

Los gerentes que desean ser más efectivos se preocuparán con las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Es un estilo más efectivo que otro?
- ¿Puede un estilo ser más efectivo en ciertas situaciones?
- ¿Existe un estilo perfecto, o la clave es la flexibilidad de estilo?

Recientemente se ha conducido gran cantidad de investigación sobre efectividad, entre otros por los siguientes psicólogos: L. Coch y J.R.P. French Jr. et al; R.C. Anderson; S.S. Sales; E.A. Fleishman y D.R. Peters; así como A.K. Korman. La conclusión que emerge con firmeza de sus investigaciones es que ningún estilo es, por sí mismo, más efectivo que otro de manera natural. La efectividad depende de la adecuación del estilo a la situación en la que se utiliza.

L. COCH Y J.R.P. FRENCH, Jr.

En 1948, L. Coch y J.R.P. French, Jr. (40) publicaron un experimento bien diseñado y bien ejecutado sobre el uso del estilo gerencial participativo. El experimento se condujo en una fábrica de pijamas en el sur de los Estados Unidos; en el mismo participaron obreras de cuatro líneas cuya producción fue medida antes y después de haber introducido el cambio. A una de las líneas de producción se le permitió participar plenamente en todo lo concerniente al cambio propuesto; otras dos líneas participaron a través de un grupo representativo de obreras, y hubo otra línea que no tuvo ninguna participación en el mencionado cambio. Los resultados fueron sorprendentes: la productividad creció rápidamente en las tres líneas que participaron y la producción se

estabilizó en 70 unidades por hora. En la única línea que no se incluyó, la producción disminuyó rápidamente y se estabilizó en algo así como 50 unidades por hora. En este experimento se registró hasta un 50% de incremento de producción y esto aparentemente se debió al uso de un alto grado de participación. Como lo indica el estudio, la participación genuina puede dar resultados.

Otros estudios muestran que la participación incrementó la producción (116), disminuyó el ausentismo (128), condujo a una preocupación mayor con respecto a los costos (129), disminuyó la rotación de personal (192), produjo más soluciones creativas en situaciones de resolución de problemas (125) e incrementó la exactitud de las mediciones de desempeño (117). Se podría pensar que todo esto indica con claridad que realmente existen razones para el uso del estilo participativo en la industria; sin embargo, existe una secuela al estudio de Coch y French.

J.R.P. FRENCH, Jr. et al

En 1960, French y dos asociados (68) publicaron un experimento diseñado para: "repetir el experimento de Coch y French publicado en 1948 y para ...descubrir si los resultados generales... conducidos en los Estados Unidos se mantendrían en una cultura diferente (Noruega)". Un hallazgo clave fue que "no había diferencia entre los grupos noruegos en términos de producción". De modo que mientras en el primer experimento el estilo participativo condujo a una mayor productividad, no tuvo efecto en el segundo. Estos resultados pudieron ser explicados en gran parte por el grado en el cual los obreros noruegos aceptaron la participación.

El efecto de la participación o de cualquier otro estilo depende, probablemente en un alto grado, de las expectativas de los obreros con respecto a cómo debiesen ser tratados, así como ellos qué cambios estarían dispuestos a hacer de buen grado, tanto en comportamiento como en la producción, por el hecho de que se les trate en forma diferente. Algunos aceptarían con buen grado la participación, pero otros no. Tales diferencias pueden encontrarse incluso en dos fábricas contiguas, en dos departamentos de la misma empresa, o aun en dos subordinados inmediatos.

Vromm (184) encontró que aquellos individuos que tenían una gran necesidad de independencia, estaban más motivados y más satisfechos con supervisión participativa que aquellos que tenían poca necesidad de independencia. También encontró que los individuos con un alto grado de autoritarismo tendían a estar menos satisfechos y menos motivados bajo participación. Un hallazgo similar fue registrado por Tannenbaum (178), quien encontró que los subordinados dependientes reaccionaban negativamente a un incremento de la participación. Parecería que los gerentes que verdaderamente valoran al individuo reconocerán las diferencias individuales y, por lo tanto, no usarán un enfoque participativo en quienes no lo desean.

R.C. ANDERSON

Una revisión importante hecha por R.C. Anderson (4) arrojó luz sobre una barrera fundamental en los estudios de liderazgo. Él analizó 49 estudios en los que se comparó experimentalmente el liderazgo autoritario con el democrático.

