

RELACION ENTRE LIDERAZGO, ESTILO ADMINISTRATIVO CON LA ATRIBUCION DE CAUSALIDAD DE  
CONFLICTOS DE DIRECTIVOS EMPRESARIALES

MONICA ALCALA NARVAEZ

ROSAIDA PATERNINA ZULETA

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
CARTAGENA D. T. Y C.  
1.999

RELACION ENTRE LIDERAZGO, ESTILO ADMINISTRATIVO CON LA ATRIBUCION DE CAUSALIDAD DE  
CONFLICTOS DE DIRECTIVOS EMPRESARIALES

MONICA ALCALA NARVAEZ

ROSAIDA PATERNINA ZULETA

*Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Psicólogo*

*Directora  
Martha Carvajal Herrera  
Psicóloga*

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
CARTAGENA D. T. Y C.

1.999

### *Dedicatoria*

*A la memoria de mis abuelos Natalio, Pedro, Tulia e Inés porque desde el cielo son ángeles que siempre están conmigo.*

*A mis padres porque con su esfuerzo me impulsaron a adelante. Sin su amor, ternura, comprensión y apoyo esto que empezó como un gran sueño, no sería hoy realidad.*

*A Alfre mi único y gran hermano, por ser mi mejor amigo y quererme siempre.*

*A Anibal porque con amor me enseñó que todo es posible.*

*A Gaby, por ser la hermana que Dios no me dio.*

*A mis amigos de la universidad y en especial a Rochy, Katia y Lida, por compartir conmigo este gran sueño de ser Psicóloga.*

*Y sobre todo a Dios por estar siempre conmigo.*

*Mónica.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	10	
<i>Control de Variables</i>		29
METODO	31	
<i>Participantes</i>		31
<i>Instrumentos</i>		32
<i>Procedimiento</i>	33	
RESULTADOS	34	
DISCUSION		38
REFERENCIAS	40	
ANEXOS	42	

## RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, ESTILO ADMINISTRATIVO CON LA ATRIBUCIÓN DE CAUSALIDAD DE CONFLICTOS DE DIRECTIVOS EMPRESARIALES

Actualmente las organizaciones son vistas como un sistema en el cual interactúan diferentes variables que les permiten el logro de sus metas. Muchas de estas variables se relacionan con el comportamiento de los directivos, tal como afirma Schein (1.994) la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo. Por lo cual resulta de interés analizar características de la conducta de los directivos y establecer relaciones entre ellas que permitan ampliar el conocimiento sobre el comportamiento organizacional. Dentro de estas variables se destacan el ejercicio del liderazgo, el estilo administrativo y los procesos atributivos que los directivos de las empresas ejercen. La forma en que se manejen estas variables, en situaciones de conflicto, afectan el desarrollo efectivo de las empresas, determinando su competitividad, posicionamiento, resistencias al cambio, y permanencia en el mercado.

Analizando el progreso científico y tecnológico de los últimos tiempos, se ha logrado detectar que continúan presentándose innumerables situaciones que requieren de estudio, entre ellas las situaciones de conflicto ya sean en forma de guerra fría, como guerra expresa o, aun, bajo formas más particulares, como los que se presentan entre miembros de una familia, entre estudiantes y en el ámbito organizacional directivos entre empleados y empleadores, entre otros. (Rodríguez 1.993).

Brown (1.995) afirma que el conflicto es común en las organizaciones y se presenta "cada vez que ocurren actividades incompatibles", esta asociado a antagonismo, diferencias, a algo mal visto en cualquier sistema de creencias. Desde este punto de vista el conflicto es una incompatibilidad entre dos partes, es una interacción en la que prima el antagonismo. Estas partes pueden ser semejantes,

equivalentes o totalmente diferentes, por esto el conflicto se caracteriza por ser un proceso interaccional complejo, que no se puede conocer totalmente, ni predecir su evolución con certeza. Otra de las características del proceso conflictivo es que se construye entre las partes, es decir, que las partes que intervienen en el conflicto están involucradas en su co-construcción. Esta idea de co-construcción lleva a otra idea, que es la de gerenciamiento o conducción del conflicto, o sea, que las interacciones entre las partes van dándole forma al conflicto a partir de las interacciones que entre ellas se generan, lo cual lleva a aumentar el conflicto sintiéndose las partes atrapadas entre las propias interacciones que en estas se genera.

Por otra parte el conflicto interpersonal tiene la peculiaridad de ser cíclico (sigue ciclos de manifestación y estado latente) y dinámico (cambia al pasar de un ciclo al siguiente). Los ciclos del conflicto pueden ser de escalamiento y desescalamiento, el primero que es la tendencia de una relación a volverse cada vez más conflictiva, es decir, el escalamiento es la tendencia de los problemas a proliferarse; las personas en conflicto pueden introducir nuevos problemas por razones tácticas o afrontar las consecuencias del conflicto de manera que empeore, en vez de reducirlo al mínimo. También hay un escalamiento de los problemas cuando los actores para solucionar el conflicto no son correspondidos y el segundo de desescalamiento cuando la tendencia es hacia la disminución del conflicto, las formas para manejar los conflictos se relacionan con los comportamientos que la gente utiliza para manejarlos, estos pueden ser aprendidos por ensayo y error, por imitación o modelos o por elección consciente. De estas formas de comportamientos se desprenden varios estilos personales del manejo de conflictos: (a) estilo ganar - perder: se presenta cuando las personas buscan alcanzar sus propias metas a toda costa, sin tener en cuenta las necesidades o la aceptación de otras personas. (b) estilo ceder - perder: este tipo de personas

sobrevalúa el mantenimiento de las relaciones con las demás personas y minovalúa la realización de sus propias metas, consideran que el conflicto requiere autosacrificio y dan mayor importancia a la continuidad de las relaciones que a las propias metas. Piensan que es mejor pasar por alto las diferencias porque éstas no pueden ser discutidas o confrontadas sin que alguien salga dañado en el proceso. Pueden tratar de desviar el conflicto en potencia al romper la tensión con buen humor o al sugerir alguna actividad no conflictiva. (c)estilo perder-dejar: las personas que manejan este estilo consideran al conflicto como una experiencia desesperada, inútil y punitiva. Los encuentros con otros son tan impersonales como sea posible y en caso de un desacuerdo, la persona se retirará. (d)estilo de transacción: de acuerdo con este enfoque las diferencias deben ser tratadas a la luz del bien común. Quien emplea este estilo busca encontrar una posición que permite a cada uno de los dos lados ganar algo. (e)estilo integrativo: el individuo que emplea este estilo busca satisfacer sus propias metas, así como las metas de los demás. No considera a las dos series de objetivos como mutuamente excluyentes y considera que no deben sacrificarse las metas de uno si se logra una resolución apropiada del conflicto.(Brown, 1995).

En resumen el conflicto es un proceso interaccional co-construido y conducido entre dos o más partes, que se caracteriza por el predominio de interacciones antagónicas, convirtiéndose en un fenómeno complejo que no puede ser abarcado totalmente dentro de una definición.

En el ámbito organizacional los conflictos se enmarcan dentro de dos aspectos: la magnitud y las características de los grupos. Según la magnitud del conflicto este oscila de abierto a encubierto dependiendo de las diferencias en las relaciones de los grupos. Y en cuanto a las características de los grupos se relacionan con las diferencias entre estos. Brown (1995) enmarca estas diferencias de grupos dentro de tres elementos: (a)las diferencias funcionales. (b)las diferencias de poder y (c)las diferencias

sociales. Las diferencias funcionales hacen referencia a las distintas tareas que deben ejecutar los empleados pertenecientes a las diversas áreas de una organización, es decir, cuando los grupos están funcionalmente definidos. Esto puede ser un elemento generador de conflicto abierto, debido a que cada partido tiene sus propios intereses, presentándose una relación de ganar-perder, donde cada grupo lucha por lograr sus metas, sin considerarse como elementos constitutivos de una organización. Las diferencias de poder se relacionan con las divisiones jerárquicas tanto horizontales como verticales que se establecen en una organización, otorgándosele mayor autoridad y manejo a los altos mandos, y a los niveles inferiores la ejecución de labores operativas; la relación que se da entre estos dos grupos es de manejo-poder, presentándose un conflicto con tendencia al escalamiento. Las diferencias sociales constituyen también elementos que entran en consideración como posibles generadores de conflicto organizacional, ya sea en función de los sistemas religiosos, político-racial, social, económico, educacional o geográfico, que en últimas institucionaliza las diferencias; esto significa que los conflictos organizacionales se dan como resultado de las influencias del contexto social, que en un momento dado no pueden ser controlados por los directivos de la organización. (Brown, 1995).

