

DESEMPEÑO FAMILIAR Y ESTILOS DE LIDERAZGO (ESTUDIO DE CASOS
CON EJECUTIVOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN)

ANA SOFÍA RESTREPO

Requisito para optar al Título de:
Magister en Orientación y Consejería

Presidente de Tesis: Doctor Oscar Mesa
Magister en Psicorientación. Universidad de Antioquia

Asesora Metodológica: Flor Marina Ramírez de M.
Magister en Orientación y Consejería.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MEDELLÍN 1996

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA	2
2. OBJETIVO GENERAL	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. MARCO TEÓRICO	6
4.1.1. FAMILIA.EL ENFOQUE SISTÉMICO	6
4.1.2. EVALUACIÓN DE LA FAMILIA	20
4.1.3. Faces III	21 Cohesión
4.1.4. Adaptabilidad	
4.1.5. Satisfacción	27
4.1.6. Comunicación	28
4.1.7. Calidad de vida	32
4.1.8. Eventos y cambios familiares	34
4.1.9. LA RELACIÓN FAMILIA TRABAJO	38
4.1.10. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	42
4.1.11. EL GRID ADMINISTRATIVO	42
4.1.12. Preocupación o interés por la producción	46
4.1.13. Preocupación o interés por las personas	
46 Conceptos y definiciones	
El estilo 9,1	
El estilo 1,9	
El estilo 1,1	

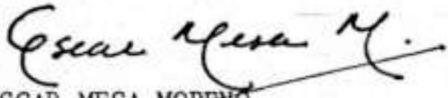
El estilo 5,5	
El estilo 9,9	
Combinación de estilos	
5. METODOLOGÍA	63
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
5.2. POBLACIÓN. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	
66 Características generales	
5.2.1. Criterios de inclusión	
5.2.2. Criterios de exclusión	
5.2.3. Criterios de eliminación	
5.3. INSTRUMENTOS	67
5.3.1. INVENTARIOS DE FAMILIA	
5.3.2. ESTUDIO DE APRECIACIÓN DIRECTIVA	
6. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	74
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
 BIBLIOGRAFÍA	
106 ANEXO	

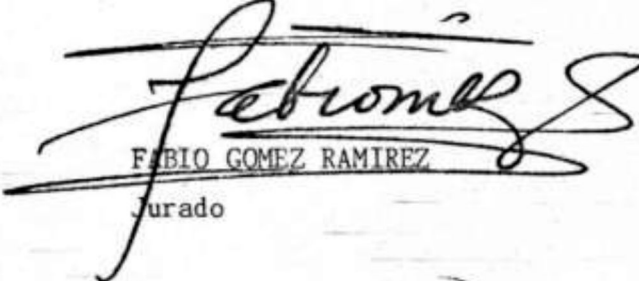
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA

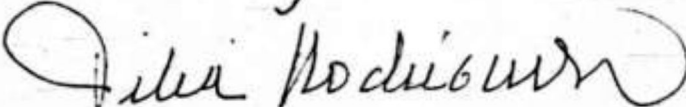
ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS

Entre presidente y' jurados de la tesis DESEMPEÑO FAMILIAR Y ESTILOS DE LIDERAZGO (ESTUDIO DE CASOS CON EJECUTIVOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN), presentada por la estudiante Ana Sofía Restrepo Isaza, como requisito para optar al título de Magister en Educación: Orientación y Consejería, nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Medellín, 15 de abril de 1997


OSCAR MESA MORENO
Presidente


FABIO GOMEZ RAMIREZ
Jurado


MARÍA DILIA RODRÍGUEZ
Jurado

1. PROBLEMA:

Hasta el momento el ser humano que se mueve en los contextos familiar y laboral no ha sido estudiado como una totalidad. Se sabe que ciertos estilos de liderazgo producen ciertos efectos en la productividad, el clima de las organizaciones y el desempeño de los trabajadores en una organización, ¿pero estos comportamientos al estar la persona en el ambiente familiar qué efectos producen?

Se investigó a los ejecutivos en su situación de liderazgo, y con ciertas destrezas promovidas y/o mantenidas en las organizaciones y el desempeño de estos mismos como padres en las situaciones familiares.

2. OBJETIVO GENERAL

Aportar más conocimientos sobre la familia y su relación con el mundo del trabajo.

3. JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente se ha aceptado una escisión entre la vida de los seres humanos en el trabajo y la vida, de estos, con su familia. Esta brecha, esta división, entre las dos situaciones está afectando al ser humano.

Senge (1990, cap 16) trata algunos puntos sobre esta división trabajo familia y dice que parece como si aceptáramos que el trabajo siempre está en conflicto con la vida familiar. Y que las personas están en búsqueda de un equilibrio entre su vida personal y laboral, "las organizaciones tradicionales innegablemente", dice el autor, favorecen este conflicto, ejercen presiones sobre el tiempo, el compromiso, el gasto de energía, la dedicación", y hemos creado un límite artificial entre las dos situaciones.

Un estudio interesante realizado en Michigan, por la Universidad de Ann Arbor, menciona cómo el 36% de los hijos de ejecutivos se someten a tratamiento psiquiátrico o por abuso de drogas cada año, contra un 15% de los hijos de no ejecutivos en las mismas compañías.(Senge 1990, pag 379)

Este conflicto, esta división entre la vida del trabajo y la vida de familia, es mayor para el ejecutivo que se encuentra sometido a más presiones y se pide de él más dedicación en tiempo y en esfuerzo.

Esta situación afecta poblaciones grandes, afecta al ejecutivo, afecta a su familia y ellos se beneficiaran con los resultados que aporte esta investigación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. FAMILIA.

EL ENFOQUE SISTÉMICO.

En esta investigación en la que se estudia al ser humano como padre y en su desempeño como líder en el trabajo, el modelo teórico sobre lo familiar va a ser el modelo sistémico, desarrollado por Bateson (1984), Watzlawick (1992), Haley (1967), Jackson (1976), y por los argentinos Minuchin (1983), Sluski (1992), y por el chileno Maturana (1992).

Los orígenes de la terapia familiar se remontan a la década de los 30 en el presente siglo; de ahí en adelante han surgido una multiplicidad de enfoques estilos de trabajo y abordaje, y Hoffman (1987) dice en su texto lo siguiente: "La atención a la familia como entidad clínica y como campo fructífero de interés teórico se desarrollo de manera minúscula pero portentosa en el tercer decenio de este siglo. La psiquiatría clínica en tal período, y durante los años más importantes que siguieron a la segunda guerra mundial, fue dominada por el psicoanálisis, que a su vez luchaba contra movimientos revisionistas. Psicoanalistas como Sullivan, Horney, Thompson, y Fromm-Reichmann, entre otros, iban ensanchando las perspectivas de su ciencia para que incluyese atisbos de la teoría de campo, la lingüística, la antropología cultural. Así, conforme la teoría psicoanalítica construía modelos cada vez más intrincados de secuencias intrapsíquicas y funciones estructurales, "noticias de una

diferencia" empezaban a oírse con insistencia cada vez mayor. La diferencia era el contexto: primero, que el contexto, en términos lineales tenía un efecto; después, que el contexto era el efecto. De la manera más natural, siguió entonces el interés clínico en la familia, y empezó el primer gran ciclo de crecimiento".

Se ha venido entonces desarrollando una gran masa de conocimientos acerca de la familia en general, que nos dan no solo una metodología de tratamiento sino que nos aportan también una nueva conceptualización.

Como dice Cobos (1986): "De hecho, la aparición de la psicoterapia de familia, como ideología general, no meramente como método de intervención terapéutico, parece marcar un, "punto de no retorno", una división abismal entre el paradigma en que se ha basado la psiquiatría anterior y el nuevo modo de pensar, del nuevo paradigma psicológico, representado por la comprensión de los sistemas cibernéticos. El hombre no es ya una unidad monádica sino una parte integral de una serie de sistemas superpuestos, y su comprensión real sólo es posible como parte integral de éstos sistemas".

Esta nueva manera de pensar en lo psicológico, esta nueva manera de pensar lo individual, esta nueva manera de acercarse a la familia, al grupo, ha conducido a una revolución epistemológica, que toca todas las ciencias y desafía muchos conceptos tradicionales; desde la fe en la causalidad lineal, hasta las teorías de la motivación individual. Y entonces, como dice Hoffman (1987) "El concepto central de la nueva epistemología - tanto en los paradigmas homeostáticos como evolutivos-, es la idea de

circularidad. En el campo de la salud mental ha habido un creciente desencanto de la causalidad lineal del pensamiento occidental. Tradicionalmente se ha pensado en la enfermedad mental en términos lineales." (pag. 17)

Como nos plantea también Bateson, "Necesitamos una nueva gramática, un nuevo lenguaje descriptivo para pintar lo que está ocurriendo en el mundo vivo. ¿Que caracteriza esta gramática? Primero, como podríamos esperar, objeta el lenguaje "cosa", que brota de nociones lineales de causa-efecto, de preferencia sobre un lenguaje recursivo, en que todos los elementos de un proceso determinado avanzan juntos".

Profundicemos un poco más en los planteamientos básicos de la teoría general de sistemas, la cual es la exploración científica de "todos", "totalidades". Para lograr esa exploración han surgido novedosas concepciones como la teoría dinámica de los sistemas, la cibernética, la teoría de los autómatas, todo esto gracias a las teorías de los conjuntos, provenientes de las matemáticas, la teoría de las redes y las gráficas, entre otras.

Nos podemos acercar a la teoría de sistemas desde tres puntos fundamentales. Podemos hablar de la ciencia de los sistemas, de la tecnología de los sistemas o de la filosofía de los sistemas.

El primer aspecto, la ciencia de los sistemas, es decir la exploración y la explicación científica de los sistemas en las diferentes ciencias como la Física, la Biología, la Psicología, las ciencias sociales y las ciencias en general.

El segundo aspecto, o la tecnología de sistemas es la aplicación de los conceptos y teorías a los problemas sociales, económicos, ecológicos, etc.

Y el tercer aspecto es el de la filosofía de los sistemas, o sea la reorientación del pensamiento, la visión del mundo como resultado de la introducción del "sistema" como nuevo paradigma científico.

Haciendo una breve reseña histórica se puede decir que la necesidad de un enfoque de sistemas resultó de la insuficiencia del enfoque mecanicista, de la posición vitalista o el neovitalismo, y de la evolucionista, para explicar los fenómenos vivientes y enfrentar problemas teóricos, en especial en las ciencias bio-sociales.

Hoy en día es de todos conocida la labor de Shannon y Wiener.

El matemático Shannon focalizó su atención en un proceso mayor, la comunicación, proporcionando así la base de lo que se llamaría ciencia de la comunicación.

Casi a la par que Shannon, Wiener ubicó la comunicación dentro de un contexto mayor, el control, y se funda así la cibernética la cual plantea la ciencia del control a través de la comunicación.

En el enfoque sistémico al analizar una situación, se hace un intento de evaluar el funcionamiento de un sistema en relación con sus partes y como parte de un sistema mayor que lo contiene, este es el primer concepto general.

El concepto de sistema puede servirnos para observar fenómenos, en cualquiera de los sistemas se van a encontrar los elementos o componentes que lo conforman. Y dentro de esos sistemas se llevan a cabo procesos que son las funciones del sistema, las cuales se desarrollan en relación con una estructura y tienen una finalidad, en consonancia con el medio.

Desarrollando los principios fundamentales o básicos decimos: Los principios básicos o propiedades de la organización o de los sistemas son: **los límites, la jerarquía, el control, la energía, la circularidad, la teleología**. Estas propiedades de los sistemas fueron formuladas por Ludwig Von Bertalanffy como principios generales de la teoría general de sistemas y se constituyeron como respuesta a posiciones radicales de la ciencia que trataban de explicar la organización y regulación de los organismos vivientes con la aplicación de las leyes triviales de la física. El ver las cosas como sistemas nos permiten conocer los fenómenos desde la perspectiva de sus relaciones, elementos propios y su direccionalidad, es decir, que nos posibilita distinguir las propiedades de los sistemas.

La primera, **la teleología** tiene que ver con la dirección o finalidad de los mismos. Es el fin o propósito de todo sistema.

La segunda propiedad es la **sinergia** y esta característica se conoce también con el nombre de totalidad. Se habla aquí de un principio organizador, por el cual al examen de las partes, cada una de ellas en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo.

La **recursividad**, tercera propiedad, aquí se dice que cuando un elemento es sinérgico, es en sí mismo un sistema, es decir, está compuesto de partes y elementos, con características tales que son a su vez elementos sinérgicos. Estamos ante una jerarquía de sistemas, es decir, sistemas dentro de sistemas. Esta es la cuarta propiedad, de **recursividad**. Cuando un elemento contribuye al logro de los objetivos y forma parte de una totalidad es un subsistema, el cual también puede ser en sí mismo un sistema. También puede decirse que es un sistema dentro de otro subsistema. La totalidad mayor que engloba tanto al sistema como al subsistema se denomina suprasistema. Recursividad es entonces, las relaciones de interdependencia.

Sistemas abiertos y cerrados: Todo organismo viviente es ante todo un sistema abierto (Bertalanffy,).

La física solo se ocupa de sistemas cerrados, de sistemas aislados de su medio ambiente.

En la teoría de sistemas abiertos, Bertalanffy destaca otros conceptos básicos para la comprensión y análisis de los organismos vivos como sistemas abiertos, estos conceptos son **el mantenimiento, la autorregulación, y la evolución** de los sistemas. Al

describir estos conceptos básicos se deben definir otros conceptos como el de **límites, equifinalidad y causalidad circular.**

Límites: los sistemas para mantenerse como unidad necesitan tener límites. El límite de un sistema es aquella región que lo separa de otro, y que tiene como finalidad filtrar y seleccionar las entradas y salidas, con el fin de proteger la diferenciación del sistema, tanto dentro como fuera.

Equifinalidad: El estado final de cualquier sistema cerrado, está determinado por sus condiciones iniciales. En cambio en los sistemas abiertos puede alcanzarse el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales, y por diferente camino. Ejemplo: un erizo de mar puede proceder de un cigoto completo (óvulo fertilizado) de cada mitad del mismo, o de la fusión de dos de ellos.

Causalidad circular: Es quizás el concepto más revolucionario de la teoría general de sistemas. Pues ésta en su tendencia a unificar, integrar, y mirar el "todo" o sea las partes en interacción, ha posibilitado pensar, en propiedades como la sinergia, la cual nos posibilita pensar en términos de elementos interrelacionados que se afectan mutuamente. Levy Strauss planteaba "sin familias no habría sociedad, tampoco habría familias si no existiera ya una sociedad".

En relación con las consecuencias de si se trata de un sistema cerrado o abierto, tenemos:

- En un sistema cerrado las decisiones teleológicas, es decir, las que tienen que ver con las metas o propósitos, o el producto del sistema, se toman independientemente del medio sin tener en cuenta las necesidades de otros sistemas, con los cuales podría intercambiar energía o información.
- En un sistema abierto, los objetivos se plantean en función de los sistemas jerárquicamente superiores. Es decir, que tienen en cuenta las necesidades cambiantes del medio, que son las necesidades del suprasistema, y que este suprasistema puede atender, como también los recursos que el suprasistema proporciona al sistema y las limitaciones sobre las cuales éste no puede incidir.

Clasificación de los sistemas:

Los sistemas pueden clasificarse:

1. Según su estructura
2. Según su funcionamiento
3. Según la teleología o los fines a los cuales responde.

Estas son entonces la dimensión estructural, la dimensión funcional y la dimensión teleológica.

Definición de Cibernética: A pesar del reciente desarrollo de la cibernética, término acuñado por Norbert Wiener cibernética deriva de una palabra griega "kibernetiké", que significa piloto o timonel, Platón hablaba del arte de dirigir una nave, el arte de comandar, su autor la define como la ciencia del control y las comunicaciones. Por la teoría de sistemas podemos conocer como es un sistema, cuáles son sus partes, su todo, sus características, las clases de sistemas que hay, pero no cómo funcionan, o sea, el estado del sistema .La dimensión cibernética nos da esa posibilidad. La dimensión cibernética de un sistema se visualiza a través de dos subsistemas de gran importancia: el de comunicación y el centro de toma de decisiones, los cuales permiten lograr funciones de ajuste para lograr el buen funcionamiento del sistema.

Los conceptos básicos de la cibernética son: **entropía** y **negentropía**. La primera es la energía ineficaz en cuanto no contribuye al logro de los objetivos del sistema. En sistemas de trabajo humano, entropía, es la cantidad de energía que se pierde o malgasta, que no conduce a resultados.

La entropía negativa o negentropía es definida en un principio, desde la termodinámica, como la tendencia al máximo desorden en todo sistema , pero esto resultó limitado lo que ocurre en los organismos vivos, en los que sucede lo contrario , una tendencia al orden, la restauración, la diferenciación progresiva.

Es importante el papel de la cibernética en los sistemas ya que permite mejorar su funcionamiento mediante procesos de comunicación y control adecuados.

La estabilidad de los sistemas abiertos que se autorregulan es extremadamente dinámica y no deben confundirse con el equilibrio estático. Se dice de los organismos vivientes, que funcionan continuamente lejos del equilibrio.

La teoría general de sistemas y la investigación: Es necesario tener en cuenta que la visión sistémica exige cambios en la forma habitual de investigar.

El enfoque sistémico trata de análisis de sistemas y no de unidades solas y aisladas.

En cualquier sistema la red de interacciones es tan importante como las partes que lo conforman.

Se define el fenómeno a investigar como sistema o subsistema. Se busca medir de alguna manera su funcionamiento o comportamiento, definiendo unas variables que sirven para tal fin y que se conocen en la teoría de sistemas como variables de "medición". Las correcciones que se decidan realizar de acuerdo con los resultados, se consideran como variables "compensatorias" y buscan modificaciones o cambios en el sistema.

Este modelo nos permite entonces el trabajo con la familia, una conceptualización y teorización de lo familiar. La familia además es un ente de transformación. Existe una serie de creencias equívocas que se perpetúan y que impiden tener una visión realista del funcionamiento del grupo familiar. "Dentro de esta especie de mitología de la familia se destaca la creencia de su inmutabilidad, creencia que sin duda es el resultado de una maniobra defensiva individual..."

"...dentro de esta especie de mitología se da también la creencia en la familia como una entidad monádica, a manera del núcleo del átomo del cuerpo social, como el ladrillo con el que se construye el edificio social. Todas estas creencias se ven contradichas si se examinan algunos de los aspectos históricos relevantes de la evolución de la familia." (Cobos, 1986, p. 44).

La familia ha cambiado teóricamente y en los orígenes de nuestra cultura occidental no existió la familia con su actual composición y funcionamiento.

"En cuanto respecta a la historia precolombina de Latinoamérica resulta evidente que la organización familiar, a juzgar por sus remanentes observables, difería notablemente de aquella propia de la cultura del conquistador español. (Cobos, 1986, p. 46)

La familia ha venido cambiando, evolucionando, paralelamente a las organizaciones políticas y religiosas. Y esto particularmente en lo que va corrido del presente siglo. En este punto son interesantes los estudios sobre la Familia Colombiana de Virginia Gutiérrez de Pineda. En estos estudios se ve la enorme variabilidad de las estructuras familiares presentes en las diferentes zonas geográficas, y establece una tipología de la familia determinada no solamente con aquellos aspectos relacionados con el hábitat sino también con los procesos históricos, con el devenir de las instituciones y con el fluctuar de la cultura en general.

La familia entonces es mutable.

Además esta inmensa capacidad de transformación de la familia se hace clara desde otro punto de vista, al observar la estructura, la composición y la dinámica de la familia vemos como ella cambia y se transforma y se adapta a nuevas situaciones, por las que atraviesa a lo largo de su historia.

Se da entonces en la familia aquello que podría categorizarse como períodos o estadios.

"El proceso de evolución de la familia está básicamente constituido por tres períodos, el primero de los cuales, el período pre-filial, abarca todos los eventos que transcurren entre la formación de la pareja marital y la aparición de la primera pareja materno infantil. El segundo, denominado período filial, está caracterizado por la orientación principal de la familia hacia las labores de crianza de los hijos y antecede al período post-filial, en el que se suceden los complejos procesos de separación de los hijos y el regreso al foco funcional principalmente marital." (Cobos, 1986, pag 46)

En el trabajo terapéutico se dan cinco enfoques en el que las diferencias a veces son sutiles y estos son: el enfoque histórico que es el que exhibe una mayor influencia del pensamiento psicoanalítico y difiere en cuanto a su objetivo de los otros cuatro enfoques. Su interés se centra en el crecimiento y diferenciación del individuo.

El enfoque ecológico al cual pertenecen los terapeutas de orientación sistémica que en los años sesenta estuvieron dedicados al trabajo comunitario , y estos son, entre otros, los colaboradores de Salvador Minuchin , Awerswald , Radkin y Braulio Montalbo. Este

modelo ecológico es multivectorial y combina los factores biológico, psicológico, social y medio ambiental en el tratamiento de las situaciones de crisis.

El otro enfoque es el enfoque estructural más conocido en nuestro medio a través del libro clásico de Minuchin (1983) Familias y terapia familiar., siendo los representantes Minuchin y Ackerman. Este enfoque asume básicamente que los síntomas son producto de la disfunción familiar y si la familia alcanza una organización más adecuada a sus tareas del desarrollo, automáticamente los síntomas desaparecerán.

El cuarto es el enfoque estratégico término acuñado por Haley (1967) para definir una terapia en la cual el mayor interés está centrado en diseñar una intervención apropiada para el problema específico de que se trate. Este es el grupo de Palo Alto constituido por Watzlawick, Fisch, Weakland y ellos no se interesan tanto en la estructura familiar como en los patrones de comunicación y en precisar la definición del problema y en las conductas que contribuyen a mantenerlo.

Además, el enfoque sistémico de la italiana Selvini-Palazzoli, (1985) la cual propone trabajar en grupo con la familia ; el terapeuta y la familia se ubican en la cámara de Gessell y tres terapeutas miembros del equipo detrás del espejo. Para ellos el enemigo no es el paciente identificado, ni siquiera el mal funcionamiento familiar, sino, el "juego familiar". Y conceptualizan la familia, como un sistema en balance a través del tiempo, ajustándose a los diversos contextos, en el cual el síntoma puede ser una manera ingeniosa de solucionar las dificultades que vive el sistema en una determinada etapa evolutiva. En el

enfoque familiar, las propiedades de un sistema se caracterizan por cuatro aspectos fundamentales que son: los componentes del sistema, la estructura, la función, y la integración.

Los componentes del sistema son las unidades estructurales cuya interacción provoca y garantiza los aspectos cualitativos del sistema.

La estructura: es la forma interna del sistema, que constituye el modo de interconexión e interacción de los componentes que lo integran. Tiene particular importancia la independencia relativa y la estabilidad de la estructura en la conservación del sistema. La estructura no sigue inmediata ni directamente los cambios de los componentes del sistema sino que en determinados límites permanece constante, preservando su integridad.

La función: es la actividad del sistema, la cual se mantiene manifiesta a través de sus acciones que son el resultado del funcionamiento integrado de los componentes que lo forman. Existe una dependencia funcional entre los componentes y el sistema en su totalidad, y entre esta totalidad y un sistema más amplio del cual forman parte.

La integración es el aspecto más importante del sistema. Garantiza su funcionamiento y desarrollo. En los sistemas humanos que son auto dirigidos, es la dirección hacia la cual se mueve el sistema. Puede ser espontánea y consciente. La espontánea es el producto del choque y entrelazamiento de fuerzas a menudo antagónicas que crean una influencia que

marca la tendencia general, de manera causal y arbitraria. La consciente es la garantía de orden y hace predecible la dirección salvándola de la causalidad y responde a las demandas históricas concretas.

Todos los enfoques se diferencian en cuál de los aspectos abordan la estructura, la función, la comunicación, la etapa evolutiva, la integración o el contexto histórico completo y además se entiende que si toman en cuenta todos los aspectos, más realmente sistémico es el enfoque y menos riesgos se tienen de equivocar la intervención.

4.2. EVALUACIÓN DE LA FAMILIA

Con las posibilidades teóricas del enfoque de sistemas y utilizando los INVENTARIOS DE FAMILIA Desarrollados por Olson y colaboradores (1982) las familias de nuestro estudio fueron evaluadas utilizando las categorías teóricas e instrumentos que plantean a continuación.

4.2.1. FACES III

Cohesión, Adaptabilidad.

Un modelo de evaluación familiar es el desarrollado por Olson llamado modelo circunplejo de Sistemas maritales y familiares y vamos a referirnos a las generalidades de este modelo.