Escribe que su objetivo era revisar "estudios experimentales en los cuales se comparó liderazgo autoritario y democrático ...plantearse interrogantes con respecto a esta investigación... ¿existe suficiente evidencia que uno de estos dos estilos de liderazgo es

más efectivo?" Como conclusión escribe: "la evidencia disponible no puede demostrar que exista una vinculación consistente entre un estilo de liderazgo dado, sea autoritario o democrático, con una más alta productividad".

Demuestra que los enfoques antiguos de disyuntiva entre opuestos, sugeridos por términos como:

AUTÓCRATA CONTRA DEMÓCRATA
DIRECTIVO CONTRA NO DIRECTIVO
SUPERVISOR CONTRA PARTICIPATIVO
CENTRADO EN EL JEFE CONTRA CENTRADO
EN EL EMPLEADO,

no son maneras útiles de describir comportamiento de liderazgo y que, en cualquier caso, un tipo de comportamiento no es generalmente más efectivo que otro.

S.S. SALES Y OTROS

En 1966 S.S. Sales (168) publicó su revisión independiente de las principales investigaciones de la literatura autocrática/democrática. Concluyó que "la hipótesis de que la supervisión democrática evocara un mayor esfuerzo de los empleados, que lo que evocara la autocrática, no puede ser apoyada ni rechazada con certeza".

El hecho de que una marcada orientación hacia las relaciones no es siempre la clave, es apoyada más aún por Dunteman y Bass (51) quienes hallaron que los supervisores que ellos denominaron orientados hacia la tarea se les califica como más efectivos que aquellos que están orientados a la interacción, lo que es similar a nuestro OR. Patchen (159) informó que la supervisión cercana y la presión por el logro de eficiencia tienden a incrementar el desempeño de un grupo cuando el supervisor tiene poder, como lo evidencia, siendo él la fuente del premio y "peleando por ellos". Patchen cree que la supervisión cercana puede ser vista por los subordinados como prueba de un interés en su bienestar.

Sin embargo, muchos estudios formales muestran que la orientación a la tarea (OT) casi siempre parece necesitar algo del fermento de la orientación a las relaciones (OR). Cuando esto no ocurre, el gerente de alta OT es visto como poco más que un duro mandón. Existe prácticamente consistencia en todos los estudios hacia mostrar que el superior amenazante y castigador generará, ya sea baja productividad, ya sea insatisfacción, o ambas (146, 9, 44).

E.A. FLEISHMAN Y D.R. PETERS

E.A. Fleishman y D.R. Peters (58) estudiaron a 39 gerentes, desde capataces hasta gerentes de fábrica en la producción continua de jabón y detergentes. La evaluación de la efectividad gerencial estaba basada en la evaluación hecha por sus propios superiores. Su estilo gerencial fue medido con una prueba sofisticada. Las principales conclusiones del estudio fueron que "no existe relación entre las actitudes de liderazgo y la efectividad medida... ninguna combinación particular de actitudes de estructura y consideración fue pronóstico del grado de efectividad".

A.K. KORMAN

El principal estudio para nuestros propósitos es el de A.K. Korman (115), quien publicó en 1966 la revisión más completa hecha a esa fecha, sobre 25 estudios clave de liderazgo conducidos por psicólogos experimentados. No lo hizo en forma casual: "Fueron examinadas todas las revistas que se podía esperar que informaran sobre investigación de esta naturaleza... y se mantuvo correspondencia privada con todos los psicólogos que están prominentemente asociados con esta investigación... para descubrir estudios no publicados..."

Buscó aquellos estudios que investigaron sobre las relaciones entre el uso que un gerente daba a "iniciar estructura" y "consideración" y su efectividad (iniciar estructura y consideración son similares a OT y OR). Los

numerosos psicólogos participantes en los estudios elegidos usaron una variedad de indicadores de efectividad tales como lo son la productividad, el salario y el desempeño bajo tensión.