Altman, Valenzi y Hodgetts (1985), afirman que cuando el conflicto es visto desde el nivel organizacional puede ser categorizado en dos grupos: (a) el conflicto institucionalizado que a menudo resulta de intentar estructurar asignaciones del trabajo. Esto es claramente visto en el caso de la departamentalización, ocurre cuando las organizaciones agrupan su personal en secciones mayores, tales como Finanzas, Mercadeo y Producción. Es común encontrar al personal muy interesado por las necesidades de su propia sección particular y relativamente indiferente con las de los otros. Tal situación de conflicto, sin embargo, a menudo es inevitable, por lo que muchas personas sienten más lealtad a su

sección en particular que a su organización en general. Un tipo similar de conflicto institucionalizado emerge de la creación de una organización de jerarquías, en donde gerentes de bajo nivel tienen problemas de rápida solución, relacionados con horarios de trabajo y salario. Gerentes de alto nivel tienen asuntos más complejos relacionados con el curso de toda la organización. Los conflictos institucionalizados son causados por la creación de una organización formal. El manejo no puede esquivarlos, están inherentes en una estructura jerárquica. (b) el conflicto emergente se genera por causas personales y sociales, uno de los más comunes es el conflicto organizacional formal-informal que se presenta cuando las metas de estos dos grupos son incompatibles. La organización formal se basa en la coordinación planificada de actividades que un grupo de personas debe realizar para el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y de las funciones, la jerarquía de autoridad y la responsabilidad. En tanto que la organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen de los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades reglamentados por la institución. (Schein, 1994).

La presencia de los conflictos institucionalizados y emergentes tienen su origen en la forma en que los miembros de una organización interpretan las situaciones que cotidianamente enfrentan. A este proceso se le denomina "Proceso Atributivo", entendido como un proceso mental complejo afectado por diversos factores individuales y de la organización tales como las percepciones y representaciones sociales subyacentes que el individuo adquiere en su historia de aprendizaje con el medio ambiente. Este proceso se centra en la búsqueda de las causas y efectos de las conductas, tratando de determinar si su origen es interior o exterior; es decir cuando se observa la conducta de una persona, y se intenta establecer si la causa es interna o externa. Las conductas causadas del interior son aquellas que se consideran sujetas al

control personal del individuo y la conducta causada del exterior es aquella que se deriva de las causas en el exterior, es decir considera que la situación obliga a la persona a comportarse así. Si un empleado llega tarde al trabajo se puede atribuir la tardanza a que se desveló hasta la madrugada en una fiesta y después se quedó dormido, esta sería una atribución interior, pero si se atribuye el retraso de el empleado a un accidente automovilístico que congestionó el tránsito se estaría hablando de una atribución exterior. (Robbins, 1994).

Heider, (1958), nombrado por Morales y cols (1994), considera que uno de los factores de gran relevancia para la determinación del tipo de atribución de causalidad es el papel que desempeña el individuo dentro de la acción ya sea de actor en caso de estar directamente inmerso en la situación o de observador en caso de ser un agente externo a esta, Jones y Nisbett (1972), plantean que el observador suele atribuir la conducta del actor a las características personales de este, y el actor muestra una tendencia a explicar esa misma conducta, que es suya, apelando a las características de la situación. Estas diferencias se presentan comúnmente en el ámbito organizacional a nivel de directivos y empleados en donde ambos manejan diferentes percepciones, motivaciones y valores que afectan en un momento dado la posibilidad de dar soluciones viables a los conflictos, generando un clima organizacional inadecuado. La forma en que los directivos manejan las situaciones de conflicto determinan en gran medida el ejercicio del liderazgo, entendiéndose este como una actividad donde se da el apareamiento entre las características del líder y el subordinado, con la naturaleza de la tarea y su contexto situaciones. (Schein, 1994). A su vez Robbins, (1994) utilizando una definición más amplia define el liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que se alcancen metas.

Las anteriores definiciones de liderazgo enmarcan gran parte de las concepciones que han sido expuestas por diversos autores a lo largo del tiempo. Cabe destacar que una definición simple de liderazgo es muy difícil de plantear, debido a que existen sobre este concepto muchas variables confusas y contradictorias que dificultan su análisis.

Schein (1.994), afirma que la gran mayoría de las primeras investigaciones que se realizaron con respecto al liderazgo centraron su atención en las características del líder. El enfoque de rasgos (Schultz, 1992) investiga los rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo son; en otras palabras el objetivo era buscar si los directivos contaban con las cualidades (inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, voluntad, entre otros) deseables que llevaran a la ejecución del liderazgo efectivo. Muchas investigaciones relacionadas con este tipo de liderazgo determinaron que la eficiencia directiva no depende tanto de las características del individuo sino de la situación.

Teniendo en cuenta lo anterior surgió el enfoque de contingencia que propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder, es decir se centra en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores y se ocupa de las necesidades de estos y del problema o misión que les guía. (Shultz, 1992).

Hampton (1989) destaca dos grandes estilos en el estudio del ejercicio del liderazgo, que están orientados hacia las tareas que se ejecutan y hacia las personas. El estilo centrado en la tarea ha sido descrito como un estilo que

muestra gran interés por la producción y preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución. El autor enuncia que las clases de actividades que los líderes muy centrados en la tarea desarrollaban consistían en asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. Otros adjetivos que se han aplicado a las variantes de este estilo son: autocrático, directivo y socialmente distante.

En contraste el estilo de liderazgo orientado a las personas plantea que las funciones tienden a consistir en escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas. A estos líderes se les ha descrito como individuos que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente. (Hampton, 1989). Una denominación que se ha dado a este estilo es la de participativo; basado en una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones en participación tomada en diferentes situaciones. El modelo presenta una serie de reglas con el objeto de determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situación. El modelo consta de un árbol de decisiones que incluye doce variables de contingencia y cinco alternativas para el estilo de liderazgo, cualquiera de estas cinco conductas resultan viables en una situación dada, estas son: autocrática I, autocrática II, consultiva I, consultiva II y grupal II.

En la conducta autocrática I la persona resuelve el problema o toma la decisión solo, usando la información que tiene a su disposición en ese momento; en la conducta autocrática II la persona obtiene de

los subordinados la información que necesita y después decide solo cual es la solución del problema; en la conducta consultiva I el líder comparte el problema con los subordinados adecuados de forma individual, para escuchar sus ideas y sugerencias, pero sin reunir al grupo; la conducta consultiva II se da cuando el sujeto comparte los problemas con los subordinados en grupo de forma colectiva para escuchar ideas y sugerencias y en la conducta grupal II la persona comparte los problemas con los subordinados en grupo, generando y evaluando alternativas para alcanzar una solución. (Robbins, 1994).

La tendencia actual es la de volver a la teoría de los rasgos, pero desde otra perspectiva, la del liderazgo centrado en principios básicos inviolables, como la rectitud, la equidad, justicia, integridad y confianza constituyéndose en guías que emergen de valores, ideas, normas, y enseñanzas que edifican, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas. (Covey, 1996).

Covey, (1996) a través de sus estudios a logrado establecer ocho características de los líderes centrados en principios a saber: (a) aprenden continuamente, es decir buscan capacitarse, escuchan a los demás, aprenden a través de la observación, se cuestionan y desarrollan nuevas habilidades e intereses. (b) vocación por servir, esto plantea que las personas consideran la vida como una misión más que como una carrera. (c) irradian energía, son optimistas, positivos entusiastas y confiados. (d) creen en los demás, creen en las potencialidades de otros, son agradecidos por el reconocimiento que les hacen no son envidiosos y no son prejuicios. (e) dirigen su vida de forma equilibrada, se actualizan con respecto a los negocios y acontecimientos, son sociables, intelectualmente activos, con mente abierta y se autovaloran. (f) ven la vida como una aventura, no tienen prejuicios. (g) son sinérgicos, constituyéndose en catalizadores del cambio. (h) se ejercitan para la autorenovación, se desarrollan a nivel físico, mental, emocional y espiritual.

En resumen el liderazgo basado en principios proporcionan una nueva explicación del comportamiento de los líderes desde la óptica de sus principios y valores, afirmando que son estos en última los que determinan el ejercicio del liderazgo, convirtiéndose en una de las alternativas actuales de mayor eficacia que permite se de una adecuada interacción entre los líderes y empleados, basándose en la confianza y respeto por la dignidad del ser humano y su desarrollo integral.

Esta revisión sobre los estilos de liderazgo evidencia que estos han presentado diversas variantes acordes con los cambios de estilos administrativos que manejan los directivos en las organizaciones; estos cambios fueron causados por el crecimiento de las organizaciones, la investigación y las teorías psicológicas relacionadas con la motivación de los empleados, dando como resultado diversos estilos administrativos.

A principios del siglo XX la administración científica se constituía en el fundamento de la gestión administrativa. Este enfoque propuesto se ocupaba tan solo de los medios de conservar o incrementar la productividad mediante el aumento de la eficiencia en el nivel de operarios, de allí el énfasis en la división del trabajo del operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. (Chiavenato, 1994)

Paralelo a la corriente científica se desarrolla la llamada teoría clásica de la administración. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de las empresas, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamento) y sus interrelaciones (funcionamiento). En este sentido el enfoque clásico en oposición al científico apunta de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la

atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales, con la departamentalización. (Chiavenato, 1994).