La integración de conceptos provenientes de la literatura sobre familia y terapia familiar, revela tres dimensiones centrales del comportamiento familiar: COHESIÓN. ADAPTABILIDAD (CAMBIO) Y COMUNICACIÓN. Estas son las tres dimensiones primarias integradas en el modelo circunplejo, tal como lo formulan David H. Olson, Candyce Russell y Douglas Sprenkle, durante los años 1979, 1980, 1982 y 1983.

Los resultados de estas tres dimensiones, se explican por el hecho de que muchas teorías y terapeutas, cada uno por su lado han desarrollado conceptos relacionados con ella. Hernández (1989) presenta un resumen de los conceptos de cuatro modelos teóricos.

TABLA 2. MODELO CIRCUMPLEJO Y OTROS MODELOS TEÓRICOS

	COHESIÓN	CAMBIO	COMUNICACIÓN
BEAVERS	Centrípeta Centrífuga	Adaptabilidad (Crecimiento sistémico)	
KANTOR	Afecto	Poder	
EPSTEIN	Involucramiento	Control conducta Solución de afectiva Problemas Roles	Comunicación Responsabilidad afectiva
REISS	Coordinación	Cierre	

La definición de estas dimensiones dadas por el modelo circumplejo serían así:

La **COHESIÓN** familiar es aquella dimensión que evalúa el grado en que los miembros de la familia están separados o conectados a ella. Su definición sería "el vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí" Hernández (1989, p 4). Dentro del modelo circumplejo los conceptos específicos que miden y diagnostican esta dimensión son : vínculo emocional, límites, coaliciones, tiempo, espacio, amigos, toma de decisiones, intereses y recreación.

La ADAPTABILIDAD (CAMBIO) familiar, tiene que ver con la medida en que el sistema familiar es flexible y capaz de cambiar. Su definición sería "la habilidad de un sistema marital o familiar para cambiar su estructura de poder, las relaciones de roles y las reglas de relación, en respuesta al estrés situacional y propio del desarrollo" (Hernández,).

Dentro del modelo los conceptos específicos para medir y diagnosticar la adaptabilidad son: poder en la familia (asertividad, control, disciplina), estilo de negociación, relaciones de roles y reglas de las relaciones.

La COMUNICACIÓN es la tercera dimensión y facilita el movimiento en las otras dos dimensiones. Este concepto se ampliará más adelante.

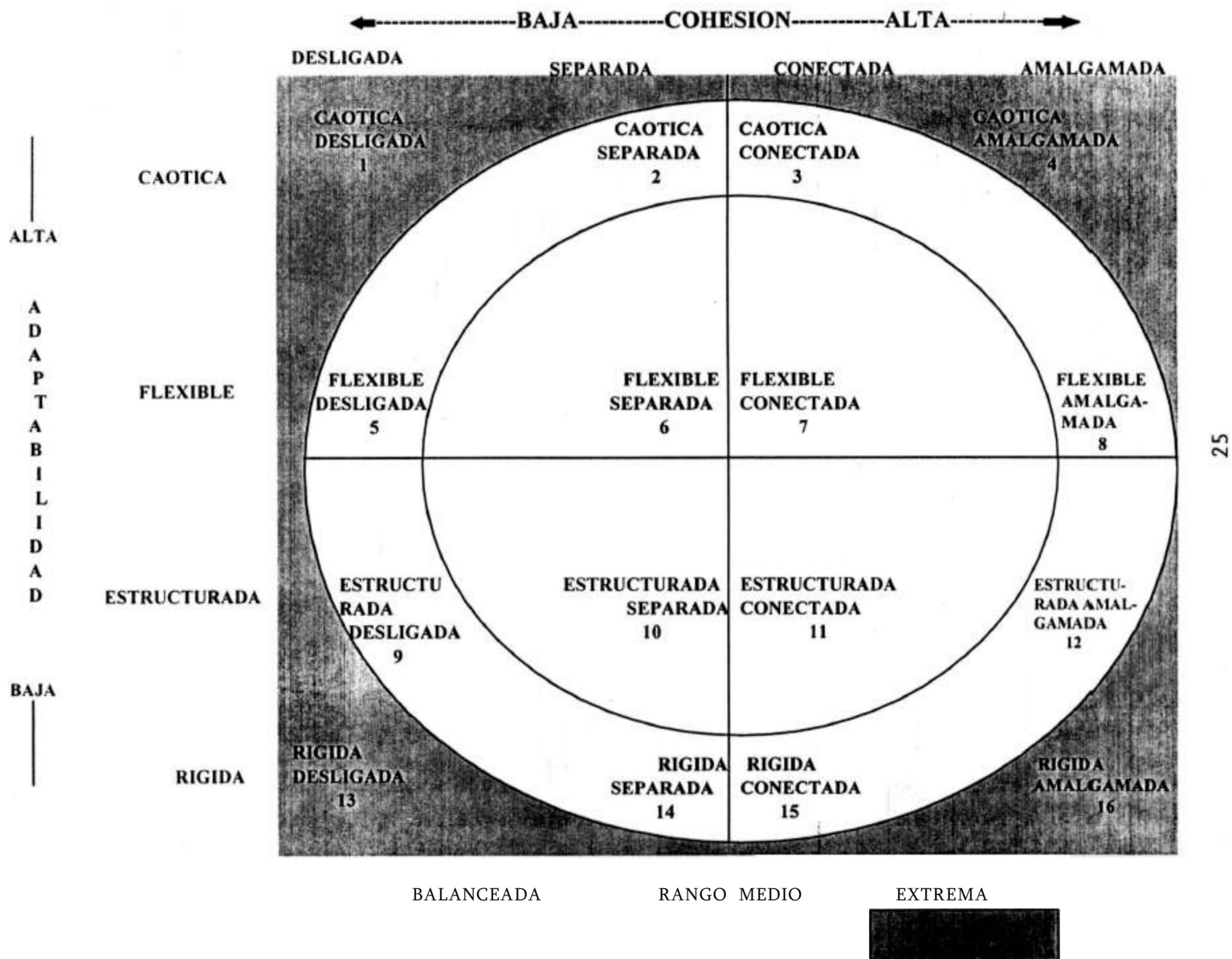
Dentro del modelo Circumplejo hay cuatro niveles de Cohesión Familiar que van de la cohesión extremadamente baja, a la cohesión extremadamente alta: DESLIGADA, SEPARADA, CONECTADA Y AMALGAMADA. Los niveles moderados o balanceados, son los de las familias separadas y conectadas.

También hay cuatro niveles de Adaptabilidad Familiar, que van de la adaptabilidad extremadamente baja a la extremadamente alta: RÍGIDA, ESTRUCTURADA, FLEXIBLE Y CAÓTICA. Los niveles balanceados o moderados son los de las familias flexibles y estructuradas.

Para cada dimensión, se asume la hipótesis de que los niveles balanceados corresponden, más probablemente, al funcionamiento de familias saludables y las áreas extremas a las familias problemáticas.

Combinando los cuatro niveles de cohesión con los cuatro de adaptabilidad, se obtienen dieciséis tipos de sistemas familiares. Cuatro de ellos son moderados en las dimensiones de adaptabilidad y cohesión (Tipos balanceados), ocho son extremos en una dimensión y moderados en otra (Tipos de rango medio) y cuatro son extremos en ambas (Tipos extremos).

FIGURA 1. MODELO CIRCUMPLEJO: DIECISÉIS TIPOS DE SISTEMAS MARITALES Y FAMILIARES



Una hipótesis, derivada del modelo, es que las familias balanceadas funcionarán de manera más adecuada que las familias extremas. Esta hipótesis está construida sobre la base de que las familias extremas, en ambas direcciones, tenderán a tener más dificultades para enfrentar el estrés situacional y de desarrollo.

"Esto implica una relación curvilínea sobre las dimensiones de cohesión y adaptabilidad, de modo que muy poca o excesiva cohesión o adaptabilidad, es vista como disfuncional para el sistema familiar. Por el contrario, familias capaces de equilibrar estos dos extremos, parece que funcionan mejor¹. (Hernández, 1986 pag 6)

Para probar la hipótesis central de que los tipos de familias balanceadas son más funcionales que los tipos extremos, se han realizado una gran variedad de estudios usando el instrumento FACES Y FACES II, con una amplia gama de síntomas y problemas familiares en parejas y familias, se han estudiado familias en terapia con familias no clínicas, Portner (1981).

También el modelo se ha probado con familias esquizofrénicas y neuróticas, con familias de alcohólicos donde el paciente identificado es el padre o la madre.

Resulta claro a través de investigaciones el poder discriminatorio de FACES y del modelo Circumplejo, para diferenciar entre familias sintomáticas y no sintomáticas.

"En contraste con la relación curvilínea encontrada en las dimensiones de las familias problema, aparece una relación lineal entre cohesión y cambio en el funcionamiento de familias "normales"; más específicamente, mayores niveles de cohesión y cambio, parecen estar asociados con mejor funcionamiento familiar."(Hernández, 1986, p 16) Estos resultados aparecen en un estudio nacional, en Estados Unidos, con 1000 familias a través del ciclo de vida, reportado en el libro de Olson y col. (1983)

4.2.2. Satisfacción

Para hacer culturalmente relevante el Modelo Circumplejo a una variedad de familias con diferentes orígenes étnicos y culturales, se desarrolló una hipótesis que reflejara esta diversidad. La hipótesis plantea que "si las expectativas normativas de la familia refuerzan la conducta extrema en una o en ambas dimensiones, las familias funcionarán bien, EN LA MEDIDA EN QUE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA ESTÉN SATISFECHOS CON ESTAS EXPECTATIVAS" (las mayúsculas son mías). Y de esta forma, la familia sirve como su propia norma base. Este abordaje, sin embargo necesita evaluar la satisfacción familiar de cada uno de sus miembros.

En este modelo se han desarrollado dos métodos para medir la satisfacción familiar. Uno es responder el FACES III dos veces, una en términos de cómo perciben a su sistema familia, y la otra, sobre cómo, idealmente, les gustaría que fuera. Y a mayor discrepancia ideal-percibido, mayor será la insatisfacción con el sistema familiar actual. El segundo

método es la Escala de Satisfacción familiar de 14 ítems, desarrollada por Olson y Wilson, (1982) y esta escala ha sido la que se utilizó en esta investigación.

4.2.3. Comunicación

La COMUNICACIÓN familiar es la tercera dimensión en el modelo y facilita el movimiento en las otras dos dimensiones de cohesión y adaptabilidad. Existe una escala separada para evaluar la Comunicación entre el adolescente y sus padres, desarrollada por los mismos autores, Barnes y Olson (1982).

La comunicación generalmente es aceptada como una de las facetas cruciales en las relaciones interpersonales.

Goffman en 1959, al desarrollar sus ideas sobre interacción simbólica, vio la comunicación como elemento central para las representaciones simbólicas implícitas en toda interacción humana.

"...la comunicación es el factor determinante de las relaciones que establecerá con los demás, y lo que suceda con cada una de ellas en el mundo, la manera como sobrevivimos, la forma como desarrollamos la intimidad, nuestra productividad, nuestra coherencia, la manera como nos acoplamos con nuestra divinidad, todo depende de nuestras habilidades para la comunicación."(Satir, 1991).

En el modelo Circumplejo la comunicación es un elemento crucial. En el se supone que la comunicación efectiva facilita el movimiento y el mantenimiento del sistema familiar en el nivel deseado (balanceado) en las dos principales dimensiones del modelo. E igualmente, la comunicación inefectiva minimiza y puede detener el movimiento hacia niveles balanceados de adaptabilidad y cohesión.

A pesar de que la comunicación y su importancia es ampliamente reconocida en los estudios sobre las relaciones familiares, su naturaleza presenta algunas dificultades muy grandes. Una de las cuales es su complejidad ya que la comunicación familiar presenta un amplio rango de aspectos sobre los cuales enfocarse.

"Pero la comunicación no se refiere solamente a la transmisión verbal, explícita e intencional de un mensaje; tal como lo utilizamos nosotros, el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente." (G.Bateson y J. Ruesch , 1984 pag 11).

"Y hasta existen razones para creer que las "conexiones" de la familia rebasan el nivel de la conducta, hacia lo fisiológico. En investigaciones sobre familias psicósomáticas, Minuchin y colaboradores descubrieron indicios de que en ciertas familias, por lo menos, la

tensión entre los padres se puede medir en el torrente sanguíneo del hijo que los observa."(Minuchin y Fishman 1983 pág.26)

Y sobre esto dice Angela Hernández (1989)" Debido a esta variedad de formulaciones y a la consecuente variedad de operacionalizaciones de la comunicación, pocos estudios son directamente comparables. La comunicación ha sido estudiada como UN CONSTRUCTO GENERAL (Navran, 1967); como UN PROCESO DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES DENTRO DE LA TERAPIA. (Schreiber, 1966);como AUTO-DESCUBRIMIENTO (Levinger y Senn, 1967;]orgensen y Gaudy, 1980); en términos de DIFERENTES ESTILOS O PATRONES DE INTERACCIÓN (Corrales, 1974; Miller, 1974; Hawkins y col., 1980); en términos de componentes específicos tales como EMPATÍA, CONGRUENCIA,E INTERÉS (Schumm, 1980;Epstein y Jackson, 1978; Miller, 1971; Nunnally, 1971; Barrett Lennard, 1962), o del entusiasmo de parejas para comunicar dentro del contexto de una relación interpersonal estrecha (Powers y Hutchinson, 1979). Adicionalmente, muchos otros investigadores han desarrollado escalas para medir el aspecto particular de la comunicación en el cual están interesados."(pág 64)

En nuestra investigación elegimos para evaluar la comunicación familiar el instrumento desarrollado por Olson y Barnes, de Comunicación Padres- Adolescentes.(Ver anexo 1)

El estudio se orientó hacia la comunicación familiar según el reporte de cada uno de tres miembros de la familia. El estudio midió aspectos de la comunicación familiar según la

experimentaban cada uno de los esposos y un adolescente, cada uno describió la cantidad de apertura, la dimensión de los problemas o barreras en la comunicación familiar y el grado en el que las personas son selectivas en su discusión con otros miembros de la familia.

La dinámica de las relaciones interpersonales en las familias cambian con el tiempo a medida que los hijos crecen de la dependencia total de los recién nacidos a la autonomía de los adultos. Claramente, la naturaleza de esas relaciones varía de familia a familia puesto que cada individuo y cada grupo familiar viven según su propia interpretación de lo establecido por las normas y valores culturales y los reconcilia con sus deseos y necesidades. La comunicación es un ingrediente esencial para establecer el tipo de procesos de negociación que adoptan las familias para acoplarse a los cambios evolutivos determinados por el crecimiento de los miembros individuales.

La adolescencia es vista con frecuencia como un período particularmente turbulento de desafío y cambio en la relación entre estos adultos emergentes y sus padres. En la medida en que los adolescentes avanzan hacia la edad adulta, se necesitan cambios paralelos en su relación con sus padres para facilitar y permitir estos cambios, o al menos, para remover los obstáculos ante las tareas del desarrollo enfrentadas por el adolescente. Aunque algunas familias experimentan intensas dificultades durante este período, muchas tienen una visión más positiva y experimentan estos, como años importantes para el desarrollo.

El estudio describe la comunicación padres-adolescentes en una variedad de tipos de familias y capta algo de la diversidad de experiencias en diferentes familias. Adicionalmente, se consideró importante poder comparar la visión y las perspectivas de distintos miembros de la familia. Esta escala pretendió evaluar tanto el punto de vista del adolescente como los de sus padres, teniendo en cuenta sus percepciones y su experiencia de comunicación de cada uno. De interés particular fueron cuestiones tales como la magnitud de la apertura o libertad para intercambiar ideas, información e intereses entre generaciones; la confianza u honestidad experimentada, el tono o talante emocional de las interacciones, sea este positivo o negativo.

4.2.4. Calidad de Vida

La calidad de vida puede medirse desde dos modelos, uno que tal vez sería el más objetivo es el que se hace a partir de las estadísticas sobre los indicadores sociales y económicos específicos (ingreso promedio, monto del gasto de educación, calidad del aire, disponibilidad de parques y facilidades para recreación, etc..) seleccionados estos datos por su relación conceptual con la calidad de vida, pero estos datos objetivos no revelan nada acerca de las percepciones de las personas sobre las situaciones de su vida.

Otra forma de abordar el asunto, más subjetiva usa un sentido general de bienestar como medida de calidad de vida. "Este abordaje se ha adoptado como la medida más apropiada en la mayoría de los estudios sobre calidad de vida en la actualidad (Campbell y otros, 1976; Jurich y otros, 1975; Stoeckeler y Cage, 1978). Estos últimos estudios comparten

un postulado común con el presente, en cuanto que las percepciones individuales de satisfacción son tanto o más importantes que las medidas objetivas." (Olson y Barnes, 1982)

Una característica común de los estudios de la calidad de vida, es la elevación de la satisfacción dentro de los dominios de las experiencias vitales de los individuos. Cada dominio se enfoca sobre una faceta particular de la experiencia vital, como por ejemplo vida marital y familiar, amigos, domicilio y facilidades de vivienda, educación, empleo, religión, etc. Idealmente, tomados en conjunto, estos dominios abarcan la mayor parte de experiencias vitales de la población en general.

La satisfacción dentro de cada dominio, es un juicio individual subjetivo de la medida percibida en la cual las necesidades e intereses personales se satisfacen dentro del propio ambiente.

Campbell y otros (1976) presentaron esta relación entre las características del ambiente objetivo y la satisfacción individual en cada dominio, en el siguiente modelo conceptual:

ESTÁNDARES DE COMPARACIÓN PARA LA CALIDAD DE VIDA

El Atributo_____	El Atributo_____	El Atributo_____	Satisfacción
Objetivo	Percibido	Evaluated	en el dominio

En el estudio de Olson y Barnes se añadieron dos dominios. El primero, salud, que está relacionado con el hallazgo del estudio de Stoeckeler y Gage, de que la satisfacción con los servicios de atención a la salud, está muy conectada con la evaluación global de satisfacción con la calidad de vida. El segundo dominio evaluado, fue el impacto de los medios masivos de comunicación sobre la calidad de vida.

Olson y Col. desarrollaron dos instrumentos para medir la Calidad de Vida, de manera que reflejaran las diferentes preocupaciones de los padres y de los adolescentes. Los dominios de cada escala son esencialmente los mismos, con excepción de matrimonio y empleo los cuales se presentan sólo en la escala de los adultos.

4.2.5. Eventos y cambios vitales

Este fué el último elemento a observar en cada familia de nuestra investigación. Cada miembro de la familia respondió el FILE o INVENTARIO FAMILIAR DE EVENTOS Y CAMBIOS VITALES, el cual evalúa la acumulación de eventos vitales experimentados por una familia y fué desarrollado como índice del estrés familiar.

El concepto de estrés, ha recibido creciente atención tanto en los medios de divulgación como en la literatura científica.

El estrés como se conceptualizó en el trabajo de desarrollo del FILE derivó de dos cuerpos de literatura científica: La investigación psicobiológica sobre el estrés y la teoría del estrés familiar.

En cuanto a la investigación psicobiológica, Cannon (1929) es reconocido por su trabajo experimental inicial, mostrando que estímulos (por ejemplo eventos vitales) asociados con excitación emocional, causan cambios en procesos fisiológicos. Meyer (1948), usando un "mapa de vida" en el diagnóstico médico, demostró la relación entre eventos vitales ordinarios y enfermedad. Para explicar esta relación, se ha planteado que el cuerpo humano intenta mantener la homeostasis. Cualquier cambio en la vida que perturbe el estado estable del cuerpo, exige un reajuste, y produce entonces el estrés. Así, los eventos vitales, se conciben como "estresores" que imponen cambios en los patrones de vida corrientes del individuo. (Holmes y Rahe, 1967). El "estrés" es la respuesta fisiológica y psicológica del organismo a esos estresores, especialmente cuando hay desequilibrio entre las demandas y la capacidad del individuo para responder a ellas.

En la mayoría de los estudios referentes al tema se ha usado un instrumento desarrollado por Holmes y Rahe (1967), el cual contiene una lista de 43 eventos de naturaleza familiar, personal, ocupacional o económica que requieren algún cambio o reajuste. En la versión más antigua, el puntaje individual era, la suma de eventos experimentados en un determinado período de tiempo usualmente seis meses a dos años. Posteriormente se asignaron pesos proporcionales a cada evento, basándose en la calidad relativa de

reajuste (en términos de intensidad y cantidad de tiempo) requerida por el individuo, al experimentar cada evento.

Aunque todos los cuestionarios sobre estrés contienen algunos eventos que se refieren a la vida familiar, su foco ha sido el individuo y la reacción de éste al estresor. Hasta los estudios de McCubbin, Patterson y Wilson (1981), este método de indagación no se había aplicado a la familia, en un intento de documentar cuantitativamente el impacto de los eventos y cambios de la vida familiar sobre el sistema familiar y sus miembros individuales.

Dentro del campo de la familia, ha evolucionado un considerable cuerpo de teoría e investigación sobre estrés, de manera completamente independiente a la investigación mencionada anteriormente.

Es importante en este campo el trabajo inicial de Hill (1949), quien estudió los estresores de la separación y la unión en la guerra. Hill (1958) desarrolló el modelo ABCX de crisis familiares, el cual establece que:

A (el evento estresor)- interactuando con B (los recursos de la familia ante la crisis) -- interactuando con C (la definición que hace la familia del evento) - produce X (la crisis).

En este modelo, Hill definió un Estresor como "una situación para la cual la familia ha tenido poca o ninguna preparación previa" y Crisis, como "Cualquier cambio agudo o decisivo, desde el cual los viejos patrones son inadecuados". Estas definiciones son análogas a

aquellas usadas en los estudios sobre eventos vitales, relativas a "estresores" y "estrés" respectivamente. Hill, posteriormente, describió los estresores en términos de su "severidad", la cual operacionalizó como el número de cambios requeridos por el evento estresor. Este concepto de severidad corresponde a las ponderaciones o unidades de cambio de vida, asignadas a los eventos vitales en los estudios de estrés psicobiológico.

Trabajando sobre el modelo ABCX, los expertos en familia han examinado la conducta familiar, en respuesta a una vasta serie de eventos estresores. Por ejemplo, a) estresores situacionales tales como los resultantes de guerras, condiciones económicas, enfermedades u ocupación; b) eventos del desarrollo, tales como comienzo de la paternidad, nido vacío o jubilación; y c) estresores transicionales tales como muerte, divorcio o cambio del lugar de vivienda a otra ciudad, son representativos de la diversidad de eventos investigados.

Otro concepto importante en el tema del estrés familiar es el de "acumulación", el cual ha sido desarrollado por Mereder y Hill (1983) como una forma de ver los diferentes papeles de los cambios complejos que ocurren en un corto período de tiempo.

Recientemente, el concepto de "acumulación" de cambios de vida familiar, ha sido redefinido como la suma de estresores normativos y no-normativos, más tensiones intra-familiares (McCubbin y Patterson, 1982), y provee una posible explicación de porqué, algunas familias, pueden ser más vulnerables a un solo estresor o carecen de poder regenerativo para recuperarse de la crisis. En otras palabras, los cambios en la vida

familiar son aditivos, y en algún punto, alcanzan el límite de la familia para adaptarse a ellos.

McCubbin y Patterson (1982) han desarrollado un modelo Doble ABCX, para describir más adecuadamente la adaptación familiar al estrés o la crisis. Esta ampliación del modelo ABCX de Hill, agrega un componente adicional a cada uno de los factores. La doble A incluye, no sólo el estresor original, sino la acumulación de eventos vitales experimentados por la familia en el mismo momento.

El Inventario Familiar de Eventos y Cambios Vitales (FILE), evalúa la acumulación de eventos vitales experimentados por una familia (el factor AA del Modelo de Doble ABCX) y fue desarrollado como índice del estrés familiar (McCubbin, Patterson y Wilson, 1981). Este es el instrumento a través del cual esta variable fué observada en cada uno de los casos de la investigación. (Ver anexo 1)

4.3. LA RELACIÓN FAMILIA TRABAJO

Tradicionalmente estos dos mundos, el de trabajo y la familia, se han mantenido separados. El modelo tradicional nos mostraba una mujer, en la casa ocupándose del hogar y la crianza de los hijos y el hombre saliendo a trabajar y ocupándose de los problemas laborales. Cada vez más, en las economías de nuestros países la mujer hace parte de la fuerza laboral.