Concluyó que "en el presente no podemos ni siquiera decir si es que (estructura y consideración) tienen algún significado de predicción... no hay prácticamente evidencia aún sobre la eficiencia predictiva de "consideración" y de "iniciar estructura". Esto significa simplemente que Korman no pudo hallar ninguna evidencia que sugiriera que un estilo fuese generalmente mejor que otro. Naturalmente, algunos estudios individuales indicaron relación, pero cuando se les tomó a todos en conjunto se encontró tanta evidencia para un punto de vista como para el otro. Parece ser entonces que, dado que las situaciones varían, lo mismo debe ocurrir con el estilo gerencial. Numerosos hallazgos y sentido común apoyan esta posición.

No existe un estilo ideal

Toda esta investigación sugiere fuertemente que la noción de existencia de un estilo ideal único no es sensata y, por lo tanto, no es útil. No existe evidencia consistente que un estilo sea generalmente más efectivo que otro. Sugerir que lo es, sería incurrir en lo que los científicos sociales denominan error normativo, es decir, sugerir que una cosa es mejor que otra con base tan solo en lo que uno prefiere creer en vez de lo que la evidencia sugiere.

Los gerentes deben despedirse de quien adquiere el conocimiento de una sola teoría de comportamiento en un seminario, y pasa los años siguientes cantando "seamos todos como yo soy" y que no cambia a nadie en el proceso. Los investigadores, sobre cuya teoría pudo estar basado el diseño de ese seminario, ciertamente confiaban que él no se hiciese tan rígido. La dirección es demasiado compleja para ser encapsulada en una sola creencia. A

lo largo de los siglos una ideología rígida siempre fue atractiva y excitante a corto plazo, pero a largo plazo genera guerras. Necesitamos menos “creyentes fieles” del tipo que Eric Hoffer (90) describió tan bien. En vez de ellos necesitamos racionalismo y objetividad.

El entrenamiento gerencial debe orientarse hacia la flexibilidad de estilos en vez de a la rigidez, ni siquiera hacia un estilo ideal, pero rígido. Por supuesto que es cierto que los estilos ideales tienen algo de mágico y proveen una bandera conveniente para aunar a los fieles; sin embargo, esto parece ser, a pesar de todo, un terreno muy flojo para basar programas de cambio organizativo y de efectividad gerencial.

Algunos gerentes han aprendido que, para ser efectivos, deben crear a veces una atmósfera que inducirá automotivación entre sus subordinados, mientras que otras deben actuar de tal modo que parezcan duros o blandos. En otros momentos deben saber desaparecer por un tiempo y aparentar no hacer nada. Parecería ser más correcto decir entonces que cualquier estilo básico puede usarse más o menos efectivamente, dependiendo de la situación en que se aplique.

Los estilos se interpretan mejor en relación con situaciones específicas. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas situaciones inapropiadas. El hecho de que los estilos se perciben mejor como enraizados en situaciones, se puede representar como se indica en la figura 4-1.

La tercera dimensión podría titularse “adecuación del estilo a la situación”. Como tal adecuación resulta en efectividad (“E”) se usa este término en vez del anterior que es más largo. Por lo tanto, estilo más adecuado y estilo más efectivo tienen el mismo significado.

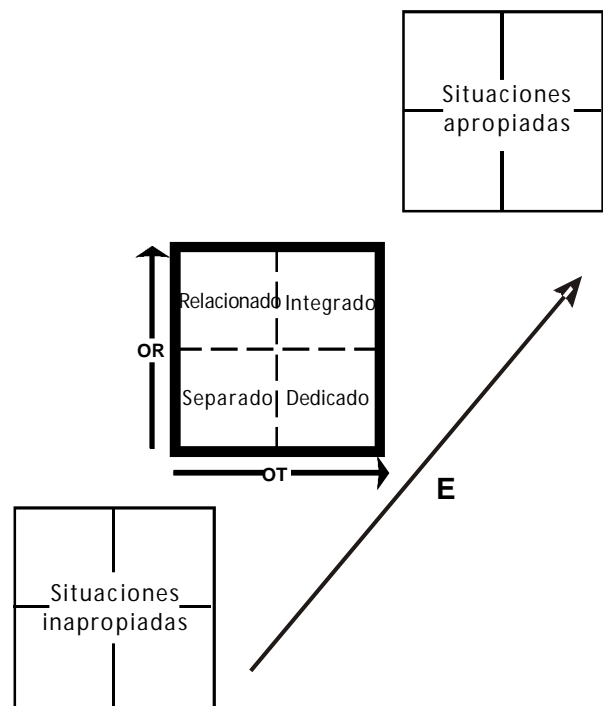


Figura 4-1. Los estilos están incrustados en las situaciones. Los estilos básicos son usados en situaciones que les son apropiadas o inapropiadas.