Teniendo en cuenta lo anterior el liderazgo ejercido en esta época se caracterizaba por el establecimiento de los roles que debían cumplir el líder y los seguidores, con el propósito de alcanzar metas, incluye las conductas que pretendían organizar el trabajo y las relaciones laborales, este líder busca asignar actividades concretas a los miembros de su grupo, dejando de lado los aspectos emocionales y motivacionales de las personas, lo cual se constituye en una deficiencia de estos estilos, generando la necesidad de plantear una nueva teoría que rescatara los valores humanísticos de la administración, esta teoría es la de las relaciones humanas; la cual se desliga totalmente de la preocupación anterior dirigida hacia la tarea y las estructuras, pasando a la preocupación por las personas como su eje rector, nuevas variables son incluidas en esta administración: integración social y comportamiento social de los empleados, necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensa y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que las ejecutan. (Robbins, 1994)

Posteriormente hace aparición la teoría neoclásica de la administración desarrollada por ingenieros que continuaron los métodos y técnicas de Taylor(1911), y por otro lado la escuela neoclásica de dirección y administración general ubicada en una tarea de continuidad por las propuestas de Fayol (1911).

Esta teoría surge debido al crecimiento exagerado de las organizaciones, buscando una respuesta al dilema de la centralización versus descentralización, buena parte del trabajo de los neoclásicos esta

orientado hacia los factores que conducen a la decisión de descentralización, como también a las ventajas y desventajas que esta produce. Esta teoría neoclásica puede ser identificada por las siguientes características: (a)énfasis en la práctica de la administración: interesada por la búsqueda de resultados concretos y palpables. (b)reanimación relativa de los postulados clásicos: pretendieron reestructurar el material desarrollado en la teoría clásica de acuerdo a las contingencias de la época actual. (c)énfasis en los principios clásicos de la administración: se utilizan leyes científicas retomadas con criterios más o menos elásticos en la búsqueda de las soluciones administrativas prácticas. (d)énfasis en los resultados y los objetivos: fundamentada en que toda organización existe no por si misma sino para alcanzar objetivos y producir resultados. (e)eclecticismo de la teoría neoclásica: retoma de las teorías administrativas de la teoría de las relaciones humanas el concepto de organización informal, liderazgo, comunicación; de la teoría burocrática el énfasis en los principios de normas formales de la organización, autoridad y responsabilidad; de la teoría estructuralista la perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, relaciones entre la organización y el medio externo; de la teoría del comportamiento los conceptos de motivación humana, teoría de decisiones y conflicto organizacional. (Chiavenato, 1994).

En la década de lo 40's Max Weber, desarrolla la teoría o enfoque Burocrático, que surge a raíz de la notoria fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de las relaciones humanas, creando las estructuras de una teoría de autoridad donde describe la actividad organizacional basada en relaciones de autoridad, es decir creo un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales. Volviéndose en el prototipo de administración para casi todas las grandes organizaciones de esa época. (Robbins, 1993).

De 1946 a 1960 se inicia la Teoría de la Organización o Comportamental ésta se originó por la oposición fuerte y definitiva entre la teoría de las relaciones humanas (Chiavenato, 1994) y la clásica, desencadenando en un nuevo enfoque que hace énfasis en el análisis de la conducta y en la motivación humana.

Las ideas de esta teoría se integran mediante los aportes, entre otros, de Ch. Barnard, H. Simon, J. March, R. Cyert, H. Guetzkow, D. Miller y M. Starr. (1946). Sin embargo los primeros trabajos de Simón, basados en la eficiencia, equilibrio, decisiones, influencias y autoridad lo constituyen en el principal exponente de esta teoría.

Los principales aportes de Simon (1946) citado por Chiavenato (1994) a la teoría de la organización se basan en que la administración necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida de la organización; presentando una serie de modelos y proposiciones para evitar los aspectos negativos de los conflictos de la organización (objetivos individuales y organizacionales).

Otro de los exponentes de la teoría Comportamental es el psicólogo Douglas Mc.Gregor (1957) quien plantea dos estilos de administración, el primero denominado Teoría X o concepción tradicional de la administración. Se basa en concepciones erróneas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas pasadas, en donde los seres humanos no gustaban del trabajo y tienden a evitarlo siempre que sea posible. Esta teoría considera que se requiere que las personas sean obligadas, controladas, castigadas, para que sus esfuerzos se encaminen a la consecución de los objetivos, ya que supuestamente el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir. (Davis y Newstrom, 1991).

El segundo estilo planteado por Mc Gregor (1946) citado por Chiavenato (1994) es el de la teoría Y, o administración moderna, la cual considera que el trabajo puede ser fuente de satisfacción o suprimiento, dependiendo de las condiciones, el control externo y el castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos, las recompensas están en razón directa con los compromisos adquiridos y que las personas pueden aceptar y asumir responsabilidades.

De 1950 a 1970 surgió la Teoría de los Sistemas que fue expuesta por primera vez por Ludwig Von Bertalanffy, (1967) esta teoría se origina como una reacción a los excesos de aplicación de los métodos mecanicistas, expone una teoría de corte biológico, puesto que considera al organismo como un todo o sistema, es decir existen un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera que produzcan un todo unificado. (Robbins, 1993).

El trabajo del directivo es asegurar que todas las partes de una organización estén coordinadas internamente de manera que se logren las metas. Este enfoque reconoce que las organizaciones no son autosuficientes y necesitan del ambiente para la provisión de insumos y de fuentes para absorber sus productos, sin embargo este enfoque de sistema se preocupa por identificar las principales variables internas que afectan la administración, dando origen a otro enfoque, el de contingencia, quien en contraste con la deficiente perspectiva de sistema utiliza un marco de referencia que permite identificar variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. En el enfoque de contingencias se intenta integrar conceptos administrativos dentro de un marco situacional, proponiendo que no existen principios aplicables de manera universal que puedan funcionar en todas las situaciones. (Robbins, 1993).

Casi todos los conceptos contemporáneos de la administración se basan en contingencias, es decir ofrecen diversas recomendaciones dependiendo de los factores situacionales; sin embargo actualmente las investigaciones sobre estilos administrativos están tratando de refinar las teorías existentes y aclarar supuestos anteriores; como se aprecia en la teoría de la administración participativa, que se fundamenta en algunas teorías de la motivación en donde se tiene en cuenta el individuo, sus necesidades, crecimiento personal, reconocimiento y autoestima.

Esta administración participativa se centra en que las decisiones son tomadas conjuntamente por los miembros de la organización, es decir los subordinados, comparten de hecho, una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. En esta se abarcan diversas actividades, como establecer metas, resolver problemas, dirigir la participación en las decisiones laborales incluso en comités de asesoría, representación en los organismos que formular las políticas y selección de nuevos compañeros de trabajo. Sin embargo para que estas funciones se desarrollen debe haber un momento indicado para participar, temas relevantes, poseer inteligencia y conocimientos técnicos, habilidades de comunicación y ante todo la cultura de la organización debe apoyar la participación.

Actualmente la forma mas estudiada de administración participativa es el círculo de calidad basado en que los empleados de una organización deben identificar y resolver los problemas de calidad que se presentan en su campo de trabajo, dedicándose al estudio de las causas buscando reconocer soluciones y finalmente tomar decisiones. (Robbins, 1994).

La calidad es un concepto que ha tomado auge en los últimos tiempos constituyéndose en una filosofía, un paradigma completo de perfeccionamiento constante a todo nivel, cuyo objetivo es establecer metas específicas, alcanzables, definidas y cuantificables que sirvan de base para la planificación y hacia los

cuales dirigir la acción. Los objetivos de calidad son la base del plan de acción de la actividad de la calidad. El establecimiento de los objetivos difiere de una empresa a otra, no tiene sentido compararse con la competencia, puesto que hay diferencias esenciales entre una compañía y otra. (Feigenbaum, 1995).

En términos generales la clave de la calidad total consiste en escuchar a los clientes tanto internos como externos y en procurar primero comprender y luego ser comprendido. (Covey, 1996).

Otro concepto que se está manejando en la actualidad es el de la reingeniería como herramienta para alcanzar mejores soluciones a los problemas de calidad, costos, servicios, rapidez y mejores rendimientos; esta se fundamenta en la revisión y rediseño de los procesos olvidando por completo lo que es y se concentra en lo que debe ser, no efectúa cambios superficiales ni trata de arreglar lo que ya está instalado; busca dar saltos gigantescos de rendimiento teniendo en cuenta más el proceso de manera global; que la las tareas, personas o las estructuras. (Morris y cols, 1994).

Los conceptos de liderazgo, estilo administrativo y atribución de causalidad anteriormente planteados han sido tratados en su debido momento por diversos autores, sin embargo, la interrelación entre ellos no se ha estudiado, convirtiéndose en un problema de investigación que plantea: El estilo administrativo y el liderazgo se relacionan con la atribución de causalidad que manifiestan los directivos de empresas en los conflictos?

