

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJADOR

Una búsqueda hacia un estilo de dirección más humano

MÓNICA PATRICIA NARANJO GALLEGO

LEONARDO SALDARRIAGA MOLINA

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

2009

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJADOR

Una búsqueda hacia un estilo de dirección más humano

MÓNICA PATRICIA NARANJO GALLEGO
LEONARDO SALDARRIAGA MOLINA

Asesora: BEATRIZ URIBE

Proyecto de Investigación para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios

MEDELLÍN
UNIVERESIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINSTRACION Y NEGOCIOS
2009

¿Qué es el hombre para el hombre...

un medio o un fin?

*Si tras el mundo que hemos construido
lográramos apreciar la esencia del ser,
quizás un mejor mundo podríamos hallar.*

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por su apoyo e impulso durante el curso de nuestros estudios y de este proyecto de investigación.

A la psicóloga Beatriz Uribe, asesora del proyecto, por su guía y apoyo.

A todas las personas que participaron en la realización de este proyecto de investigación por su contribución a él.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 18 |
| 4.1 ACERCA DE LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN | 18 |
| 4.1.1 Teoría X | 19 |
| 4.1.2 Teoría Y | 21 |
| 4.1.3 Likert y los cuatro tipos de liderazgo | 23 |
| 4.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas | 26 |
| 4.2 ACERCA DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN | 28 |
| 4.2.1 El Liderazgo | 31 |
| 4.3 Acerca de los nuevos tipos de organización | 35 |
| 4.3.1 Movimientos actuales | 35 |
| 4.3.2 El Modelo Anglosajón | 36 |
| 4.3.3 Movimiento Radical –Humanista | 36 |
| 4.3.4 Movimiento Alemán | 37 |
| 4.3.5 Organizaciones Holográficas | 38 |

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 5. | METODOLOGÍA | 40 |
| 5.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 40 |
| 5.2 | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 40 |
| 5.3 | METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 41 |
| 6. | ANÁLISIS DE RESULTADOS | 42 |
| 7. | CONCLUSIONES | 64 |
| 8. | OTRAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 65 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 66 |
| | ANEXOS | 68 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Preguntas 1 y 2: Género y nivel educativo | 42 |
| Tabla 2. Pregunta 3: Años de experiencia laboral | 43 |
| Tabla 3. Pregunta 4: Número de Jefes durante la vida laboral | 44 |
| Tabla 4. Pregunta 5: Estilo de dirección de los Jefes que ha tenido | 45 |
| Tabla 5. Pregunta 6: Calificación del impacto de los estilos de dirección en los encuestados | 47 |
| Tabla 6. Pregunta 7: Calificación de los estilos de dirección | 49 |
| Tabla 7. Pregunta 8: Efecto que tuvo en las personas cada estilo | 52 |
| Tabla 8. Pregunta 9: Preferencia de los estilos de dirección | 59 |

RESUMEN

Este trabajo de grado se desarrolló alrededor del deseo por conocer un poco más acerca de los efectos que tienen los diferentes estilos de dirección en los empleados. Teniendo en cuenta esto, se presenta un marco teórico que incluye la descripción de los planteamientos de la Teoría del Comportamiento y la Teoría de las Relaciones Humanas, la clasificación de los diferentes Estilos de Liderazgo y algunos efectos de estos estilos sobre el trabajador encontrados en estudios relacionados con el tema. Esta parte del trabajo se basa especialmente en la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, en los estilos de dirección planteados por Rensis Likert y en las teorías y experimentos planteados por el Liderazgo Situacional.

Igualmente dentro de este marco teórico se incluye una descripción de las nuevas corrientes administrativas promovidas por el Movimiento Anglosajón, el Movimiento Radical Humanista y el Movimiento Crítico Alemán que dentro de su fundamentación teórica expresan con algunas diferencias, la importancia de contar con organizaciones donde prime el hombre y lo social. Se expone también el concepto de un nuevo tipo de organización denominado Organización Holográfica en la que se plantea el desarrollo del hombre dentro de la organización como un ser pensante.