Ocho estilos gerenciales

Por lo visto anteriormente, cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa. Cada estilo básico tiene su contraparte más o menos efectiva, como se indica en la figura 4-2.

El plano frontal es el de menor efectividad, el de en medio es el plano de estilos básicos y el plano posterior es el que corresponde a mayor efectividad. Los ocho estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman estilos gerenciales, para distinguirlos de los cuatro estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre OT y OR. La tercera dimensión es la efectividad gerencial (E) o sea el grado en que un gerente logra los requisitos de producto (resultados) de su posición.

La distinción vital entre los estilos más o menos efectivos no reside en el comportamiento gerencial expresado en términos de OT y OR. Cualquier cantidad de OT y OR no

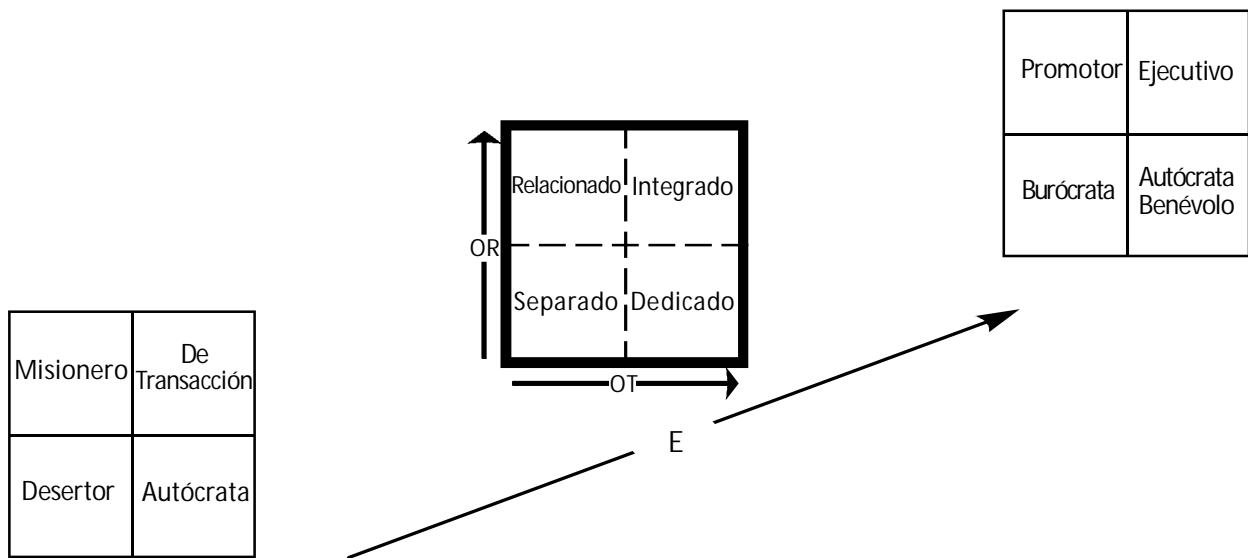


Figura 4-2 El modelo de estilos 3D. El modelo completo se compone de cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.

garantiza efectividad; ésta resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico DEDICADO en una situación en que no es el apropiado se le percibe como y se le denomina "AUTÓCRATA", mientras que cuando se le usa apropiadamente se le percibe como y se le denomina "AUTÓCRATA BENÉVOLO". Las versiones más o menos efectivas de los estilos básicos se indican en la tabla que se muestra más abajo.

Los ocho estilos gerenciales pueden representarse solos en el modelo 3D (véase figura 4-3) y se les define como sigue:

EJECUTIVO: Gerente que usa una marcada orientación a la tarea, así como una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación en que tal comportamiento es