Lo anterior hace necesario establecer el siguiente objetivo de investigación: Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo, el estilo administrativo con la atribución de causalidad en torno al manejo de situaciones de conflictos que hacen los directivos de las empresas, específicamente para este estudio aquellas del sector bananero de cartagena. Esto se comprobará utilizando un diseño transeccional

correlacional-causal, ya que estos tienen como objetivo describir la relación entre dos o más variables en un momento determinado. (Hernandez, 1995)

Este estudio se llevara a cabo en cuatro empresas del sector harinero de Cartagena con una muestra de quince directivos. Como instrumento se utilizaran tres pruebas que midan el estilo de liderazgo (prueba de liderazgo de Bachelar adaptada por Hernán Alonso de Los Angeles & Asociados, 1996), prueba de estilo administrativo (fuente: escuela de administración de negocios, 1995) y prueba de atribución de causalidad en el manejo de conflictos de los directivos (fuente: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1995). Proponiéndose como hipótesis de investigación que el estilo de liderazgo y el estilo administrativo de los directivos de las empresas productoras de alimento del sector harinero están directamente relacionadas con la atribución de causalidad en el manejo de situaciones de conflicto; entendido el liderazgo como la actividad que moviliza los recursos de una organización, en donde se da un apareamiento entre las características del líder, de los subordinados y la naturaleza situacional de la tarea. Esta variable será medida de acuerdo a la tendencia de la respuesta de los sujetos al ejercicio del liderazgo hacia la tarea o hacia la persona, contemplados en la prueba (prueba de liderazgo de Bachelar); el estilo administrativo se conceptualiza como el conjunto de actividades enmarcadas en principios y conceptos referentes a un modelo administrativo que orienta las acciones directivas de una organización. Esta determinada por los estilos: Científico, Clásico, Neoclásico, Burocrático, de Relaciones Humanas, Teoría Comportamental y Sistémica, identificadas en la prueba (prueba de estilo administrativo); a su vez la atribución de causalidad se define como un proceso mental complejo en donde un sujeto busca las causas y efectos de una situación de desacuerdo dentro de los procesos de la organización, definida por los puntajes y perfil dados en la prueba, ya sea una atribución de carácter interno o externo.

## Control de Variables

Qué	Cómo	Por qué
<b>Del Sujeto</b>		
Sexo	Seleccionando hombres y mujeres.	Permite generalizar los resultados.
Edad	Los sujetos escogidos tienen un rango de edades entre 25 y 30 años, con un promedio de 30.5 años.	Por que los sujetos para el estudio tienen este rango de edades.
Nivel socioeconómico	Medio y Medio-alto	Permite homogeneizar la muestra
Nivel de escolaridad	Profesionales y Técnicos en Administración.	Es el nivel exigido para ejercer cargos administrativos.
<b>Metodología</b>		
Instrumento	Se aplicaran los mismos test a todos los sujetos.	De esta manera se facilita la recolección de la información.
Validez	Las pruebas ha utilizar tienen un nivel de estandarización nacional.	De esta manera se garantiza la confiabilidad de los resultados
<b>Experimentadores</b>		
Experiencia	Serán los mismos durante todo el proceso.	Manipularan con mayor destreza y seguridad los instrumentos.
	Deberán tener mínimo un año de conocimiento de aplicación de test especializados.	De esta manera se dará mayor validez a los resultados obtenidos.

<i>Instrucciones</i>	<i>Serán las mismas para todos los sujetos.</i>	<i>De esta forma se reducen los niveles de variabilidad de errores asociados al cumplimiento de estas.</i>
<i>Ambiente</i>		
<i>Salón</i>	<i>Utilizando un salón de conferencias de un hotel.</i>	<i>De esta manera se reducen los efectos de reactividad en los sujetos.</i>
<i>Hora</i>	<i>Será de 4:00 p.m. a 6:00 p.m.</i>	<i>Se garantizará la asistencia total de los sujetos.</i>
<i>Temperatura</i>	<i>El salón contará con un sistema de refrigeración central.</i>	<i>Permite mantener estándar los niveles de atención y activación de los sujetos.</i>
<i>Ruido</i>	<i>El recinto posee un sistema de insonorización.</i>	<i>Permite incrementar la atención y concentración de los sujetos.</i>
<i>Iluminación</i>	<i>Contará con lámparas fluorescentes.</i>	<i>De esta manera la visualización sobre el material utilizado y reduce los niveles de fatiga.</i>
<i>Mobiliario</i>	<i>Se utilizarán sillas con brazo extensible.</i>	<i>Se requiere que el sujeto tenga punto de apoyo para ubicar el material.</i>

### *Método*

#### *Participantes*

*Las empresas seleccionadas en esta investigación corresponden al sector procesador de alimentos de tipo harinero; entre las cuales se encuentran: Rafael de castillo & CO S.A, Molino de trigo flor del campo & CO, Compañía Harinera Industrial Ltda, Bimbo Ltda y panificadora del Caribe Ltda.*

Las empresas de este gremio fueron seleccionadas teniendo en cuenta su tamaño (mediano), razón social, es decir que se dediquen a la misma actividad económica, posicionamiento en el mercado y estructuras organizacionales similares, esta información fue recolectada a través de la Cámara de Comercio de Cartagena y mediante la realización de entrevistas a los directivos de las empresas encontrando la siguiente información referente a la historia de estas.

La empresa *Rafael del castillo & CO S.A.* se fundó hace ciento treinta y seis años, esta constituida por cuatro departamentos: administrativo, ventas, producción y financiero; tiene un número de setenta y ocho empleados.

La empresa *Molino de trigo flor del campo* tiene cuarenta y seis años de funcionamiento; cuenta con un número de veintitrés empleados distribuidos en cinco departamentos: ventas, producción, contabilidad, control de calidad y gerencia.

*Bimbo Ltda* tiene veinticinco años de estar en el mercado, Esta conformada por cinco departamentos: administración, producción, repostería, empaque y ventas, posee un número de treinta y dos empleados.

*Panificadora del caribe* tiene seis años de estar en el mercado, esta conformada por dos departamentos: producción y ventas y cuenta con una nómina de veinte empleados.

Estas organizaciones constituyen una muestra del 30% de la población de trece de las empresas de este tipo registradas en la cámara de comercio de cartagena.

Los sujetos seleccionados en esta investigación serán quince directivos de las empresas anteriormente mencionadas, distribuidos de la siguiente manera:

*Rafael del Castillo & CO S.A.* con cuatro directivos (gerente, director administrativo, director técnico y director de ventas); *Molino de Trigo Flor del Campo* con cinco directivos (gerente, jefe de ventas, jefe de

contabilidad jefe de producción y jefe de control de calidad); Bimbo Ltda con cuatro directivos (gerente, administrador, jefe de producción y jefe de almacén) y Panificadora del Caribe con dos directivos (gerente y administrador) para un total de quince directivos, con niveles socioeconómico Medio-alto, con un promedio de edad de 32.5 años.

### Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán tres instrumentos que evaluarán las variables contempladas en el estudio:

**Liderazgo:** Para este fin se utilizará una prueba de auto - análisis (adaptación de la prueba de liderazgo de Bachelar, 1996), en donde se busca obtener información acerca de la forma en que las personas perciben su propio estilo de conducción. Este test abarca veinte situaciones típicas entre un líder y una o más personas de su equipo. Esta prueba es propiedad del psicólogo Hernán Alonso de los Angeles.

El Estilo Administrativo se evaluará a través de una Prueba (test para la determinación del estilo administrativo 1995) que consta de treinta y ocho de ítems en donde el directivo deberá identificar de acuerdo a su juicio las características que se presentan dentro de su organización.

En cuanto al manejo de situaciones de conflicto, se utilizará una prueba de Cuestionario de descripción de Comportamiento (1995) cual esta constituida por treinta pares de frases que buscan determinar la percepción del conflicto. A esta Con su respectiva validación de las mismas.

Todas estas pruebas tienen su nivel de validez y confiabilidad al medio colombiano y serán utilizadas con autorización de los autores.

### Procedimiento.

Se realizara una sesión para las siguientes actividades:

*Aplicación de las Pruebas (anteriormente descritas) a los directivos para determinar inicialmente el estilo de liderazgo, posteriormente el estilo administrativo y por último los procesos atributivos en el manejo de conflictos. Estas pruebas serán de aplicación colectiva, las instrucciones se impartirán delimitando un tiempo de treinta minutos para la ejecución de cada prueba, concediendo un receso de quince minutos entre cada una ellas; el horario de aplicación será en las horas de la tarde (4:00 p.m. a 6:00 p.m.), según la disponibilidad de tiempo de los participantes. Para este efecto se contratarán los servicios de un salón de conferencias en un hotel de la ciudad, que cumpla con adecuadas condiciones ambientales de ventilación, iluminación y bajos niveles de ruido, establecidos en el control de variables.*

*El objetivo de esta sesión es el de evaluar el estilo de liderazgo, el estilo administrativo y establecer el tipo de atribución de causalidad de los directivos en relación con el manejo de situaciones de conflicto.*

*Para llevar a cabo esta sesión se citarán a los participantes mediante cartas enviadas a sus empresas; confirmando su asistencia en la fecha programada; en el salón contratado se colocarán indicadores en las sillas con los nombres de los diferentes directivos de las organizaciones, para facilitar su ubicación en el recinto.*

*Se informará a los sujetos en forma general el objetivo de cada prueba y se procederá a impartir las instrucciones necesarias para una buena comprensión de los participantes en la ejecución de las pruebas. Las indicaciones serán las mismas para cada test en las que se especificarán las formas de respuestas, el tiempo de aplicación, resolviendo los ejemplos y aclarando las dudas que surjan en el grupo. Paso seguido se realizará la entrega de las pruebas a los sujetos, cronometrando el tiempo desde el momento mismo en que se da la orden de inicio.*

Se concederá un receso de diez minutos entre cada prueba con el fin de evitar el agotamiento de los sujetos.