Las organizaciones y empresas todavía no actúan de acuerdo a este nuevo modelo e innegablemente alientan el conflicto ya sea conscientemente a través de la manifestación clara de: "si usted desea progresar aquí debe estar dispuesto a hacer sacrificios" o más frecuentemente se hace de una manera menos clara, a través de un conjunto de presiones y exigencias sobre el tiempo del individuo. En otras palabras, muy frecuentemente están en conflicto los objetivos personales con los objetivos de la organización.

El límite entre el trabajo y la familia es artificial, pues hay una conexión permanente y natural entre el trabajo y todos los demás aspectos de la vida de una persona. Vivimos una sola vida, pero por mucho tiempo hemos operado como si pudiéramos ignorarlo y viviéramos dos vidas aparte.

Senge (1993) dice: "Hay un arquetipo sistémico que subyace al desequilibrio trabajo/familia. Se llama "Éxito Para Quien Tiene Éxito" porque consiste en dos procesos reforzadores que tienden a alimentar niveles crecientes de éxito, aunque en actividades rivales. Este arquetipo subyace a una amplia gama de situaciones donde individuos, grupos u organizaciones compiten por un recurso limitado. El éxito permite mayor acceso al recurso, lo cual reduce luego el éxito de los demás".

El recurso por el que se compete puede ser, por ejemplo, los elogios de la profesora en un aula llena de niños y en la organización el tiempo limitado de un ejecutivo lleno de cosas por hacer. Y esto se traduce simplemente en que más tiempo en el trabajo lleva a mayor

éxito, lo cual lleva a oportunidades más interesantes y más deseo de pasar tiempo en el trabajo, lo cual lleva a más tiempo en el trabajo. Pero por otro lado más tiempo en el hogar genera más "éxito" en el hogar (relaciones familiares satisfactorias, hijos sanos, diversión en familia) , lo cual lleva al deseo de pasar más tiempo en el hogar. Los dos procesos están conectados pues si aumenta el tiempo en el trabajo hay menos tiempo disponible para el hogar y viceversa.

Continúa Senge: "Como otras estructuras dominadas por realimentación reforzadora (como en la "estructura de escalada" de la carrera armamentista), el arquetipo "Éxito Para Quien Tiene Éxito" es intrínsecamente inestable. Una vez que se desplaza hacia un lado u otro, el desplazamiento se acentúa"(pág. 382)

Por distintas razones este desequilibrio tiende a inclinarse más hacia el trabajo, primero por los ingresos, segundo porque si el poco tiempo en la casa ha generado relaciones familiares insatisfactorias, se dan presiones psicológicas para evitar aún más los problemas familiares.

Entonces no es solamente la falta de tiempo. En el artículo "El trabajo como excusa para evitar llegar a casa", el autor Bartolomé , profesor de comportamiento en el Instituto Europeo de Administración de Empresas (Insead), al preguntarse cuando debe culparse al trabajo por problemas que se presentan en el hogar dice "El fuerte desgaste emocional negativo que puede producir una situación de trabajo tensa, seguramente provoca

estragos en el hogar, sin embargo, la ausencia de desgaste no basta para asegurar que ese momento en casa sea feliz. Una vida profesional bien organizada es una condición necesaria, pero no suficiente, para una buena vida privada: un ejecutivo puede estar disponible para las familia y los amigos, pero la disponibilidad no lo convierte automáticamente en un buen padre, esposo, o compañero" (pág. 67).

Además dice el autor: "Otra manera en que la vida profesional puede tener un efecto negativo en casa, surge cuando el ejecutivo trabaja mucho. La "obsesión por el trabajo" es un tipo de agotamiento...implica escapar o huir de los problemas a través de una droga, en este caso específico, el trabajo" (pág. 68) y continua el autor planteando además que otras personas son simplemente prisioneras del éxito, "la diferencia entre ambos tipos de personas es que mientras el primero está tratando de escapar a través de una dedicación excesiva al trabajo, el último está simplemente enamorado del trabajo y sus recompensas. Los adictos al éxito no escapan de su vida privada, sencillamente la descuidan, "(pág. 69).

Llegamos a un punto importante, no solamente es el tiempo en el trabajo, o las presiones que se ejercen desde él sobre el ejecutivo. También el cómo maneje el ejecutivo su vida familiar es importante Y dice Bartolomé "la suposición incorrecta más perjudicial que sostienen los ejecutivos es que manejar la vida familiar es algo sencillo, algo que pueden hacer con la mano izquierda mientras la derecha se ocupa de la vida profesional."

Los ejecutivos tienen un entrenamiento formal para ser contadores, analistas financieros, especialistas en mercadeo o en sistemas, pero la gente se casa sin tener plena conciencia de los problemas que pueden surgir y sin desarrollar las habilidades necesarias.

Según Bartolomé estas habilidades no se deben aprender por ensayo y error y los factores que ha identificado son: suposiciones incorrectas, miedo excesivo a enfrentar conflictos en el matrimonio, distracciones legítimas, una actitud tipo "mañana".

Estos conflictos entre el trabajo y la familia pueden limitar la eficacia y las posibilidades de desarrollo en la empresa y de todas formas no se logra aprovechar la sinergia potencial que puede existir entre organizaciones, familias e individuos.

O'Brien, citado por Senge hace un planteamiento interesante: "Es una ironía. Gastamos tiempo y dinero tratando de diseñar programas sagaces para desarrollar el liderazgo en nuestras organizaciones e ignoramos una estructura que ya existe y es ideal para esa función. Cuanto más comprendo las aptitudes del liderazgo de una organización inteligente, más me convengo de que son las aptitudes de los padres efectivos".

4.4. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

Desde la teoría general de sistemas también es posible hacer una teoría de la organización.

Según Bertoglio "ha existido una fuerte confusión entre las teorías de la organización y las teorías de la administración" y agrega "...el término organización posee dos acepciones concretas dentro del vocabulario administrativo. Uno como sustantivo y otro como verbo. Como sustantivo se refiere a la entidad sujeto de la administración. Es lo que muchos llaman sistema social: un conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares que a través de su interacción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o están cohesionadas en torno de) objetivos comunes. Esta es la empresa industrial, el hospital, las instituciones y organismos públicos, las escuelas de enseñanza. Como verbo organizar forma parte de la actividad del administrador.

4.5. EL GRID ADMINISTRATIVO

El Grid Administrativo o Grid Gerencial y el desarrollo organizacional Grid, teoría e instrumento desarrollados por Robert R. Blake y Jane S. Mouton y que durante 20 años han proporcionado un marco básico para ayudar a la gente a identificar las presuposiciones que formulan mientras trabajan con otros y a través de otros. (Blake y Mouton, 1980)

Los autores en la segunda edición del texto original revisan y evalúan al Grid original desde la perspectiva de 25 años de experiencia con él.

Los cambios que aparecen en la segunda edición son de tres clases.

Una clase se refiere a la profundización de conceptos y habilidades de efectividad personal y a cómo deben utilizarse en el desempeño de todos los días de las funciones de autoridad.

La segunda clase muestra la investigación realizada en los últimos años y que permite determinar los orígenes de cada estilo administrativo o cada estilo Grid. Y los autores ahora especifican las condiciones de la educación del niño que influyen en las personas y que hacen que unas adopten una determinada orientación Grid.

La tercera clase de cambios se refieren a la obtención de beneficios. El estilo Grid 9,9 se correlaciona positivamente con el estado económico de la empresa. Los directivos de orientación 9,9 tienen un éxito profesional máximo y proporcionan los autores en ésta edición datos que tienen que ver con el estado de salud personal. Se disponen ahora de datos sobre las correlaciones entre el Grid y los infartos, el asma, las úlceras, el cáncer, etcétera.

Según los autores, varias características de la empresa parecen ser universales, están presentes en todas las empresas, independientemente de la misión, línea de trabajo o fin específico.

La primera característica, común a todas las empresas es el tener un fin o unos fines específicos, "...se entenderá que el propósito de lucro y de obtención de beneficios a través

de la producción de bienes o servicios es el fin primordial de toda empresa, es decir, esas actividades en las cuales se compromete la gente hacia los objetivos de la organización. Consecuentemente podemos, de momento, aceptar a la producción como una indicación del propósito de la empresa. Este deberá, pues, considerarse como una característica universal de las organizaciones." (Robert R. Blake y Jane S. Mouton, 1980 pág. 17).

La segunda característica universal de las organizaciones, según los autores es el elemento humano. "Otra característica de la organización sería el sustrato humano." "Entendemos que la finalidad de la empresa u organización no puede realizarse sin la intervención del elemento humano, y que no existe organización en sentido propio en aquellos supuestos en los que actúa una persona sola...Esta necesidad de la intervención de más de una persona para obtener un resultado de producción, es uno de los requisitos para lograr la condición de organización." (pág. 17)

La tercera característica sería el poder, existe una dimensión jerárquica en la empresa. "El proceso de lograr el objetivo de la organización (primera universal) a través de la intervención de varias personas (segunda universal), da lugar a que ciertas personas resulten dotadas de cierta autoridad para dirigir a otras. Es decir, para ejercer la responsabilidad de planear, controlar y dirigir las actividades de otros a través de una escala jerárquica (la tercera universal)." (pág. 17)

La función de mando y las relaciones entre el jefe y sus subordinados es complejo y para comprenderlas mejor deben además considerarse que la actuación de cada jefe tiene su

base en ciertas suposiciones de cómo debe administrarse y también al estudiar la función de mando deben tenerse en cuenta por ejemplo la cultura de la organización y su influencia en el estilo de mando.

La manera cómo se entrelazan estas tres condiciones es lo que los Autores llaman el Grid y la representan gráficamente.

Un directivo podrá mostrar preocupación o interés por la producción y preocupación o interés por las personas y una tercera preocupación será sobre la manipulación adecuada de la escala jerárquica para el mejor logro de la producción a través de los miembros de una empresa.

"Cuando hablamos de preocupación por alguno de estos tres factores, no nos estamos refiriendo a su nivel de producción real o a su comportamiento real para con los demás. Nos referimos más bien al carácter y a la fuerza de las presuposiciones que influyen en cualquier sistema de ejercicio del poder de mando." (pág. 18) 4.5.1. Preocupación por la Producción.

4.5.1. Preocupación por la Producción

Los autores definen la preocupación o el interés por la producción o lo que es lo mismo por los resultados o los beneficios obtenidos como "... el descubrimiento por un ejecutivo, de

nuevas vías para la expansión y desarrollo de la empresa a través, por ejemplo, de nuevas adquisiciones, o de la instauración o ampliación de métodos de investigación innovadora. Este interés por la producción puede notarse también en la extensión y calidad de las decisiones de política de la empresa, en el número de ideas originales que se van convirtiendo a través del proceso de producción en productos reales capaces de competir en el mercado, en el estado de cuentas al cerrar el balance anual, en la calidad y eficacia de los servicios prestados, etcétera."(pág. 19)

La producción es todo aquello para lo que la empresa ha contratado gente.

4.5.2. Preocupación por las Personas

Los jefes ejercen el mando junto con y a través de otras personas. "La preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar de las más diversas formas. El interés de algunos gerentes se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados les estimen. Otros se preocupan principalmente porque los empleados cumplan con su trabajo. La responsabilidad por resultados obtenidos con base en la confianza y la obediencia, o en la simpatía, la comprensión y la ayuda prestada a una persona que se encuentra en una situación difícil o adversa, refleja también un interés por las personas."(pág. 19).

Otros medios a través de los cuales se hace evidente la preocupación por las personas son la estructura salarial, las condiciones de trabajo, los complementos salariales, la seguridad laboral.

La reacción de los empleados irá acorde con el grado de interés que se muestre en ellos y responderán con resentimiento o entusiasmo, serán apáticos o entusiastas, tendrán o no ideas originales, se sentirán identificados con la empresa o indiferentes a ella y aceptarán o se resistirán al cambio.

Conceptos y definiciones

Las dos dimensiones, gente y producción se muestran en el grid como escalas de nueve puntos. El 1 representa el mínimo interés, el 5 el término medio y el 9 el máximo interés. Los otros números, del 2 al 4 y del 6 al 8, indican más que cantidades específicas, posiciones entre los niveles alto y bajo.

La forma como las dos preocupaciones son entrelazadas por un directivo define su estilo personal de desarrollar la facultad de mando.

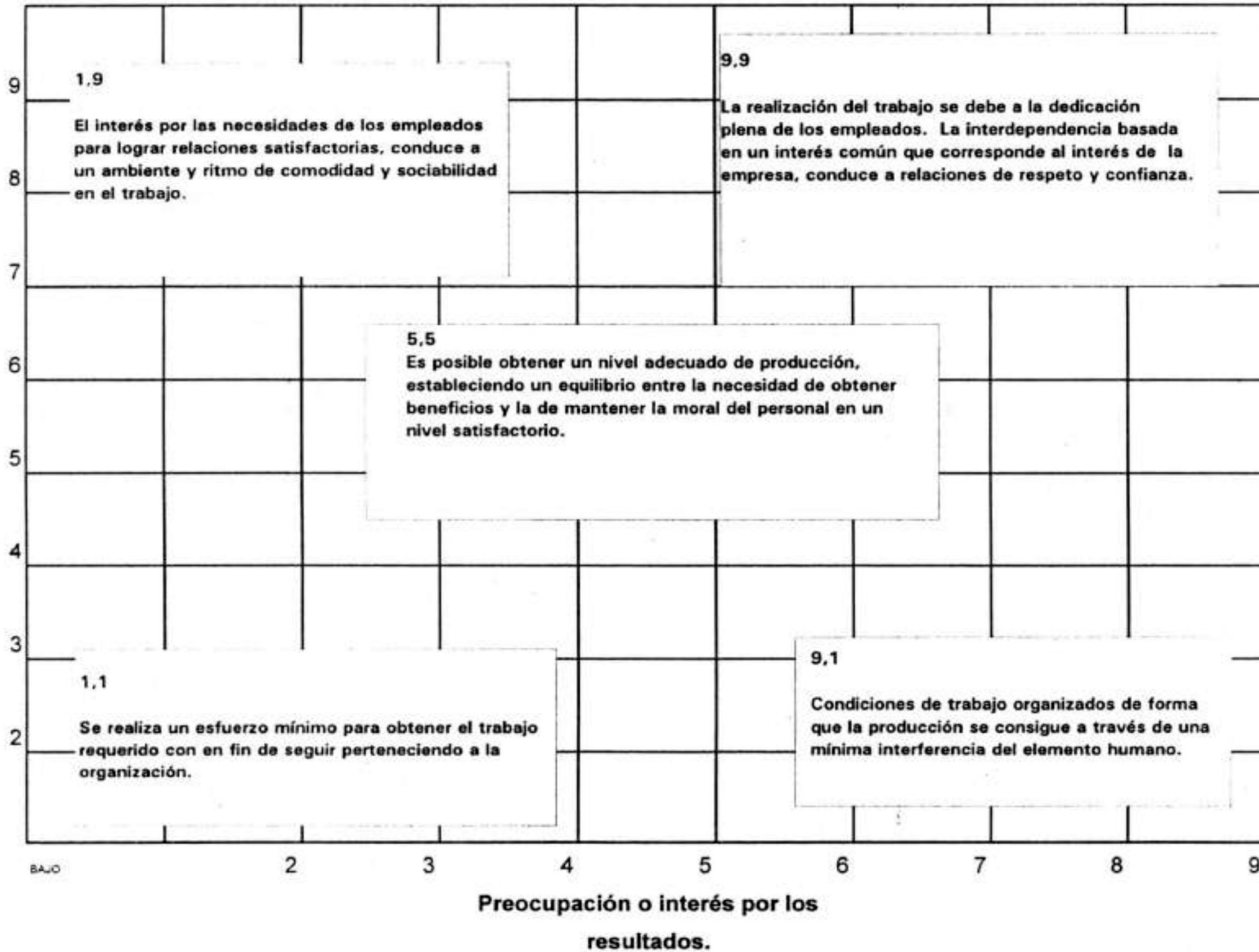
Ahora según Blake y Mouton "Hay que tener en cuenta que el carácter del interés por, difiere según las diferentes posiciones del Grid, aun cuando el grado de interés sea el mismo. Por ejemplo, cuando el grado de interés hacia las personas es alto y va unido a un

interés bajo en cuanto a la producción, el carácter del interés por las personas expresado, es el de que la gente sea "feliz", y es muy diferente del que se da cuando el interés por las personas se une a un alto interés por la producción: en este segundo caso, lo que interesa es que la gente se identifique con la empresa y se esfuerce con entusiasmo a contribuir al fin propio de ésta."(pág. 21.)

Se dan en esta teoría cinco estilos el 9,1, el 1,1, el 5,5, el 1,9 y el 9,9. La teoría sobre cada uno de estos estilos se puede entender como un conglomerado de suposiciones referentes al uso del poder de mando para impulsar a las personas hacia la producción y encierran las diferencias mayores entre los diversos tipos de directivos. Un número adicional de teorías de mando, como el paternalismo, la táctica de los dos sombreros y otras se podrán llegar a comprender consultando el grid. Muchas combinaciones se pueden considerar como grados intermedios, como el 9,5 o 5,9 u 8,3 o 4,4 y para estas no es necesario especificar sus características sin embargo los autores tratan las posibles combinaciones de las teorías básicas.

FIGURA 2. EL GRID GERENCIAL

ALTO



9,1 Un máximo interés en la producción se combina con un mínimo de interés por las personas. Un directivo que actúa así se concentra en elevar al máximo la producción ejerciendo su autoridad y poder y consiguiendo el control sobre sus subordinados a través de la obediencia.

1,9 Un mínimo de interés en la producción y un máximo de interés por la gente. Se da importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados.

1,1 Se da a ambos un mínimo de interés. El directivo está haciendo el mínimo necesario para poder continuar dentro de la empresa.

5,5 Esta es la llamada teoría "del medio camino" Las suposiciones funcionan bajo el lema de dar algo para obtener algo y revelan la conformidad con el statu quo.

9,9 Interés alto por la producción y por las personas. Aquí se tiende hacia el trabajo en equipo. El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración, el compromiso y la solución de conflictos.

El estilo de mando dominante en una persona suele estar influido por uno o varios grupos de condiciones.

La organización: Frecuentemente el estilo de mando se determina por la empresa. Cuando las normas de la empresa son tan fijas o rígidas que permiten solo la posibilidad de pequeños cambios en los directivos, el estilo de mando reflejará muy poco las suposiciones personales y permitirá conocer las creencias de la empresa sobre la "forma correcta de mandar".

La situación: ésta puede ser en sí, el factor determinante que determine cual estilo de mando se debe emplear. El mando en una crisis será diferente al de situaciones de rutina.

Los valores: A cualquier estilo de mando se puede añadir un valor personal que representa la convicción privada sobre la conveniencia de establecer un determinado estilo de mando dominante.

La personalidad: El estilo de mando dominante puede ser el resultado, en gran medida de características de personalidad.

La oportunidad: Un estilo de mando puede ser dominante en una persona al no haber tenido ésta la oportunidad de aprender otras.

Se ha hablado de estilo de mando dominante pues los autores plantean que "La mayoría de los directivos no solamente tienen un estilo dominante Grid sino que también tienen un estilo suplente; incluso a veces existe un tercer y hasta un cuarto estilo. El estilo suplente de un directivo aparece cuando le es difícil o imposible aplicar su propio estilo dominante Grid...un estilo suplente o de apoyo es aquel al que un directivo recurre principalmente

cuando se encuentra bajo presión, tensión, frustración, esfuerzo, o ante situaciones conflictivas que no pueden resolverse en la forma que le es característica."(Blake y Mouton, 1980, pág 23)

El estilo 9,1

Control, maestría y dominación son los elementos que caracterizan la motivación del directivo 9,1. En su aspecto negativo, la motivación se concentra en el temor al riesgo del fracaso y este directivo cualquier iniciativa para evitarlo.

La producción es el medio por el cual un directivo 9,1 llega al éxito y ve a las personas como obstáculos a no ser que se sometan a él.

"El fin principal del 9,1 consiste en ejercer el mando de forma que elimina el objeto contraproducente que la mayor parte de la gente pueda tener sobre la producción" (pág. 49)

Una persona 9,1 valora mucho el poder tomar decisiones que se mantengan y el poder hacer las cosas a su modo y esta es su forma de ser. Esta siempre dispuesto a defender sus ideas, opiniones y actitudes, así como a presionar para obligar a que sus opiniones sean aceptadas aún cuando otros se resistan y defiendan las suyas.

Este directivo tiene fuertes convicciones y generalmente es él el que inicia la acción y obliga a otros a seguirle. Frecuentemente, su obsesión llega a tal punto que es casi imposible detenerle. Su actitud principal es la de que aunque no siempre esté en lo cierto rara vez tiene dudas. Se inclinará más a malinterpretar opiniones para así imponer las suyas, que a modificar sus decisiones basados en la situación objetiva.

La reacción principal frente a los conflictos es la supresión del desacuerdo. La resistencia provoca ira y hostilidad.

"Bajo un directivo 9,1 se puede alcanzar en un término corto una alta productividad. La práctica, sin embargo, demuestra que, con el tiempo las consecuencias llevan abajo la producción."(pág. 50)

El estilo 1,9

Este directivo da mucha importancia a las relaciones abiertas y amistosas. Se siente seguro cuando las personas con las que trabaja le dan su apoyo y afecto. Tiende a anticipar los deseos y necesidades de otros y hace lo que puede por ellos. Es amable y le gusta complacer.

Para evitar que lo rechacen, el directivo con estilo de mando 1,9 evita rechazar a los demás, enfrentarse con ellos o provocarlos y consigue esto aceptando las opiniones,

actitudes e ideas de los otros y evitando presionar para que los demás acepten las opiniones suyas.

Casi nunca inicia una actividad de mando directa y se esfuerza permanentemente por establecer lazos de unión.

Casi nunca será causa de conflictos y cuando aparece uno hará todo lo posible para ponerle fin y eliminar los sentimientos negativos.

"El nivel de producción muy probablemente no será alto ni a largo ni a corto plazo; es por esto, que la orientación 1,9 casi nunca se encuentra en compañías altamente competitivas, siendo más corriente en empresas con un alto margen de beneficios o situaciones de casi-monopolio."(pág. 68)

El estilo 1,1

Este es un estilo para el cual la mejor descripción es que se trata de un estado de falta de dirección. Este directivo no muestra interés ni por mejorar el sistema de trabajo para elevar la producción ni tampoco está interesado en lograr el apoyo y el afecto de los que trabajan con él.

Su motivación consiste en retirarse y resignarse pero todo esto dentro del sistema. Hace siempre lo que se espera de él pero de manera en que no responde ni positiva ni negativamente pues su propósito principal es evitar llamar la atención.

Cuando surge un conflicto, nunca toma partido. Cuando inevitablemente surge un conflicto, permanece neutral, casi nunca se emociona.

"La productividad probablemente decaerá hasta llegar al mínimo aceptable, y si resulta necesario elevarla, la solución consistirá en emplear a más gente o adquirir más materiales, incrementando de esta forma los gastos de la empresa, sin resolver el problema básico."(pág. 88).

El estilo 5,5

La motivación básica del directivo orientado hacia el 5,5, es pertenecer, tenderá a ser muy superficial y tendrá pocas opiniones y convicciones.

Desea obtener popularidad y ser un miembro bien considerado dentro de la empresa.

"La labor principal del directivo consistirá en perseguir soluciones que sean aceptables y que complazcan a la mayoría, a la vez que apacigüen a la minoría. El ceder ante los deseos de los demás puede contribuir a los sentimientos de participación de un individuo; pero esta clase de seguridad no es del todo compatible con un auténtico equilibrio mental. Este tipo de seguridad procede de la fuerza que supone el actuar en masa, no procede de firmes convicciones y de la capacidad de predecir consecuencias partiendo de juicios propios. No es la clase de seguridad que le da a uno la confianza suficiente para poder correr riesgos, luchar por conseguir resultados, o inspirar a los demás."(pág. 1 10)

Este tipo de directivo, en lugar de tener iniciativa seguirá las tradiciones o los antecedentes o consultará con los demás.

El estilo 9,9

"La motivación 9,9 surge del desarrollo de la competencia necesaria para poder realizar una aportación positiva y para poder buscar y perseguir fines de objetivos que son simultáneamente personales y de la empresa."(pág. 111)

Este directivo desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa y buscará una participación activa que conduzca al compromiso y a la dedicación plena para el logro de los objetivos más altos. Buscará que las personas participen con sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas.