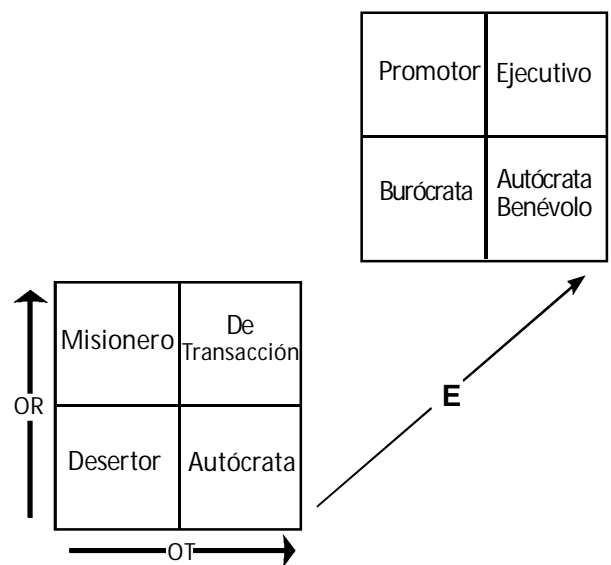


Figura 4-3. El modelo 3D de estilos gerenciales. El plano medio puede omitirse una vez que el concepto de los estilos básicos se haya comprendido.

Cuando se le usa inapropiadamente y por lo tanto menos efectivamente	Estilo básico	Cuando se le usa apropiadamente y por lo tanto más efectivamente
DESERTOR ←	SEPARADO	→ BURÓCRATA
MISIONERO ←	RELACIONADO	→ PROMOTOR
AUTÓCRATA ←	DEDICADO	→ AUTÓCRATA BENÉVOLO
DE TRANSACCIÓN ←	INTEGRADO	→ EJECUTIVO

apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada persona en forma algo diferente y prefiere la conducción en equipo.

DE TRANSACCIÓN: Gerente que usa una elevada orientación hacia la tarea y una elevada orientación hacia las relaciones, en una situación que requiere una elevada orientación hacia solamente una o ninguna de las dos y quien es, por tanto, menos efectivo. Se le percibe como indeciso, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

AUTÓCRATA BENÉVOLO: Gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como quien sabe lo que quiere y cómo lograrlo sin generar resentimientos.

AUTÓCRATA: Gerente que hace uso de una marcada orientación hacia las tareas y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación en que esa conducta es inapropiada y que, por tanto, es menos efectivo. Se le percibe como una persona que no tiene confianza en los demás, que es desagradable e interesado tan solo en la tarea inmediata.

PROMOTOR: Gerente que usa una limitada orientación hacia las tareas y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como alguien que tiene una confianza implícita en la gente y que se preocupa básicamente por el desarrollo de los individuos.

MISIONERO: Gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situa-

ción donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como interesado básicamente por lograr la armonía.

BURÓCRATA: Gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea, así como una limitada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por tanto, más efectivo. Se le percibe como básicamente interesado en reglas y procedimientos *per se*, queriendo controlar la situación mediante su uso y siendo consciente de sus obligaciones.

DESERTOR: Gerente que usa una limitada orientación hacia las tareas y una limitada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y, por tanto, es menos efectivo; se le percibe como alguien que no se compromete, pasivo o negativo.

¿Qué hay en un nombre?

Los ocho rótulos de estilos gerenciales se han elegido deliberadamente con fuertes connotaciones, ya que cada uno sugiere que el estilo es bueno o malo. Esto facilita mucho el uso del modelo durante el entrenamiento; sin embargo, para enseñanza universitaria, investigación y otras situaciones, se usan valencias de estilos en lugar de nombres, y entonces el PROMOTOR se transforma en RELACIONADO (+), MISIONERO se convierte en RELACIONADO (-), AUTÓCRATA se transforma en DEDICADO (-), y así sucesivamente.

Algunos de los ocho rótulos de estilos, tales como DESERTOR y AUTÓCRATA, perturbarán a los lectores. Se eligieron para hacerlo porque su uso principal es el de entrenamiento. Las siguientes denominaciones 3D son equivalentes:

SEPARADO (-)