Al finalizar la sesión se agradecerá la colaboración de los directivos en el desarrollo de la investigación.

### Resultados

El análisis del comportamiento de las variables: estilos de liderazgo, estilos administrativos y proceso atribucionales en conflicto se desarrollan mediante un modelo descriptivo-correlacional de las puntuaciones directas obtenidas a través de los instrumentos utilizados (ver tabla 1).

A las puntuaciones se les realizó un análisis descriptivo para obtener los indicadores estadísticos de tendencia central y variabilidad. Se elaboró, también, una matriz de correlación que muestra la intensidad de la relación entre las variables.

Luego se aplicó correlación simple para todas las combinaciones posibles de las variables tomadas de a dos y, posteriormente, se efectuó un análisis de regresión múltiple paso a paso para integrar las variables de mayor relevancia en esta investigación.

Inicialmente se describirá la variable estilos de liderazgo, luego, los estilos administrativos y, por último, los procesos atribucionales para los datos de la muestra recopilados, los que están expresados en porcentajes.

En cuanto a los estilos de liderazgo de los directivos del sector barinero, se encontró que existe un predominio del estilo consultivo, ya que se presenta un promedio de 38.8%, seguido del estilo participativo con 30.4%. El estilo directivo alcanzó un promedio de 21.9% y el delegativo de 8.8% (ver figura 1).

En relación con los estilos administrativos se encontró que el burocrático predomina con 35.4% en promedio y el estilo participativo con 24.6% (ver figura 2).

Por otra parte los procesos atribucionales indican que la atribución externa supera a la atribución interna al presentar un promedio de 13%. La atribución interna alcanzó un 11.9% en promedio (ver figura 3).

A continuación se expone la interpretación de los indicadores estadísticos de cada una de las variables. En el estilo de liderazgo directivo. El puntaje más común observado en los directivos del sector harinero es 25.0%. El 50% de estos registran un puntaje de 25.0% o menos en el estilo de liderazgo directivo. En la muestra de directivos analizada se detectó que el puntaje promedio es de 21.9%. La variabilidad de los puntajes de los directivos del sector analizado es de 13.0%. El puntaje mínimo observado en los directivos fue 0.0% y el máximo fue 45.0%. La diferencia entre los puntajes máximo y mínimo es 45.0%. La variabilidad relativa de los puntajes de los funcionarios del sector harinero en el estilo de liderazgo directivo es 21.1%. La dispersión en esta distribución puede considerarse moderada. La distribución de puntajes logrados por los empresarios en liderazgo directo tiende a ser del tipo mesocúrtico por ser igual a  $-0.5$ . La curva presenta ligera asimetría negativa por ser igual a  $-0.1$ .

En el sector harinero puede afirmarse que el puntaje en liderazgo directivo promedio oscila entre 14.05% y 29.75%, afirmación que se hace con un 95% de confianza.

De manera análoga se interpretan los resultados de estos mismos indicadores en las restantes variables (ver tabla 2).

El análisis correlacional de las variables fue calculado mediante la ecuación para el coeficiente de correlación de Pearson:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\left(\sum (X_i - \bar{X})^2\right) \left(\sum (Y_i - \bar{Y})^2\right)}}$$

La aplicación de este concepto a los puntajes de la tabla uno son los siguientes:

Existe una alta correlación inversa entre el estilo de liderazgo participativo y el directivo con un coeficiente de correlación de - 0.91 (ver figura 4).

Entre el estilo de liderazgo delegativo y el consultivo se presentan un coeficiente de correlación de - .073.

Dado que los coeficientes de correlación de las restantes variables son cercanos a cero se concluye que no existe relación entre ellas. (ver tabla 3)

En el análisis de la correlación de los estilos administrativos se encontró una correlación inversa de -0.36 entre los estilos burocrática y participativo.

Los procesos atribucionales muestran una correlación inversa de -0.35 entre el proceso atribucional interno y el externo.

La correlación entre los estilos de liderazgo y los procesos atributivos más significativa se da entre el estilo de liderazgo directivo y los procesos atribucionales externos con un coeficiente de 0.34. Entre el estilo de liderazgo participativo y la atribución externa con un coeficiente inverso de - 0.37.

El estilo administrativo burocrática correlaciona con un coeficiente de - 0.28 con los procesos atribucionales externos (ver figura 5).

El análisis de los datos con el modelo de regresión múltiple, reportó que la correlación de la variable proceso atribucional interno con las variables estilo de liderazgo participativo, consultivo, delegativo y el estilo administrativo participativo es de 0.24. Las dos variables de más peso son el estilo administrativo

participativo y el estilo de liderazgo delegativo con indicadores de correlación de 0.13 y 0.15 respectivamente.

Por otra parte en el resultado del análisis de regresión múltiple entre la variable proceso atribucional externo y las variables estilo administrativo burocrático y estilo de liderazgo directivo, se encontró que la variable de mayor influencia fue el estilo administrativo burocrático con 0.24 en la intensidad de la relación sobre un coeficiente de 0.11 correspondiente al estilo de liderazgo directivo.

### Discusión

El estilo de liderazgo y el estilo administrativo de los directores de las empresas productoras de alimento del sector harinero no muestran una alta correlación con los procesos atribucionales de causalidad en el manejo de situaciones de conflicto, es decir la hipótesis de investigación que plantea una relación directa entre estas variables no se confirmó toda vez que los niveles de correlación fueron bajos, reflejando baja relación entre las variables.

Sin embargo, es válido destacar el comportamiento de algunas de las variables del estudio el cual se relaciona a continuación:

El estilo de liderazgo predominante entre los directivos de la muestra empresarial del sector harinero, es un estilo consultivo; esto es, existe una tendencia a valorar y aplicar los conceptos y conocimientos de sus colaboradores.

Los resultados también muestran que cuando existe un liderazgo participativo no hay presencia de características de liderazgo directivo, y que cuando el estilo de liderazgo tiende a ser delegativo el individuo se aleja de las características consultivas, ósea, el gerente que le da valor a la participación de sus colaboradores no asumirá actitudes directivas, en cuanto a predeterminar roles, normas y

responsabilidades y, por otro lado, cuando los gerentes tienden a delegar responsabilidades o toma de decisiones no asumen conductas consultivas.

Las organizaciones del sector barinero estudiado se pueden caracterizar como empresas con marcada característica del modelo burocrático lo que determinan que basen sus relaciones en la autoridad; reglas y normas detalladas de las actividades propias de la empresa. Cabe destacar que se observa la presencia de características de estilo administrativo participativo aunque en menor proporción, esto se puede interpretar como un interés de los directivos hacia esta tendencia.

En cuanto a los procesos atribucionales el de mayor presencia es el de atribución externa, indicando que los directivos evaluados tienden a atribuir a las demás personas o al medio externo las causas de un conflicto.

Adicionalmente el proceso de atribución externa se relaciona con el estilo administrativo burocrático, lo cual permite inferir que las características de este estilo tales como la normatividad, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de reglas y funciones claramente definidas guardan, relación con la asignación de responsabilidad sobre los conflictos a otros o a causas externas.

Por otra parte, en el análisis del proceso atribucional interno, se encontró que la variable de mayor influencia es el estilo de liderazgo participativo; el líder que permite la participación de otros en la solución de los conflictos tiende a involucrarse y a comprometerse también con la solución de los mismos.

A pesar de la baja correlación encontrada entre las variables analizadas en la muestra escogida para esta investigación, se detectaron relaciones que aunque no son de un alto nivel significativo como se esperaba, dan lugar a nuevos interrogantes y características de las personas dentro de una organización.

El estudio se constituye en un aporte importante a la temática acerca de las variables investigadas, ya que no existen antecedentes teóricos que relacionen estilos de liderazgo, estilos administrativos y procesos atribucionales en situaciones de conflicto, proporcionando las bases para futuras investigaciones que involucren variables como: nivel educativo, sector empresarial, mandos medios, entre otros.