Este tipo de directivo crea condiciones que le ayudan a él y a sus subordinados a comprender mejor el problema que deben resolver y esto aumenta en las personas el auto control y la auto dirección de acuerdo con la idea que tienen de su misión.

Crearé relaciones positivas donde se de comunicación sincera, confianza mutua, métodos adecuados para la solución de conflictos, actitudes de cooperación a la hora de tomar decisiones y un compromiso general de contribuir al éxito de la empresa.

"La teoría de dirección o de mando 9,9 vincula el esfuerzo individual al propósito de la empresa a través de la fijación de objetivos. Cuando esta forma de dirigir se ha convertido en una forma de vida, un individuo no trabaja sólo para la empresa, sino que también trabaja para sí mismo. Los propósitos de la empresa y los del individuo se han fundido.

De esta forma se desarrolla la dirección por objetivos con base en el estilo 9,9." (pág. 118)

La persona predispuesta a este estilo valora altamente las decisiones originales, útiles y creativas y no está interesada en tomar una decisión basada solamente en sus propias convicciones. Escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas a las suyas.

Pone énfasis en la calidad de las ideas y en su validez esencial, ya sea que representen su propio punto de vista o el de otras personas. Se interesa por llegar a las mejores decisiones y soluciones.

Tendrá sus propias ideas y principios pero sabe responder ante las ideas acertadas de los demás.

Cuando surge un conflicto, intentará averiguar los orígenes y resolver estas causas subyacentes definitivamente.

La flexibilidad de este estilo permitirá al directivo mantener su estilo de orientación aún bajo tensión.

Muchos directivos creen que están dirigiendo de acuerdo con un sistema 9,9, cuando no es así.

El estilo 9,9 es el estilo ideal.

Combinación de estilos

Aparte de los cinco estilos básicos se pueden dar orientaciones de dirección adicionales.

El primero de estos sería **El Paternalismo**, el cual trata a sus subordinados como si fueran parte de su familia, diciéndoles qué es lo que deben hacer, con quien, donde y cuando, dicen los autores: "Por un lado les anima a ser responsables pero, por otro, éstos nunca ejercitarán su iniciativa porque saben que él no es capaz de delegar en los demás y constantemente está vigilando para ver si alguien tiene un problema que no ha sido discutido previamente. Los subordinados pronto aprenden que nunca está contento con lo que hacen, a no ser que lo hagan exactamente como él les ha dicho que lo hiciesen si le hubieran consultado desde el principio."(pág. 139)

El paternalismo supone una relación entre el directivo y sus subordinados basada en una dirección 9,1 con una aprobación 1,9, es decir, una relación semejante a la que existe entre un padre y un hijo bajo ciertas circunstancias.

Este tipo de estilo de mando genera la sumisión, los empleados no se arriesgan a actuar por su cuenta.

Si se aplica muy frecuentemente el paternalismo, puede que se tenga una empresa muy estable con un mínimo de problemas porque los miembros tienden a obedecer sumisamente y hacer lo que se espera de ellos, pero a la larga problemas y conflictos van

a surgir donde el paternalismo se lleva a extremos. Aparecerá a la larga resentimiento y represalias y esto se puede entender así: "El estilo de dirección 9,1 ignora las ideas y habilidades de los empleados, siembra resistencia y frustración y produce sentimientos de enajenación. Resulta difícil comunicar estos sentimientos a un jefe que ofrece que ofrece seguridad económica, social y personal a quienes cumplen sus exigencias unilaterales. La reacción ante la humillación puede, como resultado, ocultarse pero está ahí. El enmascarar la existencia de descontento y resentimiento produce la apariencia de docilidad y devoción. Bajo estas circunstancias, incluso una provocación mínima puede servir de chispa y causar una erupción de las reacciones de hostilidad ocultas. La fórmula para obtener el odio, consiste en provocar frustraciones bajo condiciones de dependencia."

(pág. 141)

Existen además muchas variedades de paternalismo que parecen distintas pero que solo son diferentes en cuanto al grado. "Autócrata benevolente es sólo otra forma de denominar al paternalismo y el término misionero también se puede utilizar para denominar otra variación del mismo estilo."(pág. 141)

El segundo estilo sería **El péndulo de amplio arco**: En este estilo se puede operar bajo una orientación 9,1 o bajo una orientación 1,9 pero nunca a la vez. Una sigue a la otra. "El estilo de péndulo se suele dar cuando un directivo pone su énfasis en la producción de acuerdo con la orientación 9,1, creando hostilidad y resentimiento. Se da cuenta de que su actuación ha dado lugar a estas tensiones e intenta corregirlas, eliminando toda la presión y

mostrándose exageradamente interesado en las ideas, sentimientos y actitudes de los que trabajan bajo él. La producción se hunde pero las relaciones personales florecen. Con el tiempo, revierte a un estilo 9,1 solamente para echarse atrás en cuanto se produzcan tensiones." (pág. 141)

Dos circunstancias generan este tipo de estilo de dirección, la proximidad y el paso de las elecciones sindicales y los movimientos cíclicos de la economía con el auge y la recesión...

Ahora "Este tipo de balanceo se produce con mayor frecuencia cuando los directivos consideran que la producción y el elemento humano están en contraposición y cuando una está arriba, la otra necesariamente estará abajo".

El tercer estilo es el estilo de **Contrapeso** el cual también aplica una combinación de los estilos 9,1 y 1,9. En este estilo "El sistema de producción operará bajo una orientación 9,1 produciendo las reacciones negativas típicas de esta orientación. Para evitar que estas emociones estallen produciendo efectos desastrosos, se establecerá un departamento de personal a través del cual los empleados pueden aliviar sus tensiones y exteriorizar sus sentimientos." (pág. 143)

El problema de esta clase de sistema es que alivia los síntomas en lugar de las causas. Las tensiones se reducen momentáneamente pero el sistema de dirección que las generó permanece.

Otro estilo es el **enfoque de "los dos sombreros"** que se da en aquellas empresas donde la preocupación por la producción y la preocupación por la gente se separa pero su responsabilidad recae sobre las mismas personas. Y entonces, "Utilizando el estilo de "los dos sombreros", el director que practica un estilo 9,1 en el trabajo diario se quita su "sombrero" de producción cada seis meses o cada año y se coloca su "sombrero" de personal para entrevistarse con sus subordinados y discutir con ellos acerca de sus actitudes generales y tratar solamente de paso sus actitudes hacia el trabajo." (pág. 144.)

El estilo de los dos sombreros puede ser una práctica de la empresa, donde distintos días de la semana se usan para resolver uno de los dos grupos de problemas, o relacionados con el personal o relacionados con la producción. Los dos asuntos se separan, se les da la misma importancia pero se supone que son asuntos separados y las interconexiones entre ellos casi nunca se reconocen.

El último estilo de éste tipo, sería **el 5,5 estadístico**, y el directivo con este estilo de mando puede llegar a utilizar los cinco estilos básicos cambiando pues define la efectividad como el comportamiento que resulta adecuado a las exigencias de una determinada situación. Este estilo de dirección ignora los supuestos básicos de la ciencia del comportamiento. El comportamiento de este directivo no será consistente y no intenta crear relaciones generales basadas en la confianza y el respeto mutuo. No cree en las posibilidades de cambio y desarrollo e intenta ajustarse a lo que se espera de él dentro de los límites del statu quo.

Además la mayoría de las empresas no disponen de un estilo de mando único. Cada departamento, división o sucursal, suele funcionar por su cuenta , sin contar con un planeamiento sistemático que contribuya al mejoramiento de la función de mando, entonces, el estilo 5,5 podría proceder de una actitud despreocupada de la dirección más alta de la empresa.

5. METODOLOGÍA

5. 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema planteado se utilizará una metodología de estudio de casos con métodos descriptivos.

"El método descriptivo se ha concebido de diversas maneras. Así, para Bartolomé (1984) el método descriptivo incluye el método observacional y el método exploratorio; en cambio, para otros autores (Mouly, 1978; Fox, 1980) el método exploratorio es el que engloba a los descriptivos. Según Travers (1971) y Van Dalen y Meyer (1980), el método descriptivo se identifica con el observacional. Otros autores plantean una tercera alternativa que denominan surveo o método exploratorio (Mouly, 1978 y Fox, 1981)" Ver Arnal y otros (1992)

El método descriptivo pretende describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen, sobre la base de una observación sistemática del mismo, una vez que se ha producido.

Es un método inductivo pues uno de sus objetivos es descubrir hipótesis.

La denominación de método descriptivo, en general es la más aceptada y en ella se incluyen los estudios de desarrollo, las distintas formas del método de encuestas, el

estudio de casos y el método observacional, en el cual los datos o la información es recogida de forma directa de los sujetos y no mediante sus respuestas.

En el presente trabajo se uso un Estudio de Encuesta ya que "La encuesta es un método de investigación basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que pueden constituir una muestra representativa de una población con el fin de describir y/o relacionar características personales y ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación como pueden ser: intereses, motivaciones, creencias, actitudes, intenciones, deseos, percepciones, vivencias y conductas personales o de grupo". Arnal y otros (1992, p. 178).

La presente investigación utiliza estudios de casos y es importante anotar que el estudio de caso, como método de investigación, ha tenido gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales.

El estudio de casos es particularmente apropiado para estudiar una situación con cierta intensidad en un período de tiempo corto. Permite concentrarse en una situación e identificar los distintos procesos interactivos que la conforman. Estos procesos pueden permanecer ocultos en un estudio de muestras. Según las perspectivas, el estudio de casos pone más énfasis en los aspectos cualitativos o en los cuantitativos.

El verdadero poder de este estudio radica en su capacidad para generar hipótesis y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales.

Es particular, pues se centra en un evento o fenómeno. Es descriptivo porque pretende realizar una descripción lo más rica e intensa posible del fenómeno estudiado. Es heurístico porque el estudio puede iluminar a la persona que lo conoce sobre la comprensión del caso. Y es además inductivo porque llega a las generalizaciones, conceptos o hipótesis partiendo de los datos.

Para la recolección de la información se seleccionaron instrumentos por su propiedad para la investigación. En esta investigación se usaron: entrevistas, encuestas, y evaluaciones psicológicas.

Existen diferentes tipos de estudios de casos como el institucional, el observacional, las historias de vida, los estudios comunitarios, el análisis situacional, la microetnografía y los estudios de casos múltiples que es el que nos ocupa en el presente estudio.

Cabe anotar que el estudio de casos como modalidad de investigación presenta dificultades metodológicas, algunas de ellas son específicas y otras las comparte con otros diseños de investigación. Una dificultad es que la generalización es difícil, aunque fuese justificable teóricamente. Además presenta falta de atención a la validez, tanto interna como externa.

5.2. POBLACIÓN

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Características generales

Se tomaron datos a través de entrevistas, encuestas, inventarios de familia, y estudios de apreciación directiva a 18 ejecutivos sus familias y sus subordinados, de seis empresas de la ciudad de Medellín.

5.2.1 .Criterios de inclusión

Padres, ejecutivos con cargos de Vicepresidente o Gerencia con familia nuclear completa, que se encontrara en el estadio 4 o 5 del ciclo vital. (Familia con adolescente). Aceptación voluntaria del estudio y que respondan a todos los cuestionarios completamente.

5.2.2. Criterios de exclusión

No se tomaron datos de Ejecutivos en proceso de separación ni de familias reconstituidas ni dueños de empresas o microempresas.

5.3. INSTRUMENTOS

En la investigación se usaron dos tipos de instrumentos, el primer grupo los Inventarios de Familia y el según El estudio de Apreciación Directiva.

Los Inventarios de familia derivados del Modelo Circumplejo de Olson fueron elegidos pues tienen un sustento teórico sólido y completo, permiten contrastar las apreciaciones de todos los miembros de la familia, permiten abordar diversos aspectos y niveles de observación, se están realizando en la actualidad más de doscientos estudios en diversos países con base en este modelo, las escalas son cortas y de fácil comprensión, existe un trabajo de estandarización del FACES III en Bogotá realizado por Ángela Hernández Córdoba (1989) la cual nos permite la comparación de las familias norteamericanas, donde se creó el instrumento, con las familias colombianas urbanas en la actualidad.

El Estudio de Apreciación Directiva, instrumento derivado de los estudios sobre dirección empresarial de Blake y Mouton, es un instrumento de amplio uso en nuestro medio y responde a las necesidades de la investigación.

5.3.1. Inventarios de Familia

5.3.1.1. FACES III

Esta escala es la tercera versión de una serie de escalas FACES, desarrolladas para medir las dos dimensiones del Modelo Circumplejo.

El FACES III consta de 20 ítems, contiene 10 ítems para cohesión y 10 ítems para adaptabilidad. Hay dos ítems para cada uno de los siguientes cinco conceptos relativos a la dimensión de cohesión: vinculación emocional, apoyo, límites familiares, tiempo y amigos, e intereses y recreación. Hay dos ítems para cada uno de los siguientes conceptos relativos a la dimensión de adaptabilidad: liderazgo, control y disciplina, y cuatro ítems para el concepto combinado de roles y reglas.

Una de las mayores metas al desarrollar FACES III, fue reducir la correlación entre cohesión y adaptabilidad, para llevarla tan cerca a cero como fuera posible. Esto era deseable, tanto desde el punto de vista empírico como teórico. Teóricamente, poner las variables dentro del Modelo Circumplejo, implica que las dimensiones son independientes (ortogonales). Empíricamente es importante porque demuestra la independencia de las dimensiones y garantiza una distribución independiente de los puntajes en las dos escalas.

Si bien había considerable correlación entre cohesión y adaptabilidad en FACES II ($r=.65$), esta correlación se redujo casi a cero en FACES III ($r=.03$). Así mismo se encontraron altas correlaciones entre los puntajes de cada ítem y el total de su respectiva dimensión, hecho que confirma la validez de construcción de la prueba.

Con respecto a la confiabilidad, los coeficientes de consistencia interna son .77 para cohesión, .67 para adaptabilidad y .68 para la escala total; en el test-retest fueron de .83 para cohesión y de .80 para adaptabilidad.

El nivel de dificultad de la prueba se ubica alrededor de primero de bachillerato o 12 años de edad. (Ver anexo I)

5.3.1.2. Satisfacción Familiar

Este instrumento es una escala de 14 ítems de satisfacción familiar. Contiene un ítem para cada una de las ocho subescalas de cohesión y uno para cada una de las subescalas de adaptabilidad.

El coeficiente Cronbach Alpha de confiabilidad para la escala conformada por la suma de estas 14 variables es de .92. Los coeficientes para los 8 ítems de la escala de cohesión y para los 6 de adaptabilidad son de ,85 y .84 respectivamente. La correlación test-retest, para la escala total fue de 75. (Ver anexo 1)

5.3.1.3. Comunicación Padres - Adolescentes

La forma de la escala se estableció tanto con base en consideraciones empíricas como teóricas. Los autores desarrollaron una escala breve que mide tanto los aspectos negativos de la comunicación, así como los aspectos del contenido y del proceso de la interacción padres- adolescentes. Este instrumento viene presentado en tres formas: formato para padres y formato para adolescentes con respecto al padre y a la madre. (Ver anexo 1)

Se usó el Índice Cronbach Alpha para evaluar la consistencia interna de los factores y escalas finales. El coeficiente de confiabilidad para Apertura en la comunicación fue .87; para Problemas en la Comunicación familiar fue .78 y para la escala total .88, resultados que indican que todas las escalas son muy confiables, (ver anexo I)

5.3.1.4. Calidad de Vida

Esta es una escala de 40 ítems para adultos y de 25 para adolescentes. Diecinueve ítems son comunes a las dos escalas, 21 son sólo para adultos y 6 aparecen únicamente en la forma para adolescentes.

En cuanto a la validez de construcción (Análisis Factorial), se sustentó la estructura conceptual inicial de la escala con pocas excepciones. Si se desea ampliar esta información puede consultarse el texto INVENTARIOS DE FAMILIA de Olson y Col. ya disponible en español.

El coeficiente Alpha de Cronbach para la escala total para padres .92 y Adolescentes .86 (Ver anexo 1)

5.3.1.5. FILE Inventario Familiar de Eventos y Cambios vitales.

La confiabilidad global para el FILE es de .72

Las dimensiones conceptuales son:

1. Tensiones intra-familiares.
2. Tensiones maritales.
3. Tensiones del embarazo y la Crianza de los Niños.
4. Tensiones económicas y de Negocios.
5. Tensiones y Transiciones Laborales en la familia.
6. Enfermedades y tensiones del cuidado familiar.
7. Pérdidas.
8. Transiciones "Dentro y Fuera". Esta escala tiene cinco items que reflejan la salida o el regreso de un miembro al hogar.
9. Legal.

La correlación de Pearson sobre la confiabilidad test-retest para la escala total fue de .80.

Lo cual nos indica una aceptable confiabilidad. (Ver anexo 1)

5.3.2. Estudio de Apreciación Directiva

El Estudio de apreciación Directiva o Inventario de Estilos de Dirección como se ha dicho, está basado en los conceptos de la "Red Gerencial" (Managerial Grid) desarrollado por R.R. Blake y Jane S. Mouton.

Los diversos Ítems del cuestionario han sido estructurados para reflejar los comportamientos particulares que corresponden a cada uno de los cinco estilos de dirección.

Se trabaja sobre una escala de 10 puntos con cada uno de los ítems.

El instrumento da una puntuación total para cada uno de los estilos de dirección, se da también un orden de preferencia y el grado de uso de los varios estilos de la red. Se supone que cada uno de los cinco estilos es usado por todos los directivos. El orden de preferencia, sin embargo, es significativo; por esto debe estudiarse el sistema de estilos subdominantes.

El instrumento permite la conversión a puntuaciones T: mediana de 50 y Desviación Estándar de 10. Estas puntuaciones normalizadas y patronizadas se basaron en datos de 1 326 gerentes de negocios, industrias, gobierno y organizaciones de servicio.

Es posible determinar la fuerza del estilo de dirección dominante en comparación con el estilo sub-dominante. Una DS significa que el individuo resistirá moderadamente y dos DS indican que el individuo resistirá fuertemente cualquier tipo de movimiento hacia su estilo sub-dominante.

Una diferencia de menos de 10 entre el estilo dominante y el sub-dominante indica una debilidad de estilo y por lo tanto un movimiento rápido hacia el estilo sub-dominante en los momentos de tensión.

Las diferencias de menos de 10 entre las Puntuaciones T para todos los cinco sistemas sugieren una posición "estadística 5/5" no importa lo que el estilo dominante parezca indicar y es un indicador de inconsistencia en la dirección.

Además de las puntuaciones totales, se dan puntuaciones correspondientes al estilo de cada uno de los cuatro componentes de la dirección. Estos cuatro componentes son: a) La filosofía general de la dirección empresarial, b) enfoques al planeamiento y a la fijación de metas, c) maneras de encarar las actividades de implementación, y d) prácticas para la evaluación.

6. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el análisis y la interpretación se tomaron los siguientes criterios:

Clasificación de las Familias en 16 tipos de acuerdo al modelo circumplejo de Olson de (Ver cuadro- Pág. del Marco Teórico).

El rango para familias:

Balanceadas = 1, Medio = 2 y Extremas = 3.

Y la discrepancia en las respuestas de los integrantes del sistema familiar en: Baja = 1 y Alta = 2.

Los datos de satisfacción con respecto al sistema familiar del padre, la madre y los hijos, diferenciando Cohesión y Adaptabilidad, se dan en percentiles.

La Comunicación de padres con hijos e hijos con padres, al igual que la calidad de vida de padres, madres e hijos, también se dan en percentiles.

Para la percepción de calidad de vida en los dominios: Tiempo, Empleo y Bienestar Económico, se tomaron puntajes: Baja = 1, Media = 2 y Alta = 3.

En el estilo de Dirección se analizan el Estilo Dominante, El Subdominante y la Fuerza del Estilo ante situaciones de tensión.

CASO N° 1 FAMILIA A.R.

La familia A. R. está conformada por: el padre, un ejecutivo con cargo de vicepresidente y estudios de postgrado, quien tiene 43 años, trabaja 20 horas extras semanales y viaja 50 días al año. La madre, profesional, trabaja fuera del hogar tiempo parcial y dos hijas de 13 y 10 años.

La familia se describe como conectada y flexible.

El nivel de satisfacción con respecto al funcionamiento familiar es alto en el padre pero la madre y la hija mayor presentan una satisfacción menor. La madre esta medianamente satisfecha con la cohesión familiar y poco satisfecha con la adaptabilidad. La hija mayor muestra un nivel de satisfacción bajo, siendo muy baja su satisfacción con respecto a la cohesión.

En cuanto a la comunicación el padre describe su comunicación con sus hijas como excelente, la madre describe la comunicación con sus hijas como buena pero la hija mayor expresa que la comunicación con sus padres no es buena.

Todos los miembros de la familia se sienten con una calidad de vida buena, de manera global. Pero la madre está insatisfecha con el tiempo para sí misma y con la distribución de las tareas en el hogar. La hija está insatisfecha con la forma del diálogo para resolver problemas, la aceptación de sus amigos y la diversión en familia. En general, ambos padres están muy satisfechos con su empleo, su vida profesional y su nivel y manejo de lo económico.

El nivel de estrés al que está sometido el sistema familiar es muy bajo, pues, la única situación mínimamente generadora del mismo es el ingreso de la hija mayor al bachillerato.

Es importante observar en esta familia la percepción tan positiva que de ella tiene el padre y que no corresponde con las percepciones de su esposa y todavía menos con las de la hija.

El ejecutivo en el trabajo es percibido por la gente a su cargo con un estilo de liderazgo 9/9 y un estilo sub-dominante 5/5, pero con una fuerza de estilo baja lo cual significa que en situaciones de presión tiende a abandonar su estilo dominante y asume la posición 5/5.

Vemos como el padre esta, en general, bastante satisfecho con su vida familiar, pero su pareja e hija están necesitando más cohesión y un manejo del tiempo y de la diversión en familia diferente.

El sistema familiar debe estar más satisfecho en las dimensiones de cohesión y adaptabilidad para fortalecerse y estar preparado para los eventos o crisis que se presenten en el futuro.

CASO N° 2

FAMILIA P.S.

La familia P.S la conforman el padre, ejecutivo con cargo de vicepresidencia, estudios de postgrado, 47 años.

La esposa quien, no es profesional y no ha trabajado fuera del hogar y 2 hijas mujeres de 17 y 18 años.

El padre trabaja 15 horas extras semanales y viajan alrededor de 50 días al año.

La familia se percibe como conectada, flexible, y el nivel de satisfacción familiar es medio para el padre en cuanto a cohesión y adaptabilidad; alto para la madre; alta satisfacción en cohesión y media en adaptabilidad para la hija mayor y alta cohesión y baja adaptabilidad para la hija menor.

El padre percibe la comunicación con la hija mayor como excelente y regular, con la hija menor. La madre percibe buena comunicación con sus hijos. Las hijas expresan tener una buena comunicación con su madre pero mala con su padre.

El padre manifiesta que su calidad de vida no es buena, la madre y las hijas en general expresan que tienen una buena calidad de vida.

Este padre le ha dedicado mucha parte de su vida a los logros profesionales y económicos y su satisfacción con su empleo y bienestar económico es medio.

La familia se encuentra sometida a los estresores transicionales propios del ciclo vital de la familia como: enfermedad de los abuelos, el ingreso a la universidad de sus hijas, incremento de actividades sociales y autonomía de los hijos, pero la comunicación padres e hijos en la actualidad no es buena y el manejo de las normas y autoridad generan conflictos e insatisfacción.

El padre expresa "que a mi familia, la ha debilitado mi dedicación al trabajo sobre todo entre los 30-40 años, época de definición profesional y de soporte familiar".

En cuanto al estilo de liderazgo este ejecutivo es percibido por sus empleados con un estilo dominante 1/1 (pobre capacidad de dirección) y sub-dominante 9/1, (preocupación por la gente; la fuerza del estilo es baja).

CASO N° 3

FAMILIA M.O.

La familia M.O está conformada por la madre, ejecutiva de 43 años, con cargo de gerente, estudios universitarios, 12 horas extras de trabajo semanales y 20 días de viaje al año.

El padre, quien es profesional y ha trabajado fuera del hogar tiempo completo y dos hijos, un hombre y una mujer de 20 y 18 años.

La familia se percibe conectada y flexible y el nivel de satisfacción con el sistema familiar en cuanto a cohesión y adaptabilidad de todos sus miembros es alto.

La madre y el padre perciben la comunicación con sus hijos como excelente el hijo percibe la comunicación con la madre excelente pero con el padre no tanto.