Uso del estilo separado inapropiadamente
DESERTOR

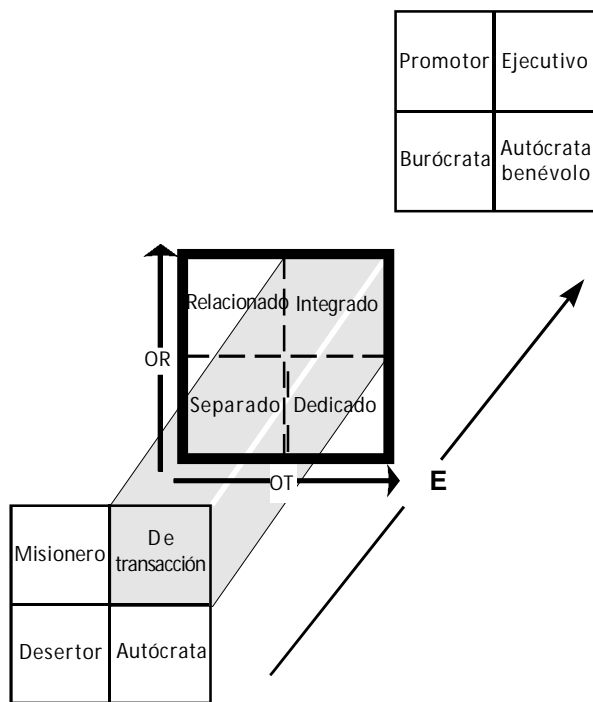


Figura 4-4. Los estilos son tridimensionales. Los estilos no son conceptos estrechos. Cada estilo gerencial tal como el "DE TRANSACCIÓN" que está sombreado en esta figura, incluye una amplia variedad de comportamientos y un rango de efectividad.

En el contexto del trabajo científico se tiende a usar "SEPARADO" (-); en conversaciones sobre este tema la expresión que se emplea más frecuentemente es "usa el estilo separado de forma inapropiada"; mientras que en los cursos de capacitación la expresión "DESERTOR" es la más común. Las denominaciones fuertes transmiten el mensaje con claridad en un encuadre de entrenamiento; AUTÓCRATA es el mejor ejemplo. Una o dos de las denominaciones tal como MISIONERO, se prestan evidentemente a una variedad de interpretaciones, pero tal ambigüedad desaparece si se entiende el concepto y la definición, y si están disponibles estas definiciones. Si el lector encuentra que tiene dificultad con un rótulo de estilo dado, tiene toda nuestra anuencia para cambiarlo de acuerdo con sus propios propósitos, ya que es la idea y no el nombre, lo que es más importante.

Estilos gerenciales tridimensionales

Los estilos en sí representan un rango bastante amplio de comportamiento; cualquiera de los ocho estilos gerenciales puede representar más o menos OT, OR o E. La figura 4-4 muestra el estilo DE TRANSACCIÓN tal como es en realidad. No es un punto sino que es un rango de comportamiento.

Cómo funciona la tercera dimensión

Un gerente puede desplazarse a lo largo de la tercera dimensión, que es la *efectividad*, adecuando su estilo básico a las necesidades de la situación. Es muy posible y lógico que el razonamiento titulado "DESERTOR" en una situación sea denominado "BURÓCRATA" en otra. El estilo gerencial con sus connotaciones de efectividad no puede definirse simplemente con referencia al comportamiento; se debe definir siempre con referencia a las demandas de la situación. Cuando se hace una evaluación de estilo gerencial, dos cosas se deben tomar en cuenta: una es el comportamiento que se usa realmente expresado en términos de OT y OR y la otra son las demandas de la situación en que se le usa.

Cuando el comportamiento particular no se adapta a las demandas de la situación, debería usarse uno de los rótulos de estilos menos efectivos para describir tal situación. Cuando el comportamiento es apropiado para la situación, debería usarse uno de los rótulos de estilos más efectivos. La evaluación de estilo gerencial incluye, por tanto, lo que con frecuencia es una evaluación inconsciente de las necesidades de la situación, a la vez que la evaluación consciente sobre el comportamiento.

Esta evaluación múltiple se percibe muy bien en expresiones como: "yo soy firme, usted es obstinado", "él es un cabeza dura". Las piruetas semánticas* del columnista Sidney J.

*Antics with Semantics (N. del T.)

Harris, que aparecen en muchos diarios norteamericanos, van al fondo de la cuestión. Cada vez muestra que no juzgamos solamente el comportamiento sino su impacto sobre nuestros sentimientos personales al respecto. Por ejemplo, yo soy "pragmático", usted es "un oportunista", él es "maquiavélico". Yo expreso "las viejas verdades", usted "la sabiduría heredada"; él expresa "lamentos", yo soy "imparcial"; usted es un "indeciso", él es un "malabarista". Lo que algunos ven como elasticidad, otros lo ven como rigidez; todos pueden observar el mismo comportamiento y, sin embargo, evaluarlo en forma muy diferente. La mejor manera de explicar estas diferencias reside en la forma de percibir lo que demanda la situación. Si pensamos que un comportamiento dado es apropiado para la situación le daremos un título positivo, y viceversa.

Cualquiera de los rótulos de una de las líneas arriba mencionadas, puede describir comportamiento idéntico. Los de la columna izquierda se usan típicamente cuando se considera que el comportamiento es apropiado y los de la derecha cuando se considera que es inapropiado. Esto refuerza lo que ocurre realmente cuando se hace una evaluación de la efectividad: el comportamiento y la situación se consideran en conjunto.

Los rótulos son juicios sobre la efectividad

La lista que sigue tiene rótulos, en la columna izquierda están los más efectivos y en la derecha los menos efectivos.

ESTILO O SITUACIÓN	
Más efectivo	Menos efectivo
Cálido	Sentimental
Flexible	Débil
Serio-digno	Pomposo
Firme	Rígido
Estilo de hombre de negocios-directo	Brusco
Conservador	Reaccionario
Progresista	Izquierdista
Perceptivo	Blando
Dinámico	Arrollador

Si se adaptan uno a la otra y se le considera apropiado, se aplica el rótulo de "más efectivo"; en caso contrario se aplica el que corresponde al estilo "menos efectivo".

Como surge de un ejemplo simple, el hombre que gritara "todos afuera" en un cinematógrafo en llamas sería denominado "AUTÓCRATA BENÉVOLO"; pero precisamente el mismo comentario usado para cerrar una oficina o un restaurante en la noche podría ser denominado "AUTÓCRATA". Los rótulos de estilo gerencial indican el grado de adecuación que se percibe en un comportamiento, a la vez que el estilo del mismo. Esto es una característica clave de la teoría 3D que la distingue de muchos otros enfoques.

Para tomar otro caso se podría señalar que muchas tareas gerenciales son puramente administrativas, consisten esencialmente en tomar documentos de una canasta o gaveta de entrada, aplicar unas pocas reglas de decisión a los mismos y colocarlos en una canasta de salidas. Frecuentemente la cantidad de trabajo que viene en la canasta de entrada no está bajo el control del administrador y él tiene tan solo subordinados nominales, quienes tal vez reciben en su canasta papeles que provienen de la canasta de salida de este administrador. ¿Qué estilo se demanda para este trabajo?, obviamente el estilo SEPARADO es el ideal. Un gerente que pudiese usar un comportamiento SEPARADO en su trabajo se le denominaría BURÓCRATA.

Supóngase que un gerente de ventas o un capataz general se comportara de esa manera; se les podría ver o describir como "DESERTORES " ya que el comportamiento SEPARADO en la mayor parte del trabajo que ellos realizan es altamente inapropiado. Por lo tanto, la misma conducta representada por el estilo SEPARADO, es efectiva en algunas tareas, pero en otras no. Surge claramente de todo esto, que un gerente debe conocer, y la teoría 3D debe explicar cómo se evalúan las

situaciones y cómo se incrementa la flexibilidad de estilo de tal forma que se pueda usar el estilo más adecuado.

Utilidad de los rótulos de estilo

Se ha encontrado que ocho rótulos de estilo gerencial son útiles para describir el comportamiento gerencial. Algunos conceptos adicionales, como son el de estilo dominante, el de estilo de sostén y el de estilo sobrerrechazado, permiten realizar una descripción más completa. Cualquiera de estos tres conceptos puede referirse tanto a un estilo básico como a un estilo gerencial; por lo tanto, cuando se evalúa a un gerente con ellos, tan solo debe usarse uno de los rótulos, sea básico o gerencial, para cada estilo.

Estilo dominante

El estilo dominante de un gerente es el estilo gerencial o el estilo básico que usa más frecuentemente. El estilo dominante puede ser cualquiera de los ocho estilos gerenciales o de los cuatro estilos básicos.

Es fácil detectar cuál es el estilo dominante en algunos gerentes ya que lo usan con gran frecuencia. En otros casos puede ser sólo dominante en pequeño grado y, por lo tanto, es difícil identificarlo sin una observación prolija y un análisis cuidadoso durante un largo tiempo. Los estilos dominantes están más claramente manifestados cuando un gerente tiene muy alta o muy baja la OT y la OR .