Finalmente, con un enfoque investigativo de tipo exploratorio, se incluyen los resultados de la aplicación de un cuestionario con preguntas cualitativas y cuantitativas que se aplicó a través de una encuesta hecha a personas que actualmente laboran en empresas del Valle de Aburrá con las conclusiones que resultaron de este ejercicio y las preguntas que surgen y quedan expuestas como consecuencia de este ejercicio de investigación.

ABSTRACT

This work of degree was developed around the desire to know more about the effects of the different management styles on employees. Taking in count this, is presented a theoretical frame which includes the description of the Behavior Theory and Human Relations Theory expositions, the different Leadership Styles and some effects of these styles on the employee found in studies related with the theme. This part of the work is specially based on Theory X and Theory Y of Douglas McGregor, on Management Styles of Rensis Likert and theories and experiments developed for the Situational Leadership.

Equally, inside this theoretical frame, is included a description of the new management currents promoted by the Anglo-Saxon movement, the Radical Humanist Movement and the Critical German Movement that inside their theoretical foundation express with some differences, the importance of counting with organizations where they should give priority to the man and the social aspects. There is also exposed the concept of a new type of organization named Holographic Organization in which appears the development of the man inside the organization as a thinking being.

Finally, with a research approach of exploratory type, there are included the results of the application of a questionnaire with qualitative and quantitative questions that were applied across a survey done to persons who nowadays work in companies of Aburra's Valley with the conclusions that ensued from this exercise and the questions that arise and remain exposed as consequence of this research exercise.

INTRODUCCIÓN

Si el hombre no es reconocido como tal, si su naturaleza es negada y si por encima de su integridad prevalecen los fines materiales en las organizaciones, no puede pensarse en una sociedad desarrollada, justa y equitativa.

Los estilos de dirección dentro de las organizaciones tienen una influencia directa en el trabajador y este a su vez en las organizaciones y la sociedad por estar todas mutuamente relacionadas. Los estilos utilizados hasta el momento han generado inconvenientes y varias crisis que nos hacen pensar que “algo” no ha funcionado bien y que “algo” no se ha tenido en cuenta. El hombre ha sido utilizado por el mismo hombre como medio para la obtención de utilidades y ha sido relegado en aras de la tecnología y la producción.

Aunque son pocos los estudios y no se pueden generalizar, varios autores exponen algunas de las consecuencias generadas por los diferentes estilos de dirección y plantean una mirada humanista dentro de las organizaciones como alternativa para un desarrollo integral del hombre y por lo tanto de las organizaciones y la sociedad.

De allí surge el interés por profundizar en el tema de los efectos generados en el trabajador por los diferentes estilos de dirección para lo cual se presenta el objetivo general del trabajo, la justificación, el marco teórico en el que se incluyen los planteamientos de diferentes teorías administrativas y de liderazgo relacionadas con el tema y, los planteamientos de los nuevos movimientos administrativos. Dentro del aspecto relacionado con la metodología de investigación, se incluye el cuestionario diseñado el cual se basó en el marco teórico mencionado y que fue aplicado en personas que actualmente trabajan en

empresas del sector industrial y de la construcción en el Valle de Aburrá. Se incluye el análisis de los resultados y las conclusiones de la investigación indicando los efectos de los diferentes estilos de dirección en las personas encuestadas y el estilo que ellos prefieren.

Finalmente, hace parte del trabajo una sección donde se incluyen una serie de preguntas adicionales que surgen como consecuencia de esta investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muchas las etapas de la historia por las que ha pasado el hombre y muchos sus modos de generar nuevas y mejores formas de vivir, todas ellas reflejo de su evolución y su estado mental. Todas ellas producto de su continua relación con el entorno.

Cuando el hombre necesitó conseguir alimentación, vivienda, vestido, etc., comenzó a intercambiar con otros hombres los productos que poseía por aquellos que necesitaba y no tenía, surgiendo el comercio y con ello poco a poco se crearon organizaciones que fueron evolucionando y convirtiéndose en organizaciones con fines cada vez más complejos.