Todos en general expresan tener una buena calidad de vida.

El padre y la madre están satisfechos con su empleo pero medianamente satisfechos con la calidad del tiempo y el nivel de ahorro y demás para necesidades futuras.

El sistema familiar ha estado sometido a un estrés medio, en el último año un miembro de la familia fué hospitalizado, un miembro de la familia tuvo problemas emocionales, aumentaron los gastos y las deudas y uno de los hijos que salió de la casa.

En cuanto al estilo de liderazgo los empleados perciben a la ejecutiva con un estilo de liderazgo 1/1 y 5/5 estadística. Es percibida de manera diferente por sus empleados, unos la perciben con un estilo 1/1 y otros con un estilo 5/5, el estilo sub-dominante 1/9 y la fuerza del estilo es baja.

CASO N° 4

FAMILIA E.M.

La familia E.M. está conformada por el padre, ejecutivo de 55 años con cargo de gerente, nivel de estudios universitario, 20 horas extras semanales de trabajo y 30 días de viajes al año.

La esposa, que no es profesional, no ha trabajado fuera del hogar y 5 hijos, los dos mayores casados y con sus propias familias y los tres menores de 23, 21 , y 15 años, la segunda es una mujer.

Se tomaron datos del padre, la madre y los 3 hijos menores.

La familia E.M. se describe como separada-flexible.

El nivel de satisfacción familiar es muy bajo para el padre, tanto en cohesión como en adaptabilidad, la madre muestra una satisfacción baja en cuanto a la dimensión de cohesión y alta en adaptabilidad, los hijos 3º y 4º también se encuentran insatisfechos con el sistema familiar en general y el hijo menor se encuentra medianamente satisfecho.

En cuanto a la comunicación el padre y la madre describen su comunicación con los hijos mejor de lo que los hijos a su vez la perciben.

En las respuestas del padre aparece buena comunicación con sus hijos. La madre percibe una comunicación excelente con los hijos 3º y 4º y buena con el 5º.

El hijo 3º manifiesta que la comunicación con el padre y la madre es regular. El hijo 2º tiene mala comunicación con el padre y buena con la madre Y el hijo menor tiene una comunicación buena con ambos padres.

En cuanto a la calidad de vida la madre, el hijo 3º y el hijo 4º están medianamente satisfechos con su calidad de vida. El padre está muy insatisfecho con su calidad de vida y el hijo menor expresa tener una excelente calidad de vida.

El padre se encuentra insatisfecho con la relación de pareja, sus amigos, la familia extensa, con su propia salud, su trabajo y su seguridad laboral.

La madre está insatisfecha con su matrimonio, sus amigos, el espacio para sus necesidades y su nivel de educación.

El sistema familiar está siendo sometido a un nivel de estrés alto* En el último año uno de los miembros de la familia comenzó un negocio, uno de los adolescentes comenzó a tener relaciones sexuales, murió un amigo cercano, un amigo cercano cometió suicidio, un abuelo se puso seriamente enfermo, aumentaron las deudas, padres e hijos aumentaron sus disgustos por el uso del carro y horarios de llegadas y escogencia de amigos. Antes del último año uno de los miembros presentó problemas de aprendizaje, aumentaron las deudas, murió un pariente cercano y los abuelos debieron ser cuidados.

En cuanto al estilo de liderazgo los empleados lo perciben con un estilo dominante 1/1 y un estilo sub-dominante 9/1 y 1/9, de péndulo según las situaciones de crisis laborales.

Este ejecutivo reconoce sus dificultades de liderazgo y sus conflictos personales con la actividad de dirección. No se ha encontrado a gusto ni con la calidad de uso del tiempo ni con el empleo.

CASO N° 5

FAMILIA M.R.

Conformada por el padre, un ejecutivo de 50 años con cargo de gerencia, 15 horas extras semanales de trabajo y 3 meses de viajes al año.

La madre, profesional, trabaja tiempo parcial fuera del hogar 3 hijos, 2 hombres y una mujer, de 21, 19 y 18 años.

La familia se percibe conectada- flexible. La satisfacción familiar en cuanto a las dimensiones de cohesión y adaptabilidad es alta. Todos los miembros se encuentran satisfechos con el funcionamiento familiar.

La comunicación familiar es buena. El padre siente que la comunicación con sus hijos es muy buena la madre la percibe con un poco de dificultades pero en general buena.

El sistema familiar ahora está funcionando mejor al superar el padre problemas de alcoholismo. Esto coincide con un estudio de familias alcohólicas en tratamiento, realizado por James Bonk (1984), que evaluó 20 familias antes del tratamiento (Pre), después del tratamiento (Post) y un mes después del tratamiento (Servimiento) y en donde si bien no aparecieron cambios a través del tiempo en Cohesión y Adaptabilidad, sí se presentaron cambios significativos entre pre-post y seguimiento en la satisfacción familiar, medida con base, en la escala que evalúa Satisfacción con la Cohesión y la Adaptabilidad. Ahora el tiempo libre se disfruta en la finca y aunque el nivel de estrés es alto, pues en el último año uno de los miembros de la familia comenzó un negocio, un hijo entró a la universidad, se dió cambio de trabajo de uno de los padres, aumentaron las deudas y gastos, murió un amigo cercano, un pariente cercano murió y los abuelos se pusieron enfermos, la familia se sigue percibiendo como balanceada.

En el sistema familiar además ha aumentado la presión para que un hijo mejore en el estudio y los padres y los hijos aumentaron sus discusiones por el uso de cigarrillos, drogas o alcohol.

En cuanto a la calidad de vida, en el padre su satisfacción es buena. La madre está bien en cuanto a calidad de vida total, pero un poco insatisfecha con las

responsabilidades domésticas de otros en su familia, los programas para mejorar la vida familiar y de pareja, su nivel de ingresos y su nivel de ahorro.

El padre también siente insatisfacción con respecto a su nivel de ahorro, su nivel de educación y su salud.

En cuanto al estilo de liderazgo sus empleados lo perciben con un estilo dominante 1/1 y sub-dominante 5/5.

CASO N° 6

FAMILIA J. R

Conformada por el padre, ejecutivo de 43 años, con cargo de gerencia, la madre profesional, trabaja fuera del hogar tiempo parcial y tres hijos, una mujer y dos hombres de 18, 15 y 11 años.

La familia se describe conectada, flexible (responden los cuestionarios, el padre, la madre y los dos hijos mayores).

La satisfacción con el funcionamiento familiar es alta en el padre y los hijos, la madre está insatisfecha con la cohesión.

La comunicación del padre con los hijos es descrita por éste como buena. La madre expresa problemas en la comunicación con los hijos, los cuales a su vez dicen tener una buena comunicación con el padre y la hija mayor con la madre, no así el 2º hijo quien también expresa dificultades en su comunicación con la madre.

La calidad de vida es percibida por todos como alta, la madre está insatisfecha con el nivel de ahorro familiar y el dinero para necesidades futuras de la familia.

El estilo de liderazgo del ejecutivo es visto por sus empleados como 5/5 estadístico.

CASO N° 7

FAMILIA R. I.

La conforman el padre, ejecutivo, de 40 años con cargo de gerencia, 24 horas extras semanales de trabajo.

La madre quien no es profesional y trabaja fuera del hogar tiempo completo y un hijo de 13 años, en cuya crianza han colaborado los abuelos y tías maternas.

La familia se percibe conectada-flexible y la satisfacción en cuanto a cohesión y adaptabilidad es muy baja. En ambos padres pero sobre todo en la madre, el hijo se encuentra satisfecho. Esta discrepancia probablemente se debe a que recibe cercanía y normas en la vida familiar con los abuelos quienes como se dijo anteriormente han colaborado en su crianza.

La comunicación también muestra dificultades desde la vivencia de los padres, pero no desde la del hijo, sobre todo la comunicación de la madre con su hijo es problemática.

El nivel de estrés a que está sometido el sistema familiar es medio: los eventos en el último año han sido cambio de colegio e ingreso del hijo a bachillerato, cambio a una nueva casa, enfermedad de los abuelos y más responsabilidad al tener que cuidarlos, aumento de deudas y gastos y aumento de la presión sobre el hijo por notas y estudio.

Entre los padres hay una diferencia grande en el nivel de unión percibido. El padre siente mucha cercanía y la madre no, necesitando por el contrario más cohesión.

Con la calidad de vida el padre la percibe muy baja. Está insatisfecho con el tiempo libre, los servicios de salud, el espacio para sus necesidades y las de su familia y su nivel de educación, tampoco está satisfecho con la vida religiosa. Ninguno de los padres está satisfecho con el nivel de ahorro y el dinero para necesidades futuras. El hijo desearía tener hermanos.

Los empleados perciben a este Ejecutivo con un estilo de liderazgo 5/5 estadístico.

CASO N° 8

FAMILIA C.B.

Familia conformada por la madre, mujer de 40 años, con cargo de gerencia y estudios universitarios. 15 Horas extras semanales de trabajo. 15 días de viajes al año.

El padre profesional quien trabaja fuera del hogar tiempo completo y un hijo de 13 años.

La familia se ubica como separada-estructurada y el nivel de satisfacción es alto en el padre, la madre se encuentra medianamente satisfecha y el hijo muy insatisfecho sobre todo en la dimensión de cohesión pero también en adaptabilidad.

Las respuestas en lo referente a la comunicación, muestran que el padre percibe la comunicación con el hijo como buena y el hijo por el contrario expresa que ésta, es mala. La madre describe la comunicación con su hijo como mala y el hijo la percibe buena.

El sistema familiar ha estado sometido a un nivel de estrés alto, pues en el último año: uno de los padres perdió el trabajo, uno de los padres volvió a estudiar, se dió cambio de trabajo de uno de los padres y cambio de casa, murió un pariente cercano, uno de los miembros de la familia contrajo una enfermedad seria y fué hospitalizado; aumentaron los gastos y deudas, y aumentaron discusiones con el hijo por sus amigos, actividades sociales, apariencia y estudio.

La ejecutiva expresa que la familia se ha debilitado por el actual cambio de vivienda, la crisis económica y por enfermedad.

La ejecutiva en cuanto a su calidad de vida se siente insatisfecha con el número de hijos, su matrimonio, la salud de su esposo, el espacio para sus necesidades y las de su familia, el tiempo libre su uso en familia, su vida religiosa, su nivel de ingresos, ahorro y dinero para futuras necesidades.

El padre no está satisfecho con su salud y su seguridad laboral.

El hijo está insatisfecho siendo hijo único, y también está insatisfecho con la vida religiosa de su familia. En todo lo demás, percibe una buena calidad de vida.

Esta ejecutiva está sometida a grandes presiones económicas y su vida de familia está siendo afectada por los eventos estresantes, tanto situacionales como transicionales.

Su estilo de liderazgo es 5/5 estadístico, inconsistente bajo presión, desde la percepción de los empleados encuestados.

CASO N° 9

FAMILIA S. A.

Conformada por el padre, ejecutivo de 46 años, con cargo de gerencia, estudios universitarios, 12 horas extras semanales de trabajo y 2 meses de viaje al año. La madre profesional, trabaja fuera del hogar tiempo parcial y los hijos de 13 y 14 años.

El ejecutivo comparte muy poco de su tiempo libre en familia. La familia se percibe separada- estructurada, rango medio, y una discrepancia alta, esto último significa que la visión entre los miembros del sistema familiar, difiere mucho entre si.

El padre expresa que en su familia se da una cohesión más alta de lo que describen los otros miembros de la familia.

La satisfacción con el funcionamiento familiar es muy baja tanto en los padres como en los hijos, sobre todo en la dimensión de cohesión, pero además, la madre y la hija menor están muy insatisfechas con el manejo de las normas y roles de autoridad.

La comunicación además es sumamente problemática siendo éste el caso donde más problemas de comunicación existen. El padre reporta que el sistema familiar se ha debilitado por " la dureza de mi carácter".

La familia en el último año y aún antes ha estado sometido a un nivel de estrés alto. La hija menor padece de una enfermedad grave e incapacitante y ha sido hospitalizada en varias ocasiones, los gastos médicos han aumentado y a esto se suman que las discusiones entre padres e hijos han sido altas por las labores de la casa y por los asuntos académicos.

Este ejecutivo es el que presenta un resultando más inadecuado en sus funciones como directivo en su trabajo.

En cuanto a calidad de vida las hijas la perciben como buena en general, la madre siente que tiene una calidad de vida regular, el padre siente muy mala su calidad de vida, estando insatisfecho con el tiempo libre y su uso, con su trabajo y su seguridad económica.

Es el ejecutivo que reporta pasar menos tiempo en familia y el que presenta un sistema familiar con más problemas. Además es el que expresa mas descontento con su vida laboral. Se siente insatisfecho y ve el trabajo como una carga.

El estilo de liderazgo del ejecutivo como es percibido por sus empleados, fué el más inadecuado. Todos los empleados encuestados reportaron percibirlo con un estilo 1/1 dominante y con una gran fuerza de estilo desde 1 ó S hasta 3.3 ó S. Lo cual quiere decir que ni aún en situaciones de presión cambia su estilo.

CASO N° 10

FAMILIA VE.

Conformada por el padre, ejecutivo de 49 años con cargo de gerencia y estudios universitarios, 4 horas extras semanales de trabajo; La madre, profesional, trabaja fuera del hogar tiempo parcial y tres hijos de 21, 18 y 10 años.

La familia se ubica como separada, estructurada

La satisfacción con el funcionamiento del sistema familiar es muy baja en los padres y la 2da hija, media en la hija mayor y alta en la hija menor.

El padre, la madre y la hija menor se encuentra muy insatisfechas con la dimensión cohesión y el ejecutivo expresa que "difícilmente me comunico con las hijas mayores, me preocupa más darles bienestar económico que tener una buena comunicación con ellas; soy muy frío e inexpresivo" y en contraste se describe en la empresa como "imaginativo, carismático, conciliador" pero " Falto de caracter en situaciones difíciles".

En cuanto a la comunicación el padre y la madre no tienen buena comunicación con las hijas a excepción de la hija menor. Los mayores problemas de comunicación se dan con la segunda hija.

El sistema familiar en cuanto a eventos y cambios vitales, está sometido a un alto nivel de estrés, pues durante el último año: Aumentaron los conflictos con los hijos y las discusiones entre los padres; las hijas han presentado problemas emocionales y de aprendizaje, se han presentado enfermedad y aumento de responsabilidades en el cuidado de los abuelos y un familiar cercano intento suicidarse.

Todos expresan insatisfacción por la calidad del tiempo libre.

El estilo de liderazgo del ejecutivo como es descrito por los empleados, es similar a como él mismo lo percibe: 9/1 y al ser sometido a presión pasa al estilo 1 /1 .

CASO N° 11

FAMILIA A.B.

Conformada por el padre, ejecutivo con cargo de vicepresidente, 24 horas extras semanales de trabajo, 30 días de viaje al año; la madre, quien no es profesional y no ha trabajado fuera del hogar y 3 hijos dos hombres y una mujer de 22, 21 y 17 años.

La familia se describe como separada estructurada.

La satisfacción con el funcionamiento familiar tanto en cohesión como en adaptabilidad es muy baja para el padre y el hijo mayor y alta para la madre y los hijos 2° y 3°.

En cuanto a comunicación, el padre tiene mala comunicación con el hijo mayor, pero con sus otros hijos es buena. La comunicación de la madre con los hijos es buena. La calidad de vida es percibida muy baja por el padre y el hijo mayor.

El sistema familiar presenta un nivel de estrés alto, pues antes del último año el padre perdió un trabajo, un hijo tuvo problemas de aprendizaje, murió un pariente, un familiar enfermó y fue hospitalizado, aumentaron las deudas, un familiar uso drogas, un hijo fue suspendido y dejó de estudiar y en el último año murió un amigo, se han dado enfermedades y hospitalizaciones y aumento de gastos y deudas, aumentaron las peleas entre los hijos y los disgustos entre padres e hijos.

El padre se describe como "alejado" y dice: " Soy mejor en la empresa que en el hogar".

En cuanto a la calidad del tiempo libre y el tiempo en el hogar el padre también está insatisfecho.

El es percibido por sus empleados con un estilo 1/1 de liderazgo dominante y subdominante 9/9 y 5/5, las respuestas están divididas.

CASO N° 12

FAMILIA P.R.

Conformada por la madre, ejecutiva con cargo de gerente, estudios universitarios, quien trabaja 15 horas extras semanales y 3 meses de viajes al año; El padre, profesional, quien trabaja fuera del hogar tiempo completo y tres hijos hombres de 19, 17 y 12 años.

La familia se describe conectada-flexible. El nivel de satisfacción de todos sus miembros tanto padres como hijos es muy alto.

La comunicación en el sistema familiar es muy buena, así lo reportan sus miembros, solo se da un poco de dificultad en la comunicación del padre con el hijo mayor.

El nivel de estrés al que ha estado sometido el sistema familiar es alto pues en el último año: un hijo ingreso a la universidad, murió un amigo, un familiar fue hospitalizado, un abuelo se enfermo, aumentaron las responsabilidades paternas por cuidado, y aumentan las deudas y gastos. Antes del último año: Uno de los padres dejó el trabajo, se dió cambio de la familia a una nueva casa, murió un amigo cercano, un amigo cometió suicidio, un familiar cercano fue hospitalizado

aumentaron las deudas y aumento el tiempo de los padres lejos de la familia. Esta familia ha mantenido el bienestar a pesar de las crisis y eventos difíciles que a tenido que atravesar.

La ejecutiva es percibida por sus empleados con un estilo de dirección 1 /1 y un estilo sub-dominante 9/1 por algunos, y 1 /9 por otros.

Esta madre ejecutiva, a pesar de no mostrar destrezas de liderazgo altas ha podido conformar un sistema familiar muy satisfactorio y todo pasando poco tiempo con su familia. Esta familia funciona muy bien.

Existe un factor que podría explicar este hecho y es que en el cuidado de los hijos a lo largo del ciclo vital del sistema familiar, la pareja a contado con la ayuda permanente de la abuela materna quien ha desempeñado un papel determinante en el funcionamiento familiar. Podría decirse que ha existido un apoyo importante que ha proporcionado unos buenos niveles de cohesión y adaptabilidad al sistema familiar.

La ejecutiva al contar con este apoyo ha optimizado su tiempo compartido la familia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En cuanto al tipo de familia; según el modelo circumplejo de Olson, el 58.3% se ubica en el tipo de familia 7 el cual es flexible-conectado, ahora bien, éste dato no dice mucho hasta no relacionarlo con la satisfacción con respecto a esta forma de funcionamiento de los miembros de la familia. Si observamos a los padres en estas familias de ejecutivos, el 33.3% (4 Padres) están muy insatisfechos, por debajo del percentil 25. (Ver anexo 3 Gráfico 1)

En cuanto a la satisfacción de la madre el 25% están muy insatisfechas (por debajo del percentil 25. y los picos más altos en satisfacción familiar se presentan en los casos 3, 8 y 12 que son las tres mujeres ejecutivas del estudio. (Ver Anexo 3 Gráfico 2)

En lo referente a la satisfacción de los hijos con respecto a la cohesión podemos, observar que los niveles de satisfacción más bajos los obtienen hijos segundos y todos los hijos menores del estudio presentan una muy alta satisfacción (Ver Anexo 3 Gráfico 3).

La satisfacción de los hijos mayores con respecto a la satisfacción familiar, en 7 de los 9 casos, esta es mayor o igual a la del hermano segundo y todos los hijos

terceros y menores presentan un nivel de satisfacción por encima del percentil 60 (Ver Anexo 3 Gráfico 4).

En 11 de las 12 familias por lo menos uno de los miembros dice tener dificultades en la comunicación (Por debajo del percentil 40).

En 5 de las 12 familias los hijos dicen que la comunicación con sus padres es muy mala (Inferior al percentil 25), pero 3 de estas cinco parejas ven la comunicación con sus hijos como buena, no están percibiendo los problemas de sus hijos para comunicarse con ellas.

En nueve de las 12 familias hay problemas de comunicación y ésta se hace aún más difícil al internarse los hijos en la adolescencia y juventud.

Si observamos a las tres familias sin dificultades de comunicación observamos tres hechos interesantes que las diferencian de las otras.

En una se han superado problemas de alcohol y la familia siente un cambio, pues la comunicación y el tiempo en la familia han mejorado.

En la segunda encontramos al padre ejecutivo que comparte más actividades de su tiempo libre sobre todos sus hijos y pareja, comparándolo con el grupo de ejecutivos.

En la tercera familia, la madre-ejecutiva aunque escasa de tiempo, este lo pasa en familia y además el sistema familiar ha contado con el apoyo de la abuela materna en el cuidado de los hijos.

En cuanto a la calidad de vida el 41 .6% de los padres sienten tener una calidad de vida inferior al percentil 50 y en contraste el 91 .6% de las madres percibe su calidad de vida por encima del percentil 50 (Ver Anexo 2 y Anexo 3 Gráfico 7).

Al ver más específicamente en donde localizan los padres y madres ejecutivos, sus mayores carencias en cuanto a calidad de vida observamos que solamente el 16.6% de los padres están muy satisfechos con la calidad del tiempo para sí mismos, el trabajo y la familia.

Las tres ejecutivas mujeres se encuentran muy satisfechas con su empleo y de los 9 ejecutivos hombres restantes solo tres dicen lo mismo.

En lo referente al bienestar económico el 8.3% de los padres y el 33.3 % de las madres en estas familias están muy satisfechas. El área de más descontento es el del nivel de ahorro y el dinero para necesidades futuras.

Los datos obtenidos en cuanto a estilo de liderazgo en el trabajo nos dicen que de 12 ejecutivos 7 (el 58.3%) son percibidos por sus empleados con un estilo dominante 1/1 . Esto es preocupante pues es el peor de todos los estilos, implica una abdicación a la dirección; no se está diciendo que el ejecutivo tenga efectivamente este estilo, pero está siendo percibido de esta manera.

El estilo 1/1 , baja preocupación por la producción y baja preocupación por la gente, es en sí, ausencia de dirección. Muestra a una persona que está actuando siempre por su cuenta, un jefe 1/1 asigna a cada subordinado el trabajo que tiene que hacer y le permite que lo realice a su discreción, pero más como una abdicación.

Según los autores Blake y Mouton este estilo de jefe, podría ser alguien que en algún momento de su carrera ha trabajado de firme, pero se va desconectado de su trabajo, su interés en él se va apagando, y puede encontrarlo vacío y ha dejado de suponer un reto para él.

En este estilo de dirección la reacción ante un conflicto puede variar desde una pseudocondescendencia, pasando por la neutralidad hasta una auténtica evasión física.

Existen condiciones dentro de las empresas que fomentan la aparición de un estilo 1/1 como estilo dominante y estas son básicamente condiciones donde se den situaciones monótonas, repetitivas y que ofrezcan poca posibilidad de creación.

Este estilo es propio de la persona que no encuentre mucho sentido y reto en su trabajo pero lo acepta por temor a quedarse sin empleo. El ejecutivo se retira y se resigna pero siempre dentro del sistema.

El 25% (3) de los ejecutivos fueron percibidos por sus subordinados y recordemos que en sí este también es un estilo de muy pobre capacidad de dirección, pues el directivo con este estilo puede llegar a utilizar los cinco estilos básicos, pues define la efectividad como el comportamiento que resulta adecuado a las exigencias de una determinada situación. Este estilo ignora los supuestos básicos de la ciencia del comportamiento.

El actuar de este directivo, no es consistente. No cree en las posibilidades de cambio y desarrollo e intenta ajustarse a lo que se espera de él dentro del Statu quo. Además cada departamento, división o sucursal de una empresa suele funcionar por su cuenta, sin contar con un planeamiento sistemático que contribuya al mejoramiento de la función de mando, y entonces, el estilo 5/5 puede proceder de una actitud despreocupada de la dirección más alta de la empresa.

En este estudio, un ejecutivo fué percibido por sus subordinados con un estilo 9/9, el propio del trabajo en equipo y el estilo de dirección que se asemeja al liderazgo real.

Uno de los ejecutivos fue percibido con el estilo 1/9 y otro con el estilo 9/1 (Ver anexo 2 tabla de frecuencias)

Un aspecto interesante de los resultados lo ofrecen los datos sobre estilo de dirección y esta investigación abre el campo, para una investigación más amplia.

Los ejecutivos del estudio, en su gran mayoría, muestran destrezas comunicacionales y de manejo de asuntos humanos y conflictos que provienen más de un manejo empírico. Si el trabajo de dirección se hace con y a través de otros serían provechosas más y mejores oportunidades de capacitación.

Este ha sido un primer acercamiento a situaciones familiares de ejecutivos. En este sentido también el sistema familiar, está necesitado de experiencias personales de maduración y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARNAL, J. Del Rincón D. y Latorre A. . (1 992) Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona. Ed. Labor.
2. BARNES, H., y Olson, D.H. (1985) Parent adolescent communication scale en D. Olson y Col., Family Inventories. Family Social Ccience. University of Minnesota, ST Paul.
3. BARTOLOMÉ, M (1978), Estudios de las Variables en la experimentación Educativa" Barcelona. Omega.
4. BATESON Y RUESCH (1984) Comunicación. La Matriz social de la Psiquiatría. Paidos Barcelona.
5. BERTALANFFI VON, L. (1968) General Systems Theory. New York: Braziller.
6. BLAKE, Robert R. y Jame S. Mouton (1980). El Nuevo Grid Gerencial. Ed. Diana. México.
7. CAMPBELL, E.E. (1974) " The Effects of Couple Communication trainingon married couples in the child-rearing years: A field experiment" (tesis de Doctorado, Arizona, State University) Dissertation Abstracts International, 35104, 1942-A.
8. COBOS, F. (1986) Familia. Introducción a la Psicoterapia Familiar, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
9. CORRALES, R. (1974) "The influence of Family Cyde Categories, Marital Power, Spousal agreement and comunication styles upon marital satisfaction in the first six years of marriage (Tesis de Doctorado. Universidad de Minnesota) Dissertation Abstracts internacional 35 (S-A), 3141-A.

10. FOX, D. (1981) El Proceso de Investigación en educación. Pamplona. EUNSA.

11. GUTIÉRREZ DE PINEDA, V. Funciones en la Familia Moderna. Conflictos y alternativas. En Memorias Encuentro: La Familia hoy prospectiva y propuestas. U.P.B. 1995.

12. HALEY, J y LYNN Hoffman (1967) Técnicas de terapia familiar. Buenos Aires. Amorrortu.

13. HAWKINGS, J.L. y WEISBERG, C. Y RAY, D. (1980) "Spouse differences in communication style" Preference, percepción, behavior journal of marriage and the family 42.

14. HERNÁNDEZ Angela (1989) Inventarios Sobre la Familia. Fac. de Psicología. Universidad Santo Tomas. Bogotá-Colombia.

15. HERNÁNDEZ Angela (1989) Familias no Clínicas de Bogotá. Su funcionamiento según el modelo Circumplejo de D.H. Olson, Convenio USTA-COLCIENCIAS. Bogotá.

16. HILL, R. (1971) "Modern Systems Theory and the family: A confrontation". Social Science Information.

17. HILL, R. (1949) Families under stress New York, Harper. 29. SENGE Peter M. 1993, La Quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Gramica Madrid 1993.

18. HOFFMAN LYN (1981) Fundamentos de la terapia familiar. Un marco conceptual para el cambio de sistemas. México. Fondo de cultura Económica..

19. JORGENSEN, S.R. y GAUDY, J.L (1980) " Self Clousure and Satisfaction in Marriage' The Relation examined" Familie Relaciones, 29.

20. LEVINGER, G. y SENN, D.J. (1967) "Disclosure of feelings in marriage". Merrvil-Palmer Quartely. 13.

21. McCUBBIN, H.I., OLSON, D.H. y PATTERSON, J.M. (1982) Beyond Family crisis: Family adaptación. En D. Hultaker y J.Trost (Eds) Internacional Juornal of Mass Emergencies and disasters, families and disaster. Sweden: international Library Press.
22. MILLER, S. L (1974) "Couple Communication Patterns and Marital satisfacción" Visiting Scholar Seminars. University of North Carolina.
23. MINUCHIN, S. (1983) Familias y terapias familiares. México Gedisa27.
24. MINUCHIN, S y H. Fishman (1983) Técnicas de Terapia Familiar. Paidos Barcelona.
25. NAVRAN, L. (1967)" Communication and adjustmentin marriage" Family Process. 6.
26. NUNNALLY, E.W. (1971) " Effects of communication training upon interaction awareness and empathic occuracy of engaged couples: A fheld experiment (Tesis de Doctorado, University, of Minnesota) Dissertacion abstract international, 32/8, 4736-A.
27. OLSON, D.H., McCUBBIN, H.I., Barnes, H., Larsen, A. Muxen, M. y Wilson, M. (1983) Families: What Makes them work. Los Angeles, California: Sage Publishing.
28. OLSON, D.H., PORTNER, J., y LAVEE, Y. (1985) FACES III. Family Social sciencie. University Of Minnesota. St Paul, Minnesota.
29. SATIR, Virginia (1983) Psicoterapia Familiar Conjunta. México la prensa Médica. Mexicana.
30. SCHREIBER, L. E. (1966) "Evaluation of family, Group treatment in family agency" Family Process, 5.

31. SELVINI PALAZZOLI, M. (1985) En: La Barrera del condicionamiento lingüístico en la terapia de la familia esquizofrénica. Documentos 2º Encuentro Nacional de Terapia Familiar.
32. SENGE, Peter M. (1993). La quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica Madrid.
33. SIMON. R. (1987) " La Estructura es el destino": Una entrevista a Humberto Maturana. Rev. Sistemas Familiares. Asociación Sistemática de Buenos Aires. Año 3 No 1 Abril 1987.
34. TRAVERS, R.M. W: (1979). Introducción a la investigación en Educación. Buenos Aires. Paidós.
35. VAN DALEN. D.B. Y W.J. Meyer (1983) Manual de Técnicas de Investigación Educativa. Buenos Aires. Paidós.
36. WATZLAWICK, P.; Weakland, J. H., Fish, R, (1992) Cambio. Barcelona Herber.
37. WATZLAVICK, P. BEAVIN, J.H. y JACKSON, D.D (1967) Pragmatics of human communication a study of interaction petterns, pathologies and paradoxes. New york. W.W. Norton.

SØX3NV

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIOS

ANEXO 2: TABLA DE DATOS Y FRECUENCIA

ANEXO 3: GRÁFICOS

ANEXO 1
CUESTIONARIOS

ESTUDIO DE APRECIACIÓN DIRECTIVA

UNA MEDIDA DE LAS COSTUMBRES Y
ACTITUDES DIRECTIVAS VISTAS A TRAVÉS
DE LOS OJOS DE LOS EMPLEADOS

Por

Jay Hall, Ph. D.

Jerry B. Harvey, Ph. D.

Martha S. Williams, Ph. D.

Teleometrics Latinoamericana es una división de
Educational Research System, Inc.
15271 N.W. 60 Avenue, Miami Lakes. Florida 33014

ESTUDIO DE APRECIACIÓN DIRECTIVA

Léase con cuidado: El propósito de la siguiente evaluación es obtener una valoración de las prácticas administrativas de su jefe, **según usted las observa**. Se ha intentado cubrir una amplia gama de situaciones a fin de proveer una contextura flexible dentro de la cual, las prácticas de su jefe, puedan ser evaluadas. Algunas de estas situaciones puede que le sean familiares. Otras puede que no lo sean del todo. En este último caso sencillamente **estime la inclinación de su jefe en base a lo que usted conoce de él**. Los resultados de este estudio se pueden utilizar para proveer a su jefe con información valiosa acerca de sí mismo y de su impacto administrativo en los demás. Por esta razón trate de ser lo más objetivo y honesto al responder a las preguntas.

Nombre de su jefe:

Elija para identificar su evaluación tres números al azar:

(no es necesario colocar su nombre)

EL FORMATO DE LA EVALUACIÓN

Doce situaciones típicas han sido incluidas en esta evaluación. Bajo cada situación, se han dado cinco formas alternativas de manejarlas.

Cada alternativa es **ligeramente diferente** de las otras cuatro. Por lo tanto, léanse las cinco alternativas **antes de contestar** para que pueda seleccionar alternativas **más y menos** características de su jefe.

No hay respuesta correcta o incorrecta en ninguno de los ítems. La mayor contestación es aquella que más se acerca o representa lo que su jefe ha hecho o haría en una situación dada. Por lo tanto, conteste honestamente; ya que solamente las respuestas realistas son de algún beneficio a su jefe como información sobre sus prácticas.

INSTRUCCIONES:

De cada una de las cinco alternativas, seleccione la que es **más** característica de las prácticas de su jefe y coloque la letra correspondiente de ese ítem en el punto de la escala (números de 10 a 1), que refleje el grado de mayor (10) o menor (1) característica que ese ítem tenga para él. Después, seleccione el ítem que sea el **menos** característico; y coloque su letra correspondiente hacia el lado no característico. Una vez que haya encontrado los ítems más y menos característicos, coloque las letras restantes dentro de esos límites, según la característica que cada alternativa tenga en su opinión.

Por ejemplo, usted puede contestar así en un grupo de cinco alternativas:

Completamente |-----| Completamente
característico 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

SOBRE LA FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA.

Las opiniones, actitudes y asunciones de la gente, concernientes al cumplimiento de trabajo a través de otros, puede considerarse que reflejan una filosofía administrativa. De la misma manera, la filosofía de un individuo es frecuentemente un índice de la forma en que él se dirige, y por consiguiente, de su éxito directivo.

Abajo se describen varias áreas de interés filosófico. Cómo cree usted que su jefe respondería a éstas?

A. Casi todos los jefes reconocen el hecho de que una variedad de motivos o necesidades- individuales y organizacionales- operan en la situación promedio de los trabajos. En general, yo creo que mi jefe vería la importancia relativa de estas necesidades de la siguiente manera:

Cinco alternativas: (recuerde leerlas todas antes de comenzar a responder)

- a. El sentiría que él podría asegurar una organización rítmica atendiendo primero a las necesidades de sus subalternos y proveyendo las condiciones para una alta moral.
- b. El sentiría que, mientras las necesidades de los subalternos y de la organización son consideraciones importantes, en el análisis final las necesidades de la organización prevalecerán.
- c. El sentiría que las necesidades de la organización están primero y que los subalternos están obligados a sacrificar sus motivos personales, cuando sea necesario, a fin de mantener un rendimiento de alta calidad.
- d. El siente que las necesidades de los subalternos y de la organización son igualmente importantes para determinar la calidad del rendimiento organizacional y que ninguno de los dos puede ser sacrificado se quieren obtener resultados óptimos.

- e. El siente que las tareas de la organización o agencia son dictadas principalmente por política organizacional y que el individuo, empleado o jefe- no importa su capacidad o necesidad- puede hacer poco para alterarla en forma significativa.

Completamente | | | | | | | | | | Completamente
 característico 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

B. El trabajo del jefe es rendir una labor a través de otras personas. En su opinión. Qué relación entre supervisores y subalternos creería su jefe que fuera la más efectiva para lograr esto?

Cinco Alternativas:

- a. El creería que la mejor relación es aquella en la que él planea y dirige el trabajo de sus subalternos y ellos implementen estos planes y direcciones en un período de tiempo razonable.
- b. El creería que la mejor relación es aquella en la que él y los subalternos trabajen juntos como un equipo en el cumplimiento de los objetivos y necesidades encarándose para satisfacción de dicho trabajo.
- c. El creería que la relación es aquella caracterizada por autonomía en situaciones de trabajo y contacto mínimo entre él y sus subalternos.
- d. El creería que la mejor relación es una en la que él y sus subalternos están dispuestos a "Dar un poquito y tomar un poquito" cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo.
- e. El creería que la relación es una en la cual él coloca énfasis en la moral y bienestar de sus subalternos más bien que en los requerimientos de trabajo.

Completamente | | | | | | | | | | Completamente
 Característico 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

C. La evaluación de efectividad departamental es la forma en que el jefe determina con cuanta efectividad su departamento completo logró su objetivo y también aislar áreas para mejoras. La forma en que la evaluación es llevada a cabo a menudo afecta las funciones de planeación e

implementación para alcanzar futuros objetivos. Cómo piensa su jefe que debe manejarse la función de evaluación?

Cinco alternativas:

- a. El piensa que la evaluación debe ser usada para estimular interés, desarrollar la moral, y ayudar al desarrollo individual dentro del grupo y la organización, y por lo tanto, él alienta a los subalternos a hacer sus propias evaluaciones sobre la forma en que todo el departamento está funcionando.
- b. El piensa que las evaluaciones deben ser tratadas como una responsabilidad compartida y, por lo tanto, él y sus subalternos deben unirse para criticar, evaluar y planear mejoras en el funcionamiento de nuestro departamento.
- c. El piensa que, basado en los reportes, comparaciones con las funciones de otros departamentos similares y su conocimiento de los requerimientos de varios trabajos. él debe personalmente evaluar la función de todo el departamento y determinar las áreas en las que se necesiten mejoras.
- d. El piensa que a fin de colocar la responsabilidad para evaluar la efectividad departamental donde pueda ser usada, él debe pasar a sus subalternos cualquier comentario evaluativo y sugerencias hechas a él por las personas muy importantes de nuestra y otras organizaciones sobre cómo mejorar el departamento.
- e. El piensa que después de consultar a sus subalternos individualmente, debe hacer una evaluación completa del departamento y entonces reunirse con ellos a fin de fomentar mejoras en las áreas que él ha decidido que las necesiten.

Completamente | | | | | | | | | Completamente
característico 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

II. PLANEACIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

las metas y objetivos más importantes de las organizaciones son usualmente determinados por sus directivas o su equivalente. Los jefes tienen la responsabilidad de planear el trabajo necesario para lograr estos objetivos; y, en adición, deben a veces identificar objetivos menores que facilitarán el logro de los objetivos organizacionales de largo plazo. Se presentan a continuación varios ejemplos de actividades directivas relacionadas con la proyección y función de fijar objetivos.

Cómo cree usted que su jefe manejaría éstos?

A. Casi todos los tipos de actividad dentro de una organización nacen de sus objetivos. Una vez que estos objetivos hayan sido identificados, deben trazarse planes y cursos de acción que faciliten el logro de éstos. Cómo maneja su jefe la proyección de planes de su organización?

- a. Después de consultar con sus subordinados, él interpreta las necesidades del curso de la organización y desarrolla el plan final
- b. El planea, desarrolla e interpreta el curso de acción teniendo en mente el importante objetivo de mantener en alto la moral de sus subalternos.
- c. Los subalternos de mi jefe y él planean, desarrollan, e interpretan los cursos de acción a fin de llegar a una percepción común de los objetivos y las maneras de lograrlos.
- d. El planea y/o interpreta los objetivos de la organización para sus subalternos a de que ellos entiendan bien lo que él requiere de ellos
- e. El confía principalmente en sus superiores para la proyección e interpretación de cursos de acción organizacionales y los pasa a sus subalternos lo más claramente que el pueda.

Completamente | | | | | | | | | | Completamente
característico 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

B. Muchas instituciones reconocen la existencia de sub-objetivos - tales como entrenamiento, por ejemplo- que es fundamento para el logro de los objetivos organizacionales en general. Cuál creería su jefe que podría ser el objetivo de entrenamiento (desarrollo personal) en su organización?

- a. El piensa que los objetivos de entrenamiento deben ser basados en las necesidades de la organización para empleados competentes, trabajadores leales.
- b. El piensa que la política de desarrollo personal debe ser guiada primeramente por las necesidades de crecimiento y satisfacción del empleo de los subalternos en un departamento dado.
- c. El piensa que los subalternos deben hacerse conscientes de los objetivos de la organización e incitados a tomar clases de entrenamiento que necesitan.
- d. Al establecer los objetivos de desarrollo personal él piensa que deben ser juntamente consideradas las necesidades organizacionales de una función de alta calidad y las necesidades de los subalternos de crecimiento y desarrollo personal
- e. El piensa que el desarrollo de personal tomará lugar automáticamente como resultado de ambición personal y de experiencia y que ningún Programa de entrenamiento más que el Manual de Departamento se necesita.

Completamente | | | | | | | | | | Completamente
Característico 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

C. Dependiendo del tamaño de la organización, individuos en varios niveles dentro del personal directivo pueden tener la responsabilidad adicional de planear pedidos presupuestales para su departamento. Frecuentemente, el cómo se vaya a gastar el dinero es un factor determinante más importante para la aprobación de presupuesto que la cantidad pedida. Asumiendo que su jefe tuviera la responsabilidad para redactar un pedido de presupuesto, Cómo desempeñaría -según su opinión- esta responsabilidad?

Cinco alternativas (recuerde leerlas todas primero antes de comenzar a responder)

- a. El determinaría la cantidad de fondos necesarios para asegurar la implementación de sus planes del departamento para el siguiente

- año, redactaría el presupuesto sobre esa base sin tener en cuenta las políticas presupuestales del pasado y lo llevaría personalmente a las autoridades presupuestales a fin de contestar personalmente cualquier pregunta que pudieran tener
- b. El compararía el presupuesto del pedido del año anterior con el presupuesto realmente concedido y con base en este, redactaría el pedido para el próximo año, agregando cualquier aumento autorizado por políticas generales, y luego lo sometería, a través de los canales apropiados, a las autoridades presupuestales.
 - c. A fin de reflejar con precisión las necesidades presupuestales de aquellos supervisores y empleados bajo su jurisdicción, él se comunicaría con cada uno de ellos para determinar sus necesidades e incorporarlas en el pedido presupuestal final, agregando un pequeño porcentaje para contingencias imprevistas, d. MI haría que se reunieran todos aquellos cuyas actividades estén cubiertas por el presupuesto - incluyendo las autoridades presupuestales cuando sea posible- para revisar conjuntamente los objetivos del departamento y con base en ellos redactar un pedido presupuestal.
 - c. 1.1 redactaría un pedido provisional y lo probaría con varios supervisores y otros bajo su supervisión, a fin de identificar cambios necesarios antes de reunirse con las autoridades presupuestales para redactar os pedidos finales.

Completamente | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | **Completamente**
característico **no característico**

III. IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN

Se hace necesaria una destreza directiva única para convertir, con éxito, pensamiento en acciones. El manejo de la fase de implementación frecuentemente determina la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. A continuación se presentan algunas de las funciones que deben llevarse a cabo durante la fase de implementación o ejecución. Cómo ha observado usted que se conduce sus jefe en tales situaciones?

A. Una vez que los objetivos organizacionales han sido determinados y realiza la planificación para su implementación la función de un jefe como director de actividades puede tomar varias formas distintas. Cómo dirigiría su jefe la fase de implementación?

- a. Sus planes de implementación se caracterizan por tener cierta flexibilidad; por lo tanto su puerta está siempre abierta para aquellos subalternos que quieran que revise o considere ciertos cambios sugeridos.

- b. El considera que la implementación es una extensión de la planificación; por lo tanto, las dos funciones están integradas y todos aquellos que estamos involucrados continuamos planeando e implementando unánimemente hasta completar la tarea.
- c. El siempre trata de ser sensible a los efectos que los planes puedan tener en los subalternos así como en el trabajo y los verifica periódicamente para asegurarse de que las personas estén satisfechas y que gozan de suficiente flexibilidad para su actuación dentro del plan.
- d. Una vez que él haya pasado a sus subalternos los planes para realizar la tares en cuestión y haya fijado la responsabilidad, su parte en la implementación parece haber sido completada y hace responsable, a los mismos subalternos, de la supervisión del trabajo.
- e. El piensa que él tiene la responsabilidad de la dirección activa del trabajo: por lo tanto, durante la fase de implementación continuamente revisa el progreso del trabajo, e inmediatamente toma acciones correctivas, en caso necesario.

Completamente | | | | | | | | | | | | | **Completamente**
característico **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1** **no característico**

B. Uno de los primeros pasos en la implementación de decisiones durante la fase de planeación es la división del trabajo. En este momento es cuando ocurre la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades. Cómo maneja su jefe estafase de la implementación?

- a. El asigna responsabilidad y delega autoridad a sus subalternos con base en su valoración de destrezas y habilidades.
- b. Con base en el conocimiento de los subalternos y los requerimientos del trabajo asigna responsabilidades y autoridad, asegurándose de que todos entiendan la razón de sus decisiones.
- c. El y sus subalternos determinan juntos el grado de autoridad que se necesita en cada trabajo para asegurar el logro de los objetivos, así como la satisfacción personal para aquellos que asumen responsabilidades.
- d. El asigna responsabilidades y delega autoridad a los subalternos con base en el puesto ocupado en el período anterior, en el orden de lista o al azar.
- e. El asigna responsabilidad y autoridad para tareas en la organización, a aquellos subalternos que crea aptos y que hayan expresado interés y satisfacción en dichas tareas.

Completamente Característico | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Completamente no característico

C. Aunque el ingreso de los subalternos a la organización es funcionalmente bastante diferente al de la promoción de los subalternos dentro de la organización, el proceso empleado en cada uno es bastante similar. Cómo maneja su jefe la promoción de los subalternos dentro de la organización?

- a. Basándose en su conocimiento personal del trabajo y en las características del mismo, evalúa las capacidades de los subalternos y los recomienda para la ejecución de ciertas tareas para las cuales parecen estar más capacitados.
- b. Para llenar las vacantes de empleo él confía primeramente en procedimientos trazados por las políticas de la organización o recomendaciones del personal directivo.
- c. El primero escucha las opiniones de los subalternos sobre los requisitos que deben cumplir para la promoción dentro del grupo. Habiendo evaluado sus comentarios, toma la decisión final.
- d. Los subalternos evalúan las actitudes e intereses de los compañeros motivados para realizar trabajos importantes y de acuerdo a los requerimientos del trabajo seleccionamos conjuntamente a la persona adecuada.

- e. Su interés primordial al considerar un individuo para ser promovido dentro del grupo es si esa tarea nueva le ofrecerá gran satisfacción y oportunidad de realización.

Completamente | | | | | | | | | | Completamente
 característico 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

IV. EVALUACIÓN

Los jefes pueden usar evaluaciones para muchos propósitos diferentes. Algunas evaluaciones proveen la información necesaria para planes futuros. Otras evalúan su desempeño profesional o el desarrollo de habilidades de sus subalternos. La forma en que los datos de evaluación son recopilados y los usos a que se destinen pueden variar de jefe a jefe. A continuación se presentan situaciones típicas de evaluación. Cómo maneja su jefe esas situaciones?

A. Un método de controlar el rendimiento de los subalternos y la calidad de su trabajo es el de la evaluación del desempeño. Cómo lo evalúa su jefe?

- a. Periódicamente él se reúne con los subalternos individualmente y evalúa su desempeño señalando sus puntos fuertes y puntos débiles y detallando los aspectos donde es indicado mejorar.
- b. Al evaluar el desempeño él acentúa las buenas cualidades del trabajo de los subalternos y solicita sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo.
- c. A menos que las políticas de la organización lo requieran, él no evalúa ni hace un seguimiento personal de la calidad del trabajo de los subalternos.
- d. Periódicamente él se reúne con los subalternos individualmente para informales de la evaluación de su trabajo y los estimula a hacer preguntas claras a fin de poner los cimientos para mejorar.

- e. El se reúne con los subalternos y juntos evaluamos abiertamente nuestro desempeño y la forma como han sido logrados los objetivos personales y organizacionales.

Completamente 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 Completamente
característico 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 no característico

B. Aunque es raro que aquellos errores de un subalterno sean lo suficientemente serios para afectar totalmente a una organización, la forma en la que los errores son tratados pueden influenciar significativamente el bienestar organizacional. Cómo reacciona su jefe cuando los subalternos cometen errores en su trabajo?