Algunas situaciones gerenciales requieren un gerente que use dos estilos dominantes en diferentes partes de su tarea; puede por

ejemplo, tratar con vendedores y con clientes o científicos y empleados de oficina.

Estilo de sostén

Un estilo gerencial de sostén es el que se usa con la mayor frecuencia después del dominante. Cualquier estilo puede ser de sostén para cualquier estilo dominante, aunque algunas combinaciones de dominante-sostén parecen darse con mayor frecuencia que otras.

Estilos sobrerrechazados

Un estilo sobrerrechazado es el estilo básico o el estilo gerencial que se usa con mucho menor frecuencia que lo que lo utiliza el promedio de los gerentes. El sobrerrechazo es deseable en situaciones donde el estilo sobrerrechazado es menos efectivo; sin embargo, algunos gerentes sobrerrechazan estilos como PROMOTORo AUTÓCRATA BENÉVOLO. La carencia de deseo o la incapacidad de usar cualquiera de ellos, cuando la situación lo requiera, conduce a una pérdida de efectividad.

Punto de estilo gerencial

Tal como ocurre con las escalas de OT y OR, la escala de evaluación es de 0 a 4, donde cero implica carencia de efectividad y 4 es la máxima.

Al igual que el punto de estilo básico, el punto de estilo gerencial (PEG) provee una evaluación cuantitativa del estilo de comportamiento. Se usan tres valores para representar OT, OR y E. La escala de cada valor va de 0 a 4. Un PEG de 1.0/1.0/1.0 sería de DESERTOR; un PEG de 1.0/3.0/4.0 sería de PROMOTOR.

* Capítulo 4 del libro "Efectividad Gerencial".
W.J. Reddin; Editorial Diana; México

Bibliografía

- 40 Coch, L. y J.R.P. French, Jr: "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, Vol. 1, pp. 512-532, 1947.
- 116 Lawrence, L.C. y P.C. Smith: "Group Decision and Employee Participation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 39, 1955.
- 128 Mann, F.C. y H. Baumgartel: *Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1954.
- 129 Mann, F.C. y H. Baumgartel: *The Supervisor's Views on Costs*, American Management Association, Office Management Series, núm. 138, Nueva York, 1954, págs. 3-21.
- 192 Wickert, F.R. y D.E. McFarland (recs): *Measuring Executive Effectiveness*, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1967.
- 125 Maier, N.R.F: "The Quality of Group Decisions as Influenced by the Discussion Leader", *Human Relations*, Vol. 3, pp. 155-174, 1950.
- 117 Levine, J. y J. Butler: "Lecture versus Group Discussion in Changing Behavior", *Journal of Applied Psychology*.
- 68 French, J.R.P. Jr., J. Israel y A. Dagfinn: "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory", *Human Relations*, Vol. 13, 1960.
- 184 Vromm, V.H: *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1960.
- 178 Tannebaum, A.S: "The Relationships between Personality and Group Structure", tesis profesional inédita, Syracuse University, 1954.
- 4 Anderson, R.C: "Learning in Discussions: A Resumé of the Authoritarian-Democratics Studies", *Harvard Educational Review*, Vol. 29, pp. 201-215, 1959.
- 168 Sales, S.M: "Supervisory Style and Productivity: Review & Theory", *Personnel Psychology*, Vol. 19, pp. 275-285, 1966.
- 51 Dunteman, G. y B.M. Bass: "Supervisory and Engineering Success Associated with Self, Interaction and Task Orientation Scores", *Personnel Psychology*, Vol. 16, 1963.
- 159 Patchen, M: "Supervisory Methods and Group Performance Norms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 275-294, 1962.
- 146 Miles, M.B: "Human Relations Training: Current Status", National Education Association, Selected Reading Series Num 5, Washington, D.C., 1962.
- 9 Argyle, M., G. Gardner y F. Cioffi: "Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism, and Labor Turnover", *Human Relations*, Vol. 11, pp. 23-40, 1958.
- 44 DeCharms, R. y W. Bridgeman: "Leadership Compliance and Group Behavior", Technical Report 9, Washington Univ, St. Louis, 1961.
- 58 Fleishman, E.A. y D.R. Peters: "Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial Success", *Personnel Psychology*, Vol. 15, 1962.
- 115 Korman, A.K: "Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria -A review", *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966.