Con la revolución industrial y el auge de la producción, las organizaciones se orientaron hacia la eficiencia y generación de utilidades dejando en segundo plano al hombre entrando así en las llamadas organizaciones mecanicistas y pragmáticas. Comparando la evolución del hombre con la evolución de las organizaciones, podríamos hablar de estas organizaciones mecanicistas como un primer nivel de organizaciones en las que lo único que importa es conseguir un objetivo a cualquier costo sin importar los medios utilizados para lograrlo; lo único que importa es sobrevivir, prima el interés personal, en donde el objetivo es conseguir utilidades, tener poder y continuar en el mercado utilizando todas las herramientas posibles, entre ellas el hombre. Este tipo de organizaciones encasillan el pensamiento y actuación del hombre en normas y jerarquías de las cuales no debe salirse porque trabaja para conseguir el fin que su superior desea. De esta forma el hombre es tratado al mismo nivel de cualquier recurso. Sin embargo no podría juzgarse esto como algo “malo”, sino más bien como una primera etapa en la evolución de las organizaciones.

En un segundo nivel en la evolución de las organizaciones, puede ubicarse el organicismo. Como consecuencia de todo este trato estricto y manipulador que sufre el trabajador en las organizaciones mecanicistas, este se cuestiona y exige sus derechos y la clase dirigente con el fin de mantener la producción en sus plantas y la generación de utilidades, le presta un poco de atención al trabajador pero sin perder de vista estos objetivos. Así, dedican entonces parte del tiempo y recursos económicos al personal de las empresas, a su “motivación”, y surge lo que se conoce con el nombre organicismo que son organizaciones en las cuales si bien se piensa en el hombre, se piensa en este aún como un recurso y no como el fin mismo. Aún lo que interesa igual que en el mecanicismo, es la generación de utilidades y no tanto el hombre y la sociedad en sí.

Podemos ver cómo las orientaciones mecanicistas y organicistas han generado una variada gama consecuencias en el hombre y la sociedad. Algunas de ellas no muy alentadoras como el uso descontrolado e inconsciente de los recursos naturales y la generación de desperdicios que contaminan toda la tierra. En su afán de “industrialización y desarrollo” y en medio de un pensamiento parcializado, el hombre ha utilizado para sus creaciones los medios ofrecidos por la tierra sin medir las consecuencias de este uso.

De esto podemos deducir que las ideas de poder y control político, social y económico, han generado una brecha entre dirigentes y dirigidos. Los dirigentes de las organizaciones en medio de este afán, han utilizado al hombre como instrumento para lograr sus fines. Al interior de las organizaciones se han adoptado teorías administrativas con las cuales se pretende motivar al personal a trabajar eficientemente de tal forma que se generen utilidades y la organización crezca, pero no con el objetivo de construirla juntos para todos y para el beneficio común, sino con la intención de un beneficio particular, lo que marca profundamente la diferencia mencionada inicialmente. El hombre simplemente es un instrumento al que se le asigna un valor para que cumpla una función

adecuadamente y que la realización de dicha función, lleve a la generación de utilidades.

Todo esto: los estilos de dirección utilitaristas, la incoherencia entre lo que se siente, se piensa, se dice y se hace refleja una manipulación que como tal del hombre. Bajo este punto de vista es preocupante a futuro el panorama para el empleado y la sociedad dado que las organizaciones y la sociedad, están formadas precisamente por hombres. ¿Qué podríamos esperar si estos no son tratados como tal y prima sólo el interés utilitarista? La vida fundamentada sólo en el tener, olvidando el ser.

Si bien este es un tema que involucra muchos aspectos especialmente psicológicos y sociológicos en los que para vislumbrar una transformación se requiere tiempo (quizás mucho), de hecho, los cambios antropológicos, sociales, culturales, científicos, han tomado siglos pero se han dado, debemos empezar a cuestionarnos, debemos comenzar a generar el cambio en aras de favorecer el desarrollo y crecimiento continuo del hombre, las organizaciones y la sociedad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Mostrar los efectos que tienen los estilos de dirección en los trabajadores de las organizaciones, mediante la realización de encuestas estructuradas con preguntas de tipo cuantitativo y cