones dirigente-líder, en el departamento de Eléctrica, son satisfactorias en el plano afectivo, pues las disposiciones comunicativas son reciprocas, pero no son completamente satisfactorias en el

plano funcional, pues aunque el dirigente escoja el líder, no se cumple lo contrario. En el departamento del Bosque el dirigente tiene en su grupo líder emergente con puntajes alto, pero no mantiene con él relaciones de reciprocidad.

4. Resultados de desempeño grupal



Leyenda:

- A – Evaluación de Enseñanza
- C – Actividades de Investigación y Extensión
- D – Actividades de Calificación
- F – Evaluación de los Docentes hecha por los Alumnos.

El departamento de Ing. Eléctrica y el departamento de Ing. del Bosque se distinguen en las variables del subsistema directriz respecto al estilo de dirección, comunicación dirigente-grupo, capacidad de liderazgo del jefe y relación con el líder emergente, mostrando una situación más favorable al grupo de Ing. Eléctrica que, no se distingue significativamente en ninguno factor de desempeño del grupo del Bosque, o sea, presentan los mismos niveles de desempeño grupal. En vista de que las variables del subsistema directriz están francamente favorables al grupo de Eléctrica eso no corrobora nuestra hipótesis referente al primer objetivo pero nos remite al análisis de variables motivacionales internas de los miembros de los departamentos, que pueden estar determinando el igual desempeño del grupo del Bosque frente a la situación favorable presentada por el grupo de eléctrica, situación esa que vamos abordar en el segundo objetivo de nuestro trabajo.

Conclusiones

1. Este estudio puso de manifiesto la importancia de colocar a prueba el modelo (Casales) a cerca del estilo de liderazgo y desempeño grupal dado los ajustes necesarios que fueran requeridos respecto a las estructuras grupales básicas (departamentos académicos) para adaptar el conjunto del método (estilo de dirección, liderazgo y productividad grupal) a las condiciones sociales y culturales en una institución de enseñanza superior brasileña. La realización de este estudio, de hecho, se ha convertido en un punto crucial que permitió obtener las experiencias necesarias para los cambios y realizar las adaptaciones con vistas a la investigación de mayor envergadura.
2. La eficacia directiva en los departamentos académicos estudiados, dependiente del perfil que tenga el subsistema directriz y de los nexos comprobadamente existentes entre estilo de dirección y desempeño, impacta el rendimiento presentado por grupo de profesores en instituciones de educación superior.
3. Estas conclusiones se circunscriben a los grupos estudiados. El tamaño relativamente pequeño de la muestra utilizada (4 departamentos académicos), constituye un factor que limita la validación y análisis a fondo de algunas de las relaciones encontradas, pero, como estudio piloto, aporta evidencias y adaptaciones que justifican un ulterior desarrollo de estos estudios en condiciones que permitan el trabajo con muestras que establezcan contrastes significativos y admita confrontar las hipótesis teóricas sobre bases empíricas más firmes.

Recomendaciones

- Para la investigación principal es necesario hacer un estudio detallado de los grupos de profesores (departamentos que serán investigados) como por ejemplo aquellos departamentos que trabajan con laboratorios y de los que grade curricular posee disciplinas practicas lo que los torna laboriosamente distinto de otros.
- Recoger la dirección electrónica (e-mail) de los profesores que participaren da investigación, para sanar dudas emergentes de manera segura.
- Para la investigación principal es necesario también que se tomen en cuenta las siguientes variables que pueden tener influencia en el desempeño del grupo – carga horaria de contratación de trabajo, cuantos profesores del grupo ejercen cargos de jefe en programas que no son del departamento y que por lo tanto les disminuí tiempo de trabajo junto a su grupo.
- Para la investigación principal es necesario también una mayor cantidad de grupos y sujetos en la muestra.
- Es necesario también una mayor fundamentación de las técnicas y profundización de la orientación de investigación de Casales.
- Por fin es necesario la inclusión del mayor referencial teórico basado en los modelos de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaral, Alberto. **Sistema de Avaliação. Educação Brasileira**. Brasília, 16 (32): 221-232, 1º. sem., Brasil.1994.
- Barreto, José A E., Nóbrega, Ana M, Marques, Soraia de F., Viana, Úrsula M. P. y Magalhães, Suzana M. da C. **A avaliação departamental: dificuldades e perspectivas**, pags. 93-118, Brasil. 1989
- Casales, J.C. **Estilo de dirección, liderazgo y productividad grupal**, Rev. Cubana de Psicología, Vol. 13, No. 2-3, pags.157 – 177, La Habana, 1996^a;
- Casales, J.C. Cuestionario **para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización** (forma B), Rev. Cubana de Psicología, Vol. 16, No.1, pags. 70 – 90, La Habana, 1999
- Casales, J. C. **Patrones de liderazgo, stress y desempeño profesional en instituciones de salud**, Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional, V. 18, N. 1, p. 31 – 40, Medellín, 1999.
- Casales, J. C. (1988) Actividad **de dirección y proceso de comunicación dirigente-grupo**, Rev. Cubana de Psicología, Vol. V, No.1, pags. 51 – 63, La Habana. Cuba.
- Casales, J. C. La **jerarquía de necesidades de la personalidad del directivo y su relación con la efectividad de la dirección**, Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 15, No. 2, pags. 81 – 97, Medellín, Colombia. 1996b.
- Casales, J. C. **Psicología Social contribución a su estudio**, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. 1989.
- Demo, Pedro. **Qualidade da Educação – tentativa de definir conceitos e critérios de avaliação**. Fundação Carlos Chagas jul-dez, No. 2, pags. 11-25. Brasil. 1990.
- Fiedler, F. y Chemer, M. **Liderazgo y administración efectiva**, Editorial Trillas, México. 1990
- Hoy K. W. y Miskel C. G. **Educational administration theory, research, and practice**. Edition Mc. Graw-Hill, USA, 1996
- Rodriguez, L. L. R. **Liderazgo, bases de poder y su relación con la productividad grupal**, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología. La Habana,1999
- Stark, J. **Visão dos docentes e administradores sobre o desempenho acadêmico**. New Directions for Institutional Research. No. 50, pags. 233 - 252) San Francisco, Jossey-Bass. Traducción de Marília R. O. Rebello. USA, 1986.
- UTAM – **Regulamento Acadêmico**, impresso, Manaus, Brasil, 1990
- UTAM – **Regimento Interno**, impresso, Manaus, Brasil, 1999

VITRINE

DIVULGUE:

PRIMEIRA VERSÃO
NA INTERNET

<http://www.unir.br/~primeira/index.html>

Consulte o site e leia os artigos
publicados

*pensar a coisa
é desfazê-la em silêncio
quase como quem ora
ou no dilema da hora
dispara um poema
pensar a coisa
é deixar que ela sozinha
se pense
que se calcule e se pese
se faça se coisifique*

*e assim e só então
seja algo
além de si
coisa
quase asa quase força
na vida do ser
que decifrou*

CARLOS MOREIRA