Cinco alternativas: (recuerde leerlas todas antes de comenzar a responder)

- a. Con base en el conocimiento que tenga de los hechos, él disciplina a aquellos subalternos que cometen errores; pero además, trata de mostrarles cómo pueden aprender de sus propios errores.
- b. Cuando se cometen errores, él trata de que aquellos subalternos involucrados aprendan de esos errores analizando las causas y desarrollando procedimientos diseñados para prevenir errores similares en el futuro.
- c. Al tratar los errores que puedan cometerse, él trata de mantener presente que la confianza en sí mismos y la motivación de los subalternos involucrado, no deben verse afectadas.
- d. Con base en una cuidadosa investigación de los hechos que rodean el caso, él decide la acción disciplinaria a tomar.
- e. Como es natural que algunos errores se presenten, él evita darle mucha importancia, a menos que éstos llamen la atención de las directivas

FORMA PARA MARCAR PUNTOS

	9/9	5/5	9/1	1/9	1/1	
I-A	d. _____	b. _____	c. _____	a. _____	e. _____	
I-B	b. _____	d. _____	a. _____	e. _____	c. _____	
I-C	b. _____	e. _____	c. _____	a. _____	d. _____	
Sub Total	()	()	()	()	()	FILOSOFÍA
II-A	c. _____	a. _____	d. _____	b. _____	e. _____	
II-B	d. _____	c. _____	a. _____	b. _____	e. _____	
II-C	d. _____	e. _____	a. _____	c. _____	b. _____	
Sub Total	()	()	()	()	()	PROYECCION
	9/9	5/5	9/1	1/9	1/1	
III-A	b. _____	a. _____	e. _____	c. _____	d. _____	
III-B	c. _____	b. _____	a. _____	e. _____	d. _____	
III-C	d. _____	c. _____	a. _____	e. _____	b. _____	
Sub Total	()	()	()	()	()	IMPLEMENTACION
IV-A	e. _____	d. _____	a. _____	b. _____	c. _____	
IV-B	b. _____	a. _____	d. _____	c. _____	e. _____	
IV-C	d. _____	e. _____	a. _____	b. _____	c. _____	
Sub Total	()	()	()	()	()	EVALUACION
	_____	_____	_____	_____	_____	TOTALES

IDENTIFICACION: _____ **Fecha:**

CRUDA	T	ESTILO	ORDEN	T	DIFERENCIA
9/9			1a.		
5/5			2a.		
9/1			3a.		
1/9			4a.		
1/1			5a.		

ESTILO DOMINANTE:

ESTILO SUB DOMINANTE:

INFORMACION CONFIDENCIAL

CÓDIGO DE LA FAMILIA

1	2	3	4	5
casi nunca	una que otra vez	a veces	con frecuencia	casi siempre

DESCRIBA COMO ES SU FAMILIA:

Tache el número que corresponda a su respuesta.

- | | | |
|-----|--|-----------|
| 1. | Los miembros de la familia se piden ayuda unos a otros. | 1 2 3 4 5 |
| 2. | En la solución de problemas se siguen las sugerencias de los hijos. | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Nosotros aprobamos los amigos que cada uno tiene. | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Los hijos expresan su opinión acerca de su disciplina. | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Nos gusta hacer cosas sólo con nuestra familia inmediata. | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Diferentes personas de la familia actúan en ella como líderes | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Los miembros de la familia se sienten más cerca entre sí que a personas externas de la familia | 1 2 3 4 5 |
| 8. | En nuestra familia hacemos cambios en la forma de ejecutar los quehaceres. | 1 2 3 4 5 |
| 9. | A los miembros de la familia les gusta pasar juntos su tiempo libre. | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Padre(s) e hijos discuten juntos las sanciones. | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Los miembros de la familia se sienten muy cerca unos de otros. | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Los hijos toman las decisiones en la familia. | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Cuando en nuestra familia compartimos actividades, todos estamos presentes. | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Las reglas cambian en nuestra familia | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Fácilmente se nos ocurren cosas que podemos hacer en familia. | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Nos turnamos las responsabilidades de la casa. | 1 2 3 4 5 |
| 17. | Los miembros de la familia se consultan entre sí sus decisiones. | 1 2 3 4 5 |
| 18. | Es difícil identificar quién es o quienes son líderes en nuestra familia. | 1 2 3 4 5 |
| 19. | La unión familiar es muy importante. | 1 2 3 4 5 |
| 20. | Es difícil decir quién se encarga de cuáles labores en el hogar. | 1 2 3 4 5 |

Por favor indique cuál es su lugar en la familia:

Madre Padre Hijo No (anote el número que le corresponda teniendo en cuenta que el mayor es el numero 1)

Número total de hijos

CALIDAD DE VIDA
FORMATO PARA LOS PADRES

INFORMACION CONFIDENCIAL CODIGO DE LA FAMILIA:

1	2	3	4	5
Insatisfecho	Un poco insatisfecho	Más o menos satisfecho	Bastante satisfecho	Completamente satisfecho

QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON:

Tache el número que corresponda a su respuesta.

VIDA MARITAL Y FAMILIAR

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| 1. Su familia. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Su matrimonio | 1 2 3 4 5 |
| 3. Sus hijos | 1 2 3 4 5 |
| 4. Número de hijos en la familia | 1 2 3 4 5 |

AMIGOS

- | | |
|---------------|-----------|
| 5. Sus amigos | 1 2 3 4 5 |
|---------------|-----------|

FAMILIA EXTENSA

- | | |
|--|-----------|
| 6. Su relación con sus parientes (abuelos, tíos, primos,...) | 1 2 3 4 5 |
|--|-----------|

SALUD

- | | |
|---|-----------|
| 7. Su propia salud. | 1 2 3 4 5 |
| 8. La salud de otros miembros de la familia | 1 2 3 4 5 |

HOGAR

- | | |
|---|-----------|
| 9. Sus actuales situaciones de vivienda | 1 2 3 4 5 |
| 10. Sus responsabilidades domésticas. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Las responsabilidades domésticas de otros miembros de la familia. | 1 2 3 4 5 |
| 12. El espacio para sus propias necesidades. | 1 2 3 4 5 |
| 13. El espacio para las necesidades de su familia. | 1 2 3 4 5 |

EDUCACIÓN

- | | |
|--|-----------|
| 14. El nivel de educación que usted tiene | 1 2 3 4 5 |
| 15. Los programas educativos diseñados para mejorar la vida matrimonial y familiar | 1 2 3 4 5 |

TIEMPO

- | | |
|---------------------------------|-----------|
| 16. La calidad del tiempo libre | 1 2 3 4 5 |
| 17. El tiempo para usted mismo | 1 2 3 4 5 |

18. El tiempo para la familia	1	2	3	4	5
19. El tiempo para los quehaceres domésticos	1	2	3	4	5
20. Tiempo para ganar dinero	1	2	3	4	5
RELIGIÓN					
21. La vida religiosa de su familia	1	2	3	4	5
22. La vida religiosa de su comunidad	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Insatisfecho	Un poco insatisfecho	Más o menos satisfecho	Bastante satisfecho	Completamente satisfecho
EMPLEO					
23. Su principal ocupación (trabajo)	1	2	3	4	5
24. Su seguridad laboral	1	2	3	4	5
MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
25. La cantidad de tiempo que los miembros de su familia pasan viendo televisión	1	2	3	4	5
26. La calidad de los programas de televisión	1	2	3	4	5
27. La calidad del cine	1	2	3	4	5
28. La calidad de los periódicos y las revistas	1	2	3	4	5
BIENESTAR ECONÓMICO					
29. Su nivel de ingresos	1	2	3	4	5
30. El dinero para las necesidades básicas de la familia	1	2	3	4	5
31. Su habilidad para manejar las emergencias económicas	1	2	3	4	5
32. El monto de sus deudas	1	2	3	4	5
33. Su nivel de ahorro	1	2	3	4	5
34. El dinero para futuras necesidades de su familia	1	2	3	4	5
VECINDARIO Y COMUNIDAD					
35. Los colegios de su comunidad*	1	2	3	4	5
36. Los almacenes y supermercados	1	2	3	4	5
37. La seguridad de su comunidad*	1	2	3	4	5
38. El barrio donde vive	1	2	3	4	5
39. Las facilidades para recreación (parques, campos de juego, actividades, etc...)	1	2	3	4	5
40. Los servicios de atención a la salud	1	2	3	4	5
* al leer comunidad, entiéndase COMUNA.					

CALIDAD DE VIDA
FORMATO PARA LOS ADOLESCENTES

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

CÓDIGO DE LA FAMILIA:

1	2	3	4	5
Insatisfecho	Un poco insatisfecho	Más o menos satisfecho	Bastante satisfecho	Completamente satisfecho

QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON:

Tache el número que corresponda a su respuesta

SU VIDA FAMILIAR

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Su familia | 1 2 3 4 5 |
| 2. Sus hermanos | 1 2 3 4 5 |
| 3. El número de hijos en la familia | 1 2 3 4 5 |

AMIGOS

- | | |
|---------------|-----------|
| 4. Sus amigos | 1 2 3 4 5 |
|---------------|-----------|

SU FAMILIA EXTENSA

- | | |
|---|-----------|
| 5. Su relación con sus parientes (abuelos, tios, primos,...) | 1 2 3 4 5 |
|---|-----------|

SALUD

- | | |
|---|-----------|
| 6. Su propia salud | 1 2 3 4 5 |
| 7. La salud de otros miembros de la familia | 1 2 3 4 5 |

HOGAR

- | | |
|---|-----------|
| 8. Sus actuales condiciones de vivienda | 1 2 3 4 5 |
| 9. Sus responsabilidades en la casa | 1 2 3 4 5 |

EDUCACIÓN

- | | |
|---------------------------------|-----------|
| 10. Su actual situación escolar | 1 2 3 4 5 |
|---------------------------------|-----------|

TIEMPO LIBRE

- | | |
|---------------------------------------|-----------|
| 11. El tiempo libre que tiene | 1 2 3 4 5 |
| 12. La forma como usa su tiempo libre | 1 2 3 4 5 |

RELIGIÓN

- | | |
|--|-----------|
| 13. La vida religiosa de su familia | 1 2 3 4 5 |
| 14. La vida religiosa de su comunidad* | 1 2 3 4 5 |

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- | | |
|--|-----------|
| 15. La cantidad de tiempo que los miembros de su familia pasan viendo televisión | 1 2 3 4 5 |
|--|-----------|

16. Calidad de los programas de televisión						1	2	3	4	5
17. Calidad del cine						1	2	3	4	5
18. La calidad de los periódicos y revistas						1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5					
Insatisfecho		Un poco insatisfecho	Más o menos satisfecho	Bastante satisfecho	Completamente satisfecho					
BIENESTAR ECONÓMICO										
19. La capacidad de su familia para satisfacer sus necesidades básicas						1	2	3	4	5
20. La capacidad de su familia para lujos						1	2	3	4	5
21. La cantidad de dinero que tiene para gastar						1	2	3	4	5
VECINDARIO Y COMUNIDAD										
22. Las facilidades para hacer compras en su comunidad*						1	2	3	4	5
23. La seguridad en su comunidad*						1	2	3	4	5
24. El barrio donde vive						1	2	3	4	5
25. Las facilidades para recreación (parques, campos de juego, actividades culturales, etc)						1	2	3	4	5
* Por comunidad léase COMUNA.										

COMUNICACION DEL ADOLESCENTE CON RESPECTO A LA MADRE

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

CÓDIGO DE LA FAMILIA:

Por favor indique cuál es su lugar entre los hijos:

Soy el hijo No. _____ (teniendo en cuenta que el mayor es el número 1)

Número total de hijos: _____

1	2	3	4	5
Marcado desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderado acuerdo	Marcado acuerdo

Tache el número que corresponda a su respuesta:

- | | |
|---|-----------|
| 1. Puedo discutir mis creencias con mi madre sin sentirme cohibido | 1 2 3 4 5 |
| 2. A veces tengo dificultades para creerle a mi madre todo lo que me dice | 1 2 3 4 5 |
| 3. Mi madre es siempre buena escucha | 1 2 3 4 5 |
| 4. A veces temo pedirle a mi madre lo que deseo | 1 2 3 4 5 |
| 5. Mi madre tiende a decirme cosas que sería mejor que no dijera | 1 2 3 4 5 |
| 6. Mi madre puede saber cómo me estoy sintiendo sin preguntármelo | 1 2 3 4 5 |
| 7. Estoy muy satisfecho con la forma como hablamos mi madre y yo | 1 2 3 4 5 |
| 8. Si yo estuviera en dificultades, podría decírselo a mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 9. Yo le demuestro afecto a mi madre abiertamente | 1 2 3 4 5 |
| 10. Cuando tengo un disgusto con mi madre, con frecuencia opto por no hablarle | 1 2 3 4 5 |
| 11. Soy muy cuidadoso acerca de lo que le digo a mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 12. Cuando hablo con mi madre, tengo la tendencia a decir cosas que sería mejor que no dijera | 1 2 3 4 5 |
| 13. Cuando le hago preguntas, recibo respuestas francas de mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 14. Mi madre trata de comprender mi punto de vista | 1 2 3 4 5 |
| 15. Hay temas que evito discutir con mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 16. Encuentro fácil discutir problemas con mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 17. Es muy fácil para mí expresarle todos mis verdaderos sentimientos a mi madre | 1 2 3 4 5 |
| 18. Mi madre me incomoda o me hace poner de mal genio | 1 2 3 4 5 |
| 19. Mi madre me ofende cuando está brava conmigo | 1 2 3 4 5 |
| 20. No creo que pueda decirle a mi madre realmente cómo me siento acerca de algunas cosas | 1 2 3 4 5 |

COMUNICACIÓN DEL ADOLESCENTE CON RESPECTO AL PADRE

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

CÓDIGO DE LA FAMILIA:

Por favor indique cuál es su lugar entre los hijos:

Soy el hijo No. _____ (teniendo en cuenta que el mayor es el número 1)

Número total de hijos: _____

1	2	3	4	5
Marcado desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderado acuerdo	Marcado acuerdo

Tache el numero que corresponda a su respuesta:

- | | |
|---|-----------|
| 1. Puedo discutir mis creencias con mi padre sin sentirme cohibido | 1 2 3 4 5 |
| 2. A veces tengo dificultades para creerle a mi padre todo lo que me dice | 1 2 3 4 5 |
| 3. Mi padre es siempre buen escucha | 1 2 3 4 5 |
| 4. A veces temo pedirle a mi padre lo que deseoS | 1 2 3 4 5 |
| 5. Mi padre tiende a decirme cosas que sería mejor que no dijera | 1 2 3 4 5 |
| 6. Mi padre puede saber cómo me estoy sintiendo sin preguntármelo | 1 2 3 4 5 |
| 7. Estoy muy satisfecho con la forma como hablamos mi padre y yo | 1 2 3 4 5 |
| 8. Si yo estuviera en dificultades, podría decírselo a mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 9. Yo le demuestro afecto a mi padre abiertamente | 1 2 3 4 5 |
| 10. Cuando tengo un disgusto con mi padre, con frecuencia opto por no hablarle | 1 2 3 4 5 |
| 11. Soy muy cuidadoso acerca de lo que le digo a mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 12. Cuando hablo con mi padre, tengo la tendencia a decir cosas que sería mejor que no dijera | 1 2 3 4 5 |
| 13. Cuando le hago preguntas, recibo respuestas francas de mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 14. Mi padre trata de comprender mi punto de vista | 1 2 3 4 5 |
| 15. Hay temas que evito discutir con mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 16. Encuentro fácil discutir problemas con mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 17. Es muy fácil para mí expresarle todos mis verdaderos sentimientos a mi padre | 1 2 3 4 5 |
| 18. Mi padre me incomoda o me hace poner de mal genio | 1 2 3 4 5 |
| 19. Mi padre me ofende cuando está bravo conmigo | 1 2 3 4 5 |
| 20. No creo que pueda decirle a mi padre cómo me siento acerca de algunas cosas | 1 2 3 4 5 |

SATISFACCION FAMILIAR

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL CÓDIGO DE LA FAMILIA

1	2	3	4	5
Insatisfecho	Algo Insatisfecho	En general Satisfecho	Muy Satisfecho	Extremadamente Satisfecho

INDIQUE QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON:

Tache el número que corresponda a su respuesta.

- | | | |
|---|---|---------|
| 1. Qué tan cerca se siente del resto de la familia | 1 | 2 3 4 5 |
| 2. Su propia facilidad para expresar en su familia lo que usted quiere | 1 | 2 3 4 5 |
| 3. La disponibilidad de su familia para intentar cosas nuevas | 1 | 2 3 4 5 |
| 4. La frecuencia con que los padres toman decisiones en la familia | 1 | 2 3 4 5 |
| 5. Qué tanto los padres se disgustan entre ellos | 1 | 2 3 4 5 |
| 6. Qué tan justas son las críticas en su familia | 1 | 2 3 4 5 |
| 7. La cantidad de tiempo que usted pasa con su familia | 1 | 2 3 4 5 |
| 8. La forma como dialogan para resolver los problemas familiares | 1 | 2 3 4 5 |
| 9. Su libertad para estar solo cuando así lo desea | 1 | 2 3 4 5 |
| 10. Qué tan estrictamente ustedes establecen quien se encarga de cada uno de los quehaceres del hogar | 1 | 2 3 4 5 |
| 11. La aceptación de sus amigos por parte de su familia | 1 | 2 3 4 5 |
| 12. Qué tan claro es lo que su familia espera de usted | 1 | 2 3 4 5 |
| 13. La frecuencia con que ustedes toman decisiones como familia, en lugar de hacerlo individualmente | 1 | 2 3 4 5 |
| 14. La cantidad de diversión que tienen en su familia | 1 | 2 3 4 5 |

CAMBIOS EN LA VIDA FAMILIAR	ESTE CAMBIO OCURRIÓ EN SU FAMILIA			
	Durante los últimos 12 meses		Antes de los últimos 12 meses	
	SI	NO	SI	NO
I. TRANSICIONES				
1. Uno de los miembros de la Familia comenzó un negocio (finca, almacén, etc.)				
2. Uno de los padres perdió o dejó el trabajo				
3. Los padres se separaron o se divorciaron				
4. Uno de los padres se volvió a casar				
5. Uno de los miembros de la familia presentó problemas de aprendizaje				
6. Uno de los miembros de la familia se casó				
7. Los padres adoptaron un hijo				
8. Uno de los hijos entró a bachillerato				
9. Uno de los hijos fue cambiado de colegio				
10. Uno de los padres volvió a estudiar				
11. Uno de los hermanos se salió de la casa				
12. Uno de los jóvenes entró a la universidad, a un instituto de educación técnica o a las fuerzas armadas				
13. Uno o ambos padres, comenzaron o se cambiaron a un nuevo trabajo				
14. La familia se trasladó, a una nueva casa				
II. SEXUALIDAD				
15. Uno de los solteros de la familia quedó esperando un hijo				
16. Uno de los miembros de la familia tuvo un aborto				

CAMBIOS EN LA VIDA FAMILIAR	ESTE CAMBIO OCURRIÓ EN SU FAMILIA			
	Durante los últimos 12 meses		Antes de los últimos 12 meses	
	SI	NO	SI	NO
17. Nacimiento de un hermano				
18. Uno de los adolescentes empezó a tener relaciones sexuales				
III. PÉRDIDAS				
19. La familia pasó a depender de la, seguridad social				
20. Perjuicios o pérdidas de propiedades familiares debido a incendio, robo u otro desastre.				
21.. Murió uno de sus hijos				
22. Murió uno Ce los padres				
23. Murió un pariente cercano				
24. Murió un amigo cercano de uno de los miembros de la familia				
25. Un miembro de la familia o un amigo cercano intentó o cometió suicidio				
IV. RESPONSABILIDADES Y TENSIONES				
26. Uno de los miembros de la familia sufrió una enfermedad o lesión seria				
27. Un miembro de la familia fue hospitalizado				
28. Uno de los miembros de la familia adquirió una enfermedad incapacitante o un problema físico y de largo término (alergias, asma, diabetes, etc.)				
29. Uno ce los miembros de la familia tuvo problemas emocionales				
30. El o los abuelos se pusieron seriamente enfermos				
31. Uno o ambos padres tienen más responsabilidades al tener que cuidar a los abuelos.				
32. Uno de los miembros de la familia se escapó				

CAMBIOS EN LA VIDA FAMILIAR	ESTE CAMBIO OCURRIÓ EN SU FAMILIA			
	Durante los últimos 12 meses		Antes de los últimos 12 meses	
	SI	NO	SI	NO
33. Aumentaron las deudas por las tarjetas de crédito o por otros gastos				
34. Aumentaron los gastos familiares por atención médica, alimentación, vestuario, servicios (transporte, energía, etc.)				
35. Aumentó el tiempo de uno de los padres lejos de la familia				
36. Uno de los niños o adolescentes se resistía a hacer cosas con la familia				
37. Aumentaron las discusiones entre los padres				
38. Los niños o adolescentes tienen más peleas entre sí				
39. Padre(s) y adolescente(s) aumentaron sus discusiones (disgustos) por el uso del carro o la hora de llegar a casa				
40. Padre(s) y adolescente(s) aumentaron sus discusiones (disgustos) por la escogencia de amigos y/o actividades sociales				
41. Padre(s) y adolescente(s) aumentaron sus discusiones (disgustos) por la asistencia a actividades religiosas				
42. Padre(s) y adolescente(s) aumentaron sus discusiones (disgustos) por la apariencia personal (ropa, corte de pelo, etc.)				
33. Aumentaron las discusiones por las labores (oficios) de la casa				
44. Aumentó la presión escolar sobre uno de los miembros para que mejorara sus calificaciones o su participación en otras actividades escolares o deportivas				

CAMBIOS EN LA VIDA FAMILIAR	ESTE CAMBIO OCURRIÓ EN SU FAMILIA			
	Durante los últimos 12 meses		Antes de los últimos 12 meses	
	SI	NO	SI	NO
IV. USO DE SUSTANCIAS				
45. Uno de los miembros usaba drogas (no medicadas)				
46. Uno de los miembros de la familia bebía demasiado alcohol				
47. Uno de los niños o adolescentes fue suspendido del colegio o dejó de estudiar				
48. Padre(s) y adolescente(s) aumentaron sus discusiones (disgustos) por el uso de cigarrillos, drogas o alcohol				
VI. CONFLICTOS CON LA LEY				
49. Uno de los miembros de la familia estuvo en la cárcel, en una reclusión para jóvenes o bajo libertad condicional				
50. Uno de los miembros de la familia fue robado o atacado (física o sexual mente)				

ANEXO 2
TABLA DE FRECUENCIAS

# FLIAS.	TIPO	%	SATISFACCION DE PADRES						CON MADRES						
			COHESION		%		ADAPTABILIDAD		TOTAL		COHESION		ADAPTABILIDAD		TOTAL
6	1	1	Q1	4	33.3	4	33.3	4	33.3	3	25	3	25	3	25
7	7	7	Q2	1	8.3	1	8.3	1	8.3	5	41.6	1	8.3	3	25
9	1	1	Q3	4	33.3	1	8.3	3	25	1	8.3	6	50	3	25
10	3	3	Q4	3	25	6	50	4	33.3	3	8.3	2	16.6	3	25

SATISFACCION HIJO1						COMUNICACION										
COHESION			ADAPTABILIDAD			TOTAL			PH1		HP1		MH1		HM1	
Q1	4	33.3	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	25	3	25	1	8.3		
Q2	1	8.3	3	25	4	33.3	1	8.3	1	8.3	3	25	4	33.3		
Q3	1	8.3	2	16.6	2	16.6	2	16.3	3	25	3	25	4	33.3		
Q4	6	50	5	41.6	5	16.6	5	41.6	5	41.6	3	25	3	25		

CALIDAD DE VIDA						CALIDAD DE TIEMPO				EMPLEO				BIENESTAR ECONOMICO			
PADRE		MADRE		HIJO1		PADRE		MADRE		PADRE		MADRE		PADRE		MADRE	
2	16.6	0	0	1	8.3	3	25	1	8.3	1	8.3	1	8.3	1	8.3	0	0
3	25	1	8.3	0	0	7	58.3	7	58.3	6	50	5	41.6	10	83.3	8	66.6
3	25	7	58.3	3	25	2	16.6	4	33.3	5	41.6	6	50	1	8.3	4	33.3
4	33.3	4	33.3	7	58.3												

ESTILO	I	V.
1 1	7	58.3
5 5	3	25
1 9	1	8.3
9 1	1	8.3
9 9	1	8.3

FUERZA		
		*
ALTA	ALTA	41.5
BAJA	BAJA	58.3

ANEXO 2
TABLA DE DATOS PARA LOS DOCE CASOS
(PARTE 1)

FAMILIA				SATISFACCION PADRE			SATISFACCION MADRE			SATISFACCION HIJO 1			SATISFACCION HIJO 2			SATISFACCION HIJO 3			COMUNICACION DE PADRES CON HIJOS					
#	RTPC	D<U>tb	Co*s	AOAff	TOIAI	CO««S	AOAM	(OVAL	COHCS	WJWI	tOIM	COMS	AOAPT	TOIAL	COMCS	AOAM	!OT«t	PH1	I	«I	THU	MH1	MM1	MM
M	7	1	1	67	82	70	46	34	37	19	49	28						90	98		52	62		
M	7	1	1	52	46	46	67	73	67	82	46	70	70	25	49			92	48		58	58		
F	7	1	1	67	82	73	82	88	82	76	91	79	76	85	76			92	86		82	92		
M	6	1	1	1	19	0	28	73	46	49	19	31	25	19	19	70	61	61	65	52	48	95	92	58
M	7	1	1	S1	97	94	46	64	52	91	85	88	94	94	1	94	94	94	78	99	95	65	53	53
m	7	1	1	91	88	91	37	73	52	94	94	94	97	94	97			90	78	80	16	16	22	
m	7	1	1	46	64	52	4	19	1	82	97	94						40			27			
F	10	1	1	67	88	76	48	60	50	16	34	25						65			27			
M	9	2	1	19	4	4	13	4	1	16	70	31	4	13	1			5	14		7	12		
M	10	1	1	1	13	1	4	13	1	49	70	55	10	25	13	85	85	85	5	5	48	12	7	16
M	10	1	1	4	1	1	91	64	79	16	1	7	64	70	61	76	76	73	5	86	82	40	53	82
F	7	1	1	94	91	91	97	94	97	76	97	94	82	91	85	94	88	91	22	40	56	77	99	87