#### Referencias

- Altman, S. Valenzi, E. Hodgetts, R. (1985). Organizational behavior theory and practice. Orlando: Academic press.
- Brown, L.D. (1995). Managing conflict among groups. En: D.A. Kolb, J.S. Osalnd, e I.M. Rubin. (Eds). The organizational behavior reader, 317-327. Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Covey, S. (1996). Liderazgo centrado en principios. España: Paidós Ibérica.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. (4ª Ed). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. Newstrom, J.W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Hamptan, D. (1989) Administración México: Mc Graw Hill
- Hernandez, R. Fernández, C. Baptista, P. (1995) Metadología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Mark Berenson, David M. Levine. Estadística Básica en Administración Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Morales, F. Moya, M. Reboloso, Fernández, J. Huici, C. Marquez, J. Páez (1994). Psicología social. Madrid: Mc Graw Hill.

Richard I. Levin & David S. Rubin (1996). Estadística para Administradores. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1993). Administración teoría y práctica México: Prentice hall inc.

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. México: Prentice hall inc.

Rodriguez (1993). Psicología Social. México: Trillas.

Schein, E. (1994) Psicología de la organización. (3<sup>a</sup>. Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana,

S.A.

Shultz, D. (1992). Psicología Industrial (3<sup>a</sup> Ed.). México: Mc Graw Hill.

*Anexos*

Anexo A

TEST DE  
ANALISIS DE COMPORTAMIENTO  
DEL LIDER

*Propiedad de Hernán H. Alonso De los Angeles con carácter de préstamo para fines de investigación e uso interno exclusivamente en la Facultad de Psicología de la Universidad Tecnológica de Bolívar en la tesis de grado denominada "Caracterización de la relación entre el tipo de liderazgo y el enfoque administrativo de los directivos de empresas del sector barinero con la atribución de causalidad sobre el manejo de conflictos". Queda absolutamente prohibido la modificación y el uso de esta herramienta en otras actividades, no importa el objetivo ni la razón para tal efecto sin permiso del propietario.*

INSTRUCCIONES

Este test de autoanálisis intenta darle informaciones sobre la manera en la que usted mismo percibe su propio estilo de conducción. Este test abarca 20 situaciones típicas entre un líder y una o más personas de su equipo, después de cada situación hay 4 situaciones posibles y en cada situación usted tiene que decidirse por una de las 4 opciones que tiene el líder. Tache usted con una "X" la letra que describe mejor su acción en la situación descrita en la hoja de respuesta que se le ha dado para este efecto. Elija solamente una de las opciones.

Propiedad de Alonso De los Angeles Asesorías - Queda prohibida su reproducción total o parcial sin permiso de los propietarios.

1. Usted ha encargado a un miembro de su equipo de compilar un informe escrito sobre la compra de equipos para su división. En general puede contar que él lo hace a tiempo después de algunos estímulos de su parte. Ahora está retrasado aquel informe.  
¿Qué hará usted?
  - a) Decirle que usted necesita el informe y explicarle exactamente que espera de este; después controlar diariamente el proceso del asunto.
  - b) Darle más tiempo para acabar la tarea.
  - c) Decirle a él lo que usted esperaba cuando el informe estuviera listo, hablar con él sobre las causas de la demora.
  - d) Hablar con él y estimularle a acabar el informe a tiempo.
  
2. El equipo interdepartamental del cual es usted jefe, ha trabajado duramente para acabar un informe que concierne a toda la división. Un miembro del equipo ha perdido terreno durante las 5 últimas sesiones. Nunca ha presentado una disculpa. Además, la lista de precios de compra que tenía que compilar referente a su departamento está retrasada desde hace algún tiempo. Es absolutamente necesario que él presente esas cifras al equipo dentro de los tres días siguientes.  
¿Qué hará usted?
  - a) Decirle muy claro qué trabajo usted espera y después controlar esmeradamente que compile la lista de precios de compra.
  - b) Discutir con él sobre las causas de la demora y ayudarle en sus esfuerzos a completar la tarea.
  - c) Recordarle enfáticamente al último término para presentar aquellas cifras pero ayudarle en sus esfuerzos.
  - d) Permitirle que presente las cifras al grupo de trabajo cuando estén listas.
  
3. En el pasado usted ha vivido algunos problemas con algún miembro del equipo que cae en su responsabilidad. Esta persona ha trabajado descuidada y desordenadamente, sólo a causa de sus constantes exhortaciones al orden usted ha conseguido que él haya terminado sus tareas puntualmente, pero hace poco usted a percibido un cambio.

El comportamiento de esa persona ha mejorado y cada vez ha sido menos necesario recordarle sus términos. Él ha hecho algunas proposiciones para mejorar su rendimiento.

¿Qué hará usted?

- a) Continuar dirigiendo y controlando esmeradamente sus esfuerzos.
- b) Seguir controlando su trabajo pero escuchar sus proposiciones y hacer caso aquellas que le parezcan razonables.
- c) Hacer caso a sus proposiciones y hacer caso a sus ideas.
- d) Asignarle la responsabilidad por su propio trabajo.

4. Generalmente su equipo trabaja bastante bien bajo su gerencia y debido a sus estímulos, pero, el rendimiento de su grupo ha empeorado. Los términos fueron ignorados y la calidad de trabajo no sigue siendo aceptables.

¿Qué hará usted?

- a) Dejar el grupo solucionar sus problemas propios.
- b) Asegurar la observación de los términos y la buena calidad del trabajo, pero al mismo tiempo hablar con el grupo para escuchar sus recomendaciones.
- c) Decir precisamente lo que usted espera del equipo, fijar exactamente el plazo dentro del cual usted lo necesita y controlar esmeradamente los trabajos del grupo.
- d) Ayudar al grupo de decidir alguna solución y animarle a acciones adecuadas.

5. Debido a restricciones de presupuesto que han caído sobre su división se hace necesaria una consolidación. Ud. tiene un trabajador que ya ha trabajado en todos los departamentos de la división y que podría hacerla. En el pasado siempre ha sido útil pero, aunque usted cree que él es bastante competente parece que no le interesa en lo más mínimo este tipo de trabajo.

¿Qué hará usted?

- a) Llevar a cabo usted mismo la consolidación teniendo en cuenta sus proposiciones.
- b) Asignarle la tarea y dejarle decidir por sí mismo como efectuarla con éxito.
- c) Discutir la situación con él y animarle a aceptar la tarea subrayando su competencia y experiencia.
- d) Usted toma la responsabilidad por la consolidación diciéndole exactamente qué hay que hacer y controlando esmeradamente su trabajo.

6. Una señora muy capaz miembro de su equipo se ha dirigido a usted para pedir ayuda a una cierta tarea. En general trabaja independiente y eficientemente pero hace poco han surgido algunos problemas y ella cree que sola no puede con el trabajo.

¿Qué hará usted?

- a) Analizar los problemas y encontrar una recomendación adecuada para solucionarlos
- b) Seguir dejándola buscar la solución
- c) Decidir sobre una solución adecuada y llevarla a cabo pero cooperar con ella para resolver el problema
- d) Discutir los problemas con ella y apoyar sus esfuerzos para encontrar una solución apropiada.

7. Usted ha ofrecido un puesto nuevo a un miembro benemérito de su grupo. En su cargo actual él ha trabajado competentemente y ha necesitado poco control y ayuda de su parte. El puesto que usted quiere asignarle ahora es de gran importancia para el trabajo futuro de su equipo. Él se siente nervioso y no está seguro que puede cumplir con la tarea.

¿Qué hará usted?

- a) Discutir con él sobre el trabajo subrayando su aptitud para el nuevo puesto.
- b) Definir las actividades necesarias para cumplir el nuevo puesto con éxito, después dirigir su trabajo esmeradamente.

- c) Dejarle decidir por sí mismo, como quiere desempeñarse en el nuevo puesto  
d) Decidir sobre sus deberes pero animarle para que exprese libremente sus propias ideas.
8. Un miembro de su equipo tiene dudas referente a la tarea que usted le ha asignado. Es muy capaz y usted está seguro que él tiene la aptitud necesaria para cumplir la tarea eficientemente con éxito.  
¿Qué hará usted?
- a) Escuchar sus dudas y decirle que usted tiene confianza en su capacidad de ejecutar la tarea.  
b) Estructurar la tarea para aclararla teniendo en cuenta toda proposición útil que él pueda expresar.  
c) Decirle precisamente lo que tiene que hacer para efectuar la tarea con éxito después de controlar esmeradamente su trabajo diariamente.  
d) Dejarle llevar a cabo, por sí mismo, el cumplimiento de su trabajo.
9. Los miembros de su equipo desean que usted lleve a cabo algunos cambios en sus planes de trabajo. En el pasado los ha estimulado a hacer proposiciones que ha apoyado siempre. El grupo está seguro que en este caso el cambio es necesario y los miembros quieren proponer y probar otro plan posible. Todos son muy capaces y colaboran bien con el grupo.  
¿Qué hará usted?
- a) Permitir que el grupo tome parte en la elaboración del nuevo plan teniendo en cuenta las proposiciones de los miembros del grupo.  
b) Usted mismo va a compilar y terminar el plan nuevo incluyendo las recomendaciones de los miembros de su grupo.  
c) Permitir que su equipo determine y lleve a cabo el plan nuevo  
d) Usted mismo va a compilar el plan nuevo y controlar esmeradamente su ejecución.
10. Usted ha llegado retrasado a una sesión con su equipo y espera que los miembros estén trabajando sobre la tarea asignada. El grupo no ha comenzado y están enfrascados en una discusión sobre el trabajo a hacerse. Esta tarea es diferente a las asignadas hasta ahora.  
¿Qué hará usted?
- a) Dejar el grupo continuar la discusión sin intervenir  
b) Usted se encarga en seguida del asunto y dirige las actividades del grupo.  
c) Dirigir las interacciones del grupo hacia la realización estimulando al mismo tiempo sus discusiones.  
d) Permitir al grupo que siga con las discusiones sobre la tarea dándole el máximo apoyo.
11. Un miembro de su grupo siempre ha ejecutado excelentemente sus deberes con su apoyo y estimulación y ahora Ud. necesita asignarle un trabajo de bastante responsabilidad.  
¿Qué hará usted?
- a) Dejarle ejecutar sus tareas bajo su propia responsabilidad  
b) Recordarle enfáticamente la importancia de completar sus tareas con puntualidad dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas asignadas.  
c) Discutir y fijar objetivos de la ejecución de la tarea teniendo en cuenta sus propuestas.  
d) Dejarle participar en la determinación de los objetivos apoyando sus esfuerzos.
12. Hasta el momento usted ha cooperado con su grupo dirigiendo y apoyando sus esfuerzos. Existe gran eficiencia y los diferentes miembros del equipo cooperan bien. Dada su necesidad usted tiene que dejarlos trabajar a partir de

ahora más independientemente. Una labor delicada ha sido asignada a su equipo. Ahora usted tiene que exigir trabajo adicional de ellos.

¿Qué hará usted?

- a) Darles el trabajo porque usted piensa que ellos saben muy bien lo que hay que hacer y vigilarlos esmeradamente.
- b) Darles el trabajo expresando su satisfacción con los rendimientos anteriores y su seguridad de que pueden llevar a cabo la tarea nueva.
- c) Decirles lo que se espera de ellos teniendo en cuenta cada proposición razonable que puedan presentar.
- d) Dejarlos decidir como quieran llevar a cabo la nueva tarea.

13. Un empleado nuevo ha llegado recientemente a su equipo a un puesto muy importante. Aunque tiene poca experiencia en el campo especial en cuestión usted cree que es capaz de cumplir con sus deberes.

¿Qué hará usted?

- a) Dejarle decidir por sí mismo que tiene que hacer
- b) Exponerle precisamente las exigencias del puesto y lo que usted espera de él luego controlar esmeradamente su trabajo.
- c) Decirle lo que usted espera de él pero interesarse por sus proposiciones.
- d) Estimularle a hacer el trabajo apoyando sus esfuerzos.

14. Su jefe desea que su departamento aumente la eficiencia en un 10 %. Usted cree que ello se puede conseguir pero exigirá su participación activa. Para ganar tiempo en favor a esta tarea nueva usted tiene que encargar a uno de los empleados con el desarrollo de un nuevo sistema de cálculo de costos. La persona a la que usted quiere asignar esa tarea tiene grandes experiencias en el campo de cálculo de costos pero se siente un poco insegura porque tiene que efectuarlas sola.

¿Qué hará usted?

- a) Decirle que acometa el proyecto estimulando y apoyando sus esfuerzos
- b) Discutir el proyecto con él y explicarle como usted quiere que haga el trabajo y preguntándole que proposiciones quiere hacer.
- c) Encargarle el proyecto y dejarle llevarlo a cabo independientemente
- d) Encargarle el proyecto y preparar un informe detallado que explica cada fase necesaria para llevarlo a cabo.

15. Una señora de su equipo propone un cambio en el procedimiento operacional de su departamento. La proposición le parece aceptable a usted. En el pasado este miembro de su equipo ha presentado y llevado a cabo con la ayuda y la estimulación de usted otras recomendaciones muy útiles.

¿Qué hará usted?

- a) Aceptar la proposición y dar las ordenes necesarias para realizarla.
- b) Discutir la proposición con ella y apoyar todos sus esfuerzos para realizarla
- c) Organizar la realización de esa proposición teniendo en cuenta todas las recomendaciones articuladas por ese miembro de equipo.
- d) Encargarla con la realización de la proposición sin que usted se entrometa en el asunto.

16. A causa de problemas familiares usted no pudo asistir a las dos primeras sesiones de un comité que usted mismo preside. En la tercera sesión usted nota que el comité está trabajando adecuadamente y ya ha conseguido gran progreso hacia su objetivo. Usted no está seguro qué actitud tomar y qué papel quiere desempeñar frente al grupo.

¿Qué hará usted?

- a) Asistir a la sesión dejando el grupo continuar el trabajo como durante las 2 sesiones previas

- b) Adoptar las responsabilidades en el comité y empezar a dirigir las actividades
- c) Hacer todo lo que pueda para darle al comité la impresión que Ud. es muy importante apoyando todos los esfuerzos logrados hasta ahora.
- d) Dirigir las actividades de grupo teniendo en cuenta cualquier propósito por parte de los miembros

17. Su equipo es muy competente y capaz de trabajar independientemente. Generalmente usted ha permitido que ellos se sobrepongan a las dificultades delegando la responsabilidades claves a diferentes miembros del equipo. Ello ha producido excelentes resultados. Ahora deben trabajar con un representante de la casa matriz.

¿Qué hará usted?

- a) Darle a los miembros de equipo su apoyo y estimulación constante
- b) Dirigir y vigilar esmeradamente las actividades del equipo
- c) Continuar dejando trabajar al grupo independientemente
- d) Dirigir los esfuerzos del grupo cooperando estrechamente con ellos para saber sus proposiciones.

18. Usted y sus jefes han decidido introducir un procedimiento nuevo para mejorar el rendimiento laboral a largo plazo. En el pasado cuando usted ha introducido procedimientos nuevos su equipo estuvo dispuesto a adaptarlos, sin embargo, ante este nuevo proyecto Ud. duda de la competencia.

¿Qué hará usted?

- a) Dirigir estrechamente al grupo para que ellos adopten el procedimiento nuevo.
- b) Dirigir y controlar la introducción del procedimiento nuevo dejando participar al grupo en la discusión
- c) Dejar al grupo participar en la discusión sobre el procedimiento estimulado así su cooperación.
- d) Permitir al grupo que lleve a cabo el procedimiento nuevo.

19. Usted es jefe de división desde hace poco tiempo. Bajo el antiguo jefe de división los miembros del equipo han cumplido muy bien sus tareas con un considerable control e instrucción. Desde usted ha tomado el cargo parece que ellos se interesan más por actividades sociales que por su propio trabajo. Hasta ahora los rendimientos de su equipo han sido bastante mediocres.

¿Qué hará Usted?

- a) Discutir con su equipo sobre los rendimientos mediocres y al mismo tiempo animar sus esfuerzos de proponer acciones correctivas
- b) Definir los papeles y responsabilidades vigilando esmeradamente su trabajo.
- c) Permitir a los miembros de su equipo que definan sus propias tareas y responsabilidades
- d) Dirigir y organizar las medidas correctivas necesarias y asegurar que se escuchen sus proposiciones.

20. Un miembro de su equipo tiene mucho interés en un puesto nuevo. Esta señora tiene poca experiencia en el campo donde quiere trabajar pero en las tareas asignadas a ella hasta ahora han sido excelentes.

¿Qué hará Ud.?

- a) Explicarle a ella lo que tendrá que hacer apoyando su entusiasmo por la nueva tarea.
- b) Darle el puesto y dejarla decidir como lo haría mejor.
- c) Animarla a apoyar el nuevo puesto y reforzar sus esfuerzos
- d) Decirle precisamente lo que tiene que hacer si quiere obtener éxito, luego vigilarla concienzudamente.

TEST PARA LA DETERMINACION DEL ESTILO ADMINISTRATIVO  
EN DIRECTIVOS DE EMPRESAS

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, compare cada una de ellas, con las características aquí definidas y a su juicio califique teniendo en cuenta la gradación 1, 2, 3, 4, según la presencia o ausencia de las características o indicadores sobre el que se está indagando. Siendo 1 ausencia total, 2 bajo grado de presencia, 3 presencia parcial y 4 presencia total.

Coloque una x en la opción que corresponda.

1. ¿Existe un documento que defina claramente las funciones, requisitos y responsabilidad por dependencia y por cargos en la organización?

1	2	3	4

2. ¿El Manual específico de funciones está aprobado actualmente?

1	2	3	4

3. ¿En el Manual de funciones se describe la visión u objetivos de la organización?

1	2	3	4

4. ¿Existe organigrama en la Organización?

1	2	3	4

5. ¿El 90% de los cargos existentes en la planta de personal concuerdan con los cargos establecidos en el manual de funciones?

1	2	3	4

6. ¿El 90% de los cargos describen las principales funciones que debe desarrollar el empleado?

1	2	3	4

7. ¿En el manual se establecen los requisitos de conocimientos y experiencia para ocupar cada cargo?