DISCREPANCIA 12
RANGO 12 3

PH1 -PADRE CON HIJO1
MH1 - MADRE CON HIJO1
HP1 - HIJO1 CON PADRE

GRAFICO 1
SATISFACCION DEL PADRE EN CADA UNO DE LOS CASOS

SATISFACCION DEL PADRE



6 7 8 HL 10 XL 11 12
CASOS

GRAFICO 2
SATISFACCION DE LA MADRE EN CADA UNO DE LOS CASOS

SATISFACCION DE LA MADRE

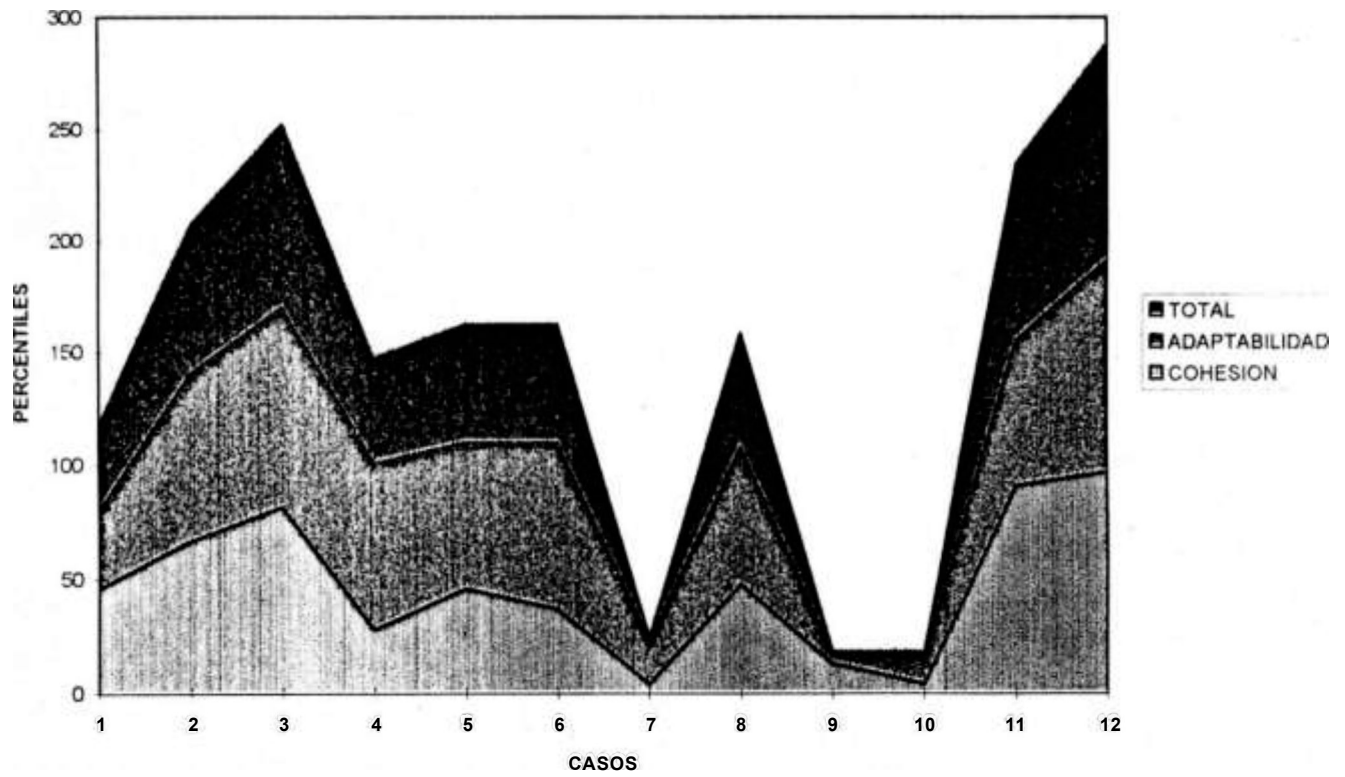


GRAFICO 3

SATISFACCION DE LOS HIJOS CON RESPECTO A LA COHESION

SATISFACCION DE LOS HIJOS

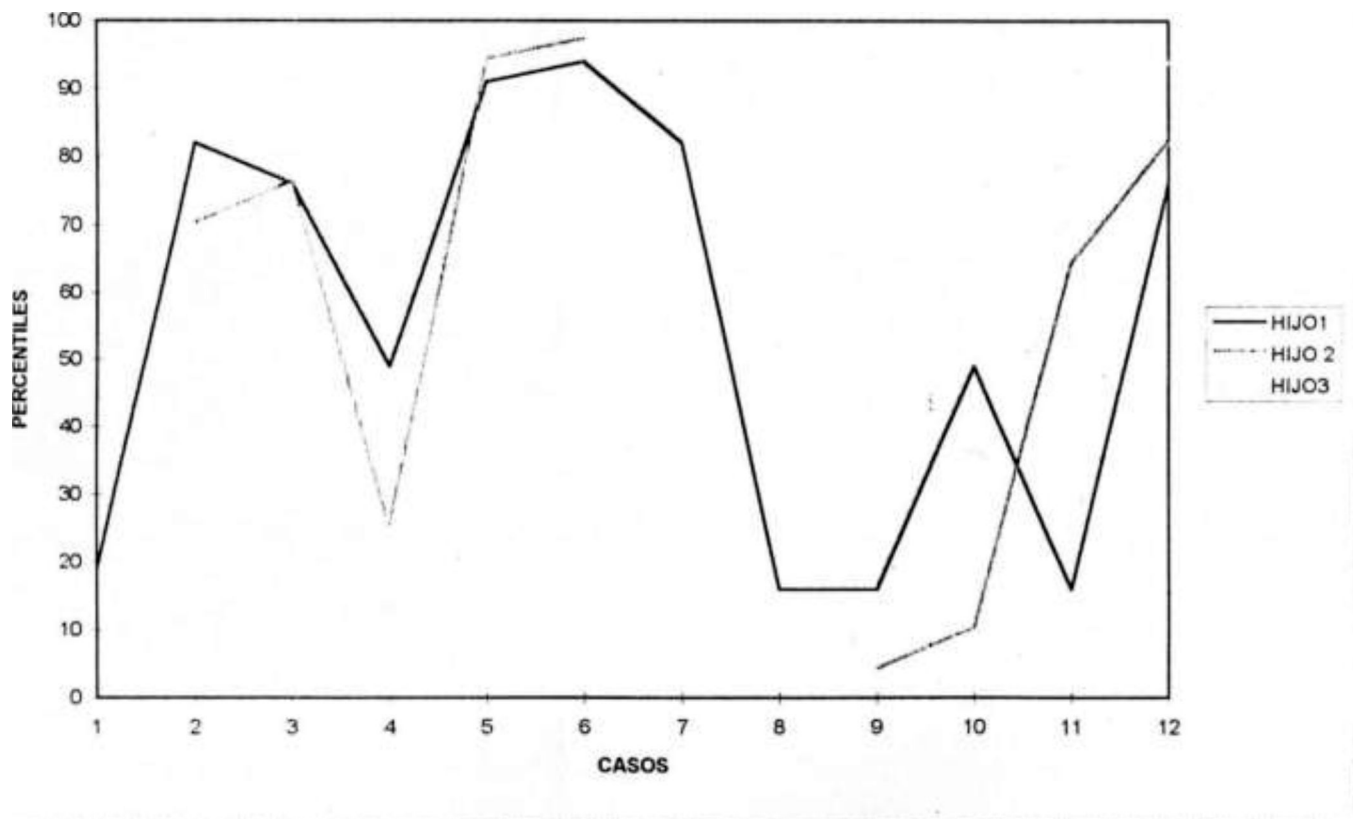


GRAFICO 4
SATISFACCION DE LOS HIJOS CON RESPECTO A LA ADAPTABILIDAD

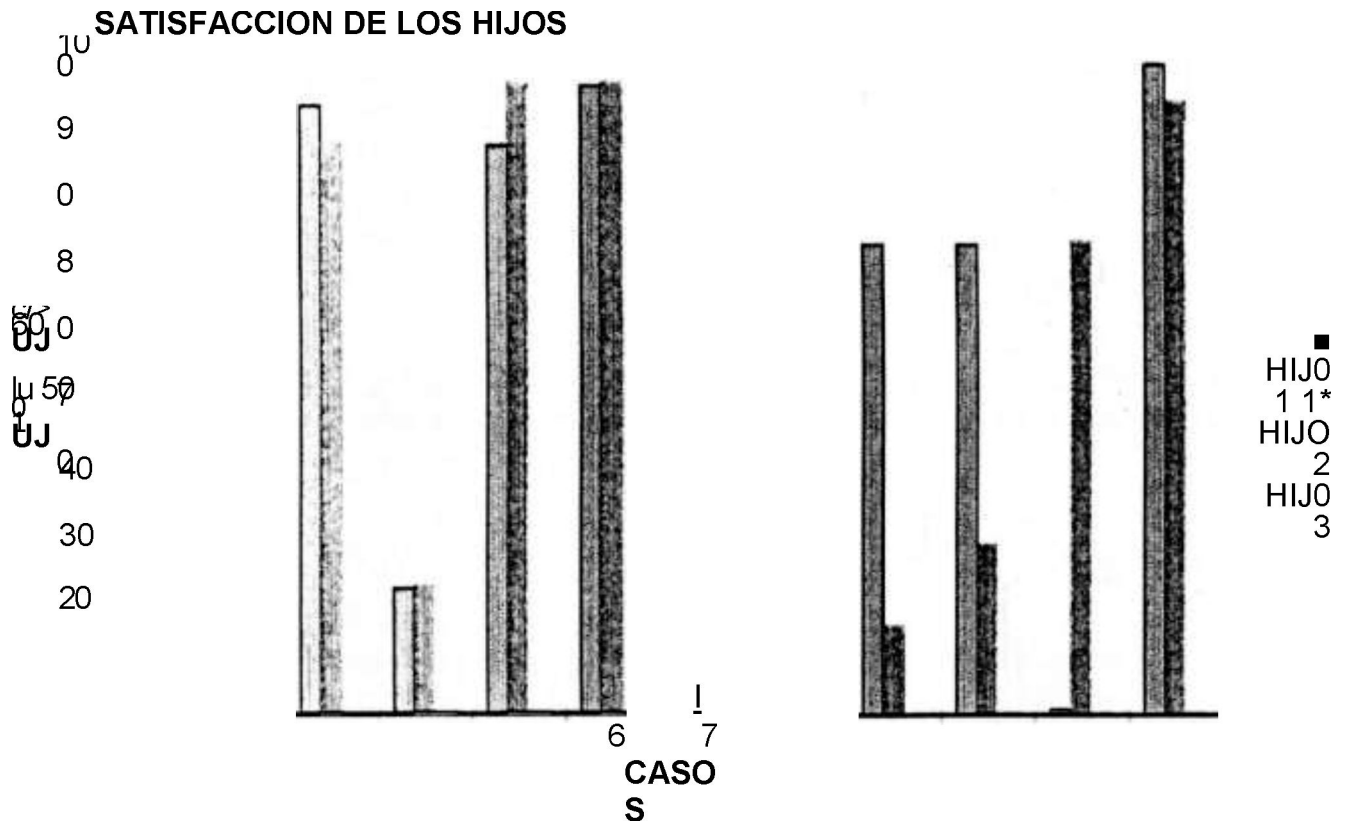


GRAFICO 5 COMUNICACION DE PADRES CON HIJOS

COMUNICACION DE LOS PADRES

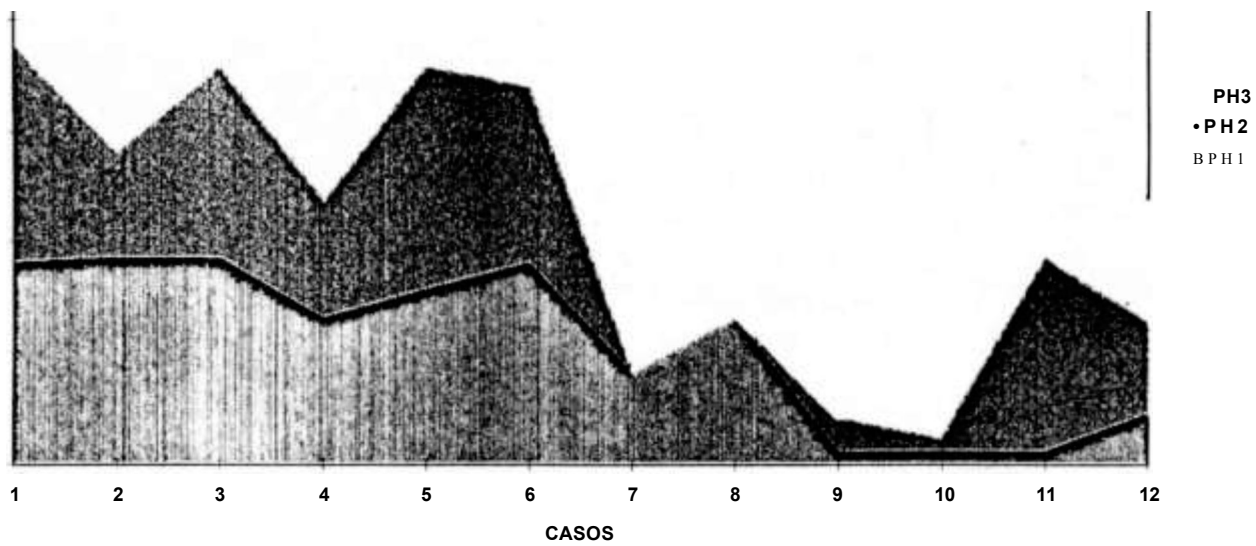


GRAFICO 6 COMUNICACION DE MADRES CON HIJOS

COMUNICACION DE LAS MADRES

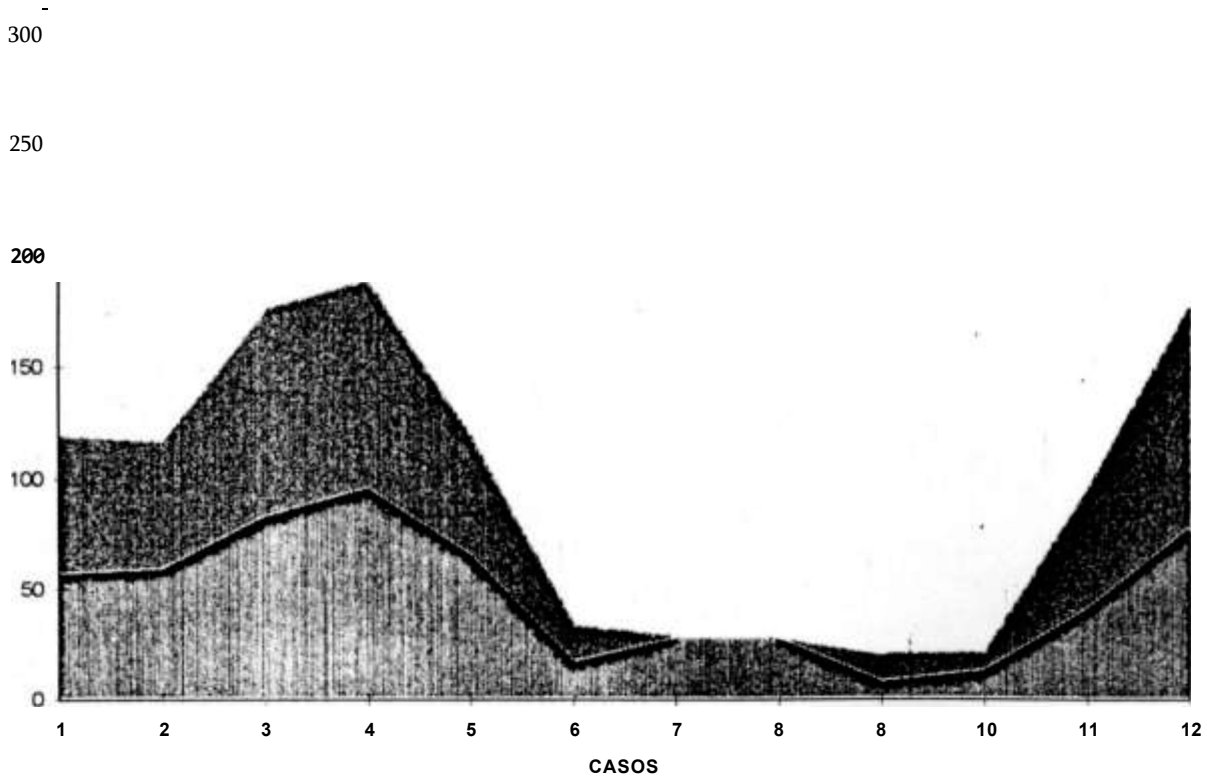


GRAFICO 7 CALIDAD DE VIDA

CALIDAD DE VIDA

GRAFICO 8

CALIDAD DE TIEMPO, EMPLEO Y BIENESTAR ECONOMICO DE LOS PADRES

FRECUENCIAS COMPARATIVAS



GRAFICO 9

CALIDAD DE TIEMPO, EMPLEO Y BIENESTAR ECONOMICO DE LAS MADRES

FRECUENCIAS COMPARATIVAS

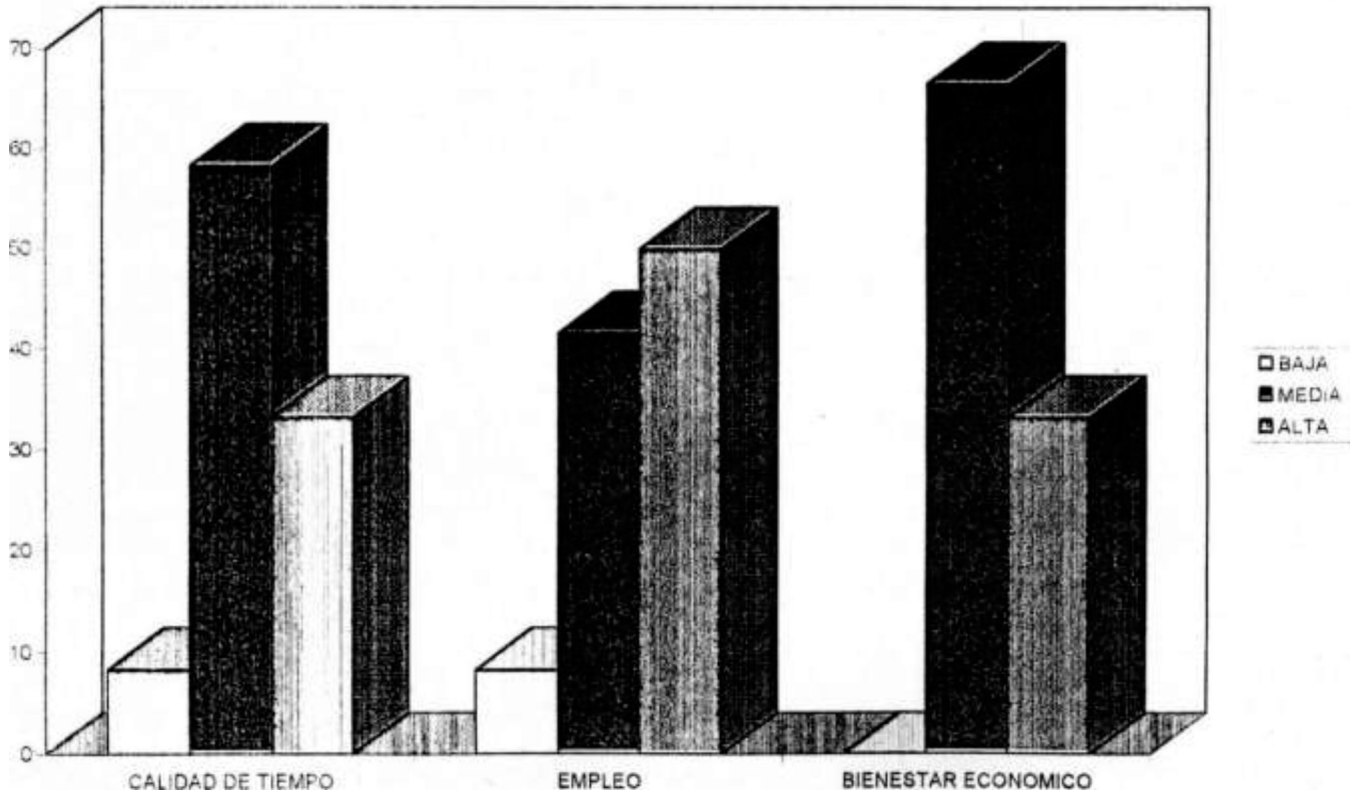


GRAFICO 11 COMUNICACION DE HIJOS CON PADRES

COMUNICACION DE LOS HIJOS

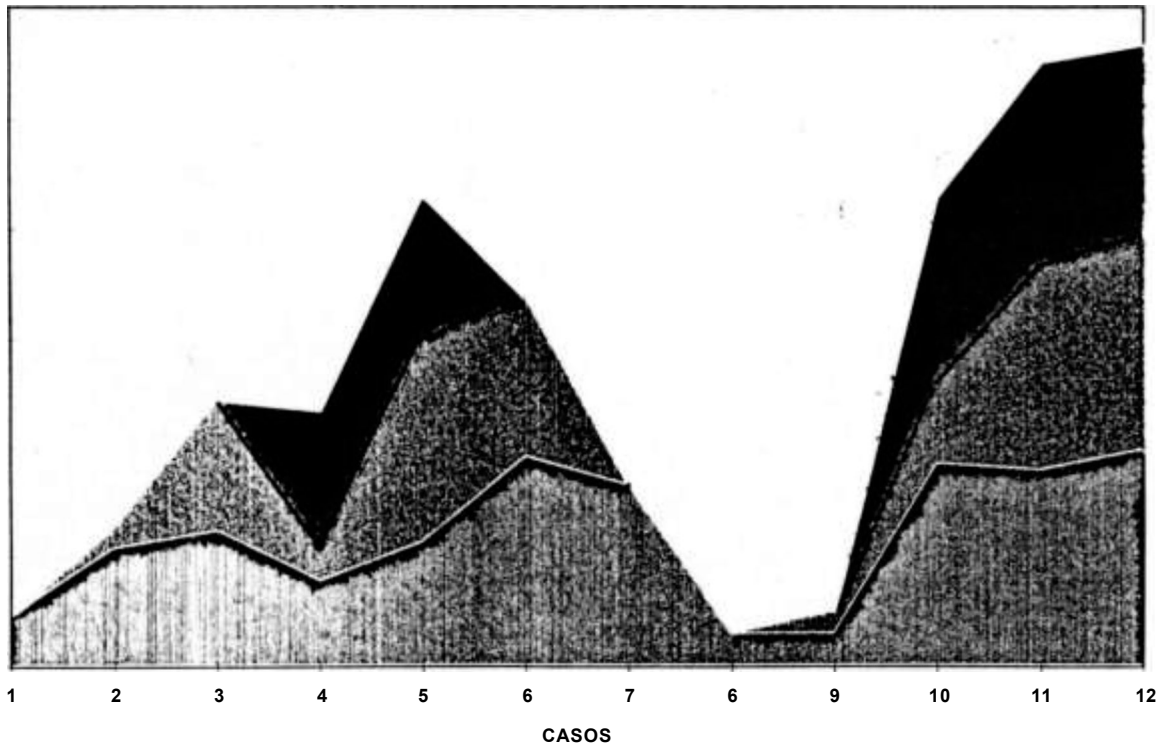


GRAFICO 12 COMUNICACION DE HIJOS CON MADRES

COMUNICACION DE LOS HIJOS