1	2	3	4

8. *¿La empresa da a conocer las funciones y responsabilidades del cargo a cada uno de sus empleados?*

1	2	3	4

9. *¿Existe un documento o cartilla donde se establezcan como se dan a conocer las funciones a cada empleado?*

1	2	3	4

10. *¿En caso de modificación de funciones o reestructuración administrativa, se notifica de esos cambios a los empleados?*

1	2	3	4

11. *¿En la organización está creada una dependencia que se ocupe del diseño de diferentes manuales?*

1	2	3	4

12. *¿La organización contrata con agentes externos la elaboración de manuales?*

1	2	3	4

13. *¿La organización ha establecido formalmente normas que rijan los márgenes de producción?*

1	2	3	4

14. *¿Existen mecanismos establecidos por la organización para determinar el cumplimiento de tareas y funciones?*

1	2	3	4

15. *¿La organización tiene reglamentado el otorgamiento de premios, por los resultados esperados en el cumplimiento de tareas y funciones?*

1	2	3	4

16. *¿La organización tiene reglamentada la asignación de sanciones?*

1	2	3	4

17. *¿Se da instrucción y adiestramiento a los empleados sobre las políticas y procedimientos fijados por la organización?*

1	2	3	4

18. *¿La organización da instrucción al supervisor sobre el qué, cómo, y cuando controlar las tareas de sus subordinados?*

1	2	3	4

19. *¿Los cargos que tiene subalternos contemplan la función de supervisar a éste personal?*

1	2	3	4

20. *¿Existen instrumentos que permitan evaluar el cumplimiento de procedimientos, normas, técnicas, volúmenes de producción, delimitados por la organización?*

1	2	3	4

21. *¿Está formalmente establecida, la carrera del personal en la organización?*

1	2	3	4

22. *¿Se da a conocer a los miembros de la organización la existencia de una carrera de personal?*

1	2	3	4

23. *¿Están establecidos los requisitos para ingreso en la carrera de personal?*

1	2	3	4

24. *¿Están establecidos los requisitos para permanecer en la carrera de personal?*

1	2	3	4

25. *¿Están formalmente diseñados programas de capacitación que estén enfocados a habilitar al empleado para ascender a la siguiente escala de su carrera?*

1	2	3	4

26. *¿Están determinados previamente los motivos para el retiro de la carrera de personal?*

1	2	3	4

27. *¿La organización tiene formalmente establecida la evaluación del desempeño de los empleados?*

1	2	3	4

28. *¿La organización tiene criterios básicos para la evaluación del desempeño?*

1	2	3	4

29. *¿Se define anticipadamente la competencia para evaluar el desempeño?*

1	2	3	4

30. *¿Existen formularios estandarizados para la evaluación del desempeño?*

1	2	3	4

31. *¿La organización prevé utilizar la evaluación de desempeño para conceder estímulos a los empleados?*

1	2	3	4

32. *¿La organización prevé utilizar la evaluación de desempeño para otorgar sanciones a los empleados?*

1	2	3	4

33. *¿Están definidos los procedimientos términos para impugnar una calificación del desempeño?*

1	2	3	4

34. *¿La organización no contempla la creación de comités que tengan como función la fijación de política?*

1	2	3	4

35. ¿La organización no contempla la existencia de comités que tengan como función la fijación de sus objetivos y metas?

1	2	3	4

36. ¿En el estudio para la asignación de recursos financieros no se permite la representación de los empleados de la organización?

1	2	3	4

37. ¿En el diseño de manuales de procedimientos no existe la participación de los empleados?

1	2	3	4

38. ¿La organización no tiene definidos mecanismos de elección para cargos directivos?

1	2	3	4

## CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE COMPORTAMIENTO EN SITUACIONES DE CONFLICTO.

### INSTRUCCIONES

Considere situaciones en las que descubre que sus deseos difieren de los de otras personas. ¿Cómo responde habitualmente a dichas situaciones?

A continuación se dan treinta pares de frases que describen posibles respuestas de conducta. Trace un círculo alrededor de la alternativa A o B, de cada par, según cual sea la más característica de su propio comportamiento. Es decir, debe señalar cual de las dos respuestas es más característica de su conducta en los casos en que sus deseos difieren de los de otra persona.

En muchos casos, puede ser que ninguna de las alternativa A o B sean típica de su conducta, pero por favor elija la que más se aproxima a la que usted usaría.

1	A. A veces dejo que los otros asuman la responsabilidad de solucionar el problema. B. En vez de negociar los puntos sobre los que no estamos de acuerdo, prefiero concentrarme en aquellos sobre los que ambos estamos de acuerdo.
2	A. Trato de buscar una solución de compromiso. B. Trato de ocuparme de todos los asuntos: los míos y los de la otra parte.
3	A. Generalmente soy tenaz para lograr mis metas. B. Quizá, trate de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4	A. Trato de buscar una solución de compromiso. B. A veces sacrifico mis propios deseos a favor de los de otra persona.
5	A. Siempre busco la ayuda de otro para encontrar una solución. B. Trato de hacer lo posible para evitar tensiones inútiles.
6	A. Trato de evitar las situaciones desagradables. B. Trato de que mi opinión sea la que gane.
7	A. Trato de postergar el asunto a fin de tener un poco de tiempo para analizarlo. B. Renuncio a ciertos puntos a cambio de otros.
8	A. Generalmente soy tenaz para lograr mis metas. B. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones
9	A. Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias. B. Me esfuerzo un poco para conseguir lo que quiero.
10	A. Soy tenaz para conseguir mis metas. B. Trato de buscar una solución de compromiso.

11	A. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones. B. Quizás trate de tranquilizar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
12	A. A veces evito tomar posiciones que podrían provocar controversia. B. Le permito al otro algunas de sus posiciones si me permite algunas de las mías.
13	A. Proceso una solución intermedia. B. Presiono para que se cumplan mis objetivos.
14	A. Le cuento mis ideas y le pido que me cuente las suyas. B. Trato de demostrarle la lógica y las ventajas de mi posición.
15	A. Quizás trate los sentimientos del otro y preservar nuestra relación. B. Hago lo posible por evitar tensiones.
16	A. trato de no lastimar los sentimientos del otro. B. Trato de convencer al otro de los méritos de mi posición.
17	A. Generalmente soy tenaz para conseguir mis metas. B. Trato de hacer lo posible para evitar tensiones inútiles.
18	A. Si eso le hace feliz, quizás deje que el otro mantenga su punto de vista. B. Le permitiré al otro algunas de sus posiciones si me permite algunas de las mías.
19	A. Trato de poner de manifiesto inmediatamente todas las inquietudes y preocupaciones. B. Trato de postergar el asunto, a fin de tener un poco de tiempo para analizarlo.
20	A. Intento analizar nuestras diferencias inmediatamente. B. Trato de buscar una combinación equitativa de beneficios y pérdidas para ambos.
21	A. Al encarar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona. B. Siempre me inclino hacia la discusión directa del problema.
22	A. Trato de buscar una posición intermedia entre la suya y la mía. B. Hago valer mis deseos.
23	A. Muy a menudo me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos. B. A veces dejo que los demás asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24	A. Si la posición del otro es muy importante para él, trataría de satisfacer sus deseos. B. Trato de que el otro llegue a un acuerdo.
25	A. Trato de demostrarle la lógica y las ventajas de mi posición. B. Al encarar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
26	A. Propongo una solución intermedia B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
27	A. A veces evito asumir posiciones que podrían provocar controversias. B. Si eso le hace feliz, quizás deje que el otro mantenga su punto de vista.
28	A. Generalmente soy tenaz para conseguir mis metas. B. Habitualmente busco la ayuda de otro para encontrar una solución.
29	A. Propongo una solución intermedia. B. Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30	A. trato de no lastimar los sentimientos del otro.

B. Siempre comparto el problema con la otra persona para que lo podamos solucionar.

Cartagena de Indias D.T. H Y C.-  
Agosto 18 de 1.998.

Señores:

**RAFAEL DEL CASTILLO & CIA.-**  
Att. Sr.: **NESTOR MADARRIAGA VILLAMIL.**  
Director de Ventas.  
Ciudad.

Cordial saludo:

La empresa a la que usted pertenece ha sido escogida como parte de la muestra que se estableció para la realización de la investigación "**RELACION ENTRE LIDERAZGO, ESTILO ADMINISTRATIVO CON LA ATRIBUCION DE CAUSALIDAD DE CONFLICTOS DE DIRECTIVOS EMPRESARIALES**", por tal motivo estamos solicitando su amable colaboración en el diligenciamiento de los instrumentos de investiga, para este efecto lo estaremos visitando en su empresa en la fecha que conjuntamente acordemos.

Los resultados de este proyecto serán de gran interés para usted, su empresa y una excelente oportunidad de aprendizaje para nuestros estudiantes.

Agradeciendo su colaboración,

Atentamente,

**MARIA DEL PILAR HERRERA.**  
Decana Facultad de Psicología.  
C.U.T.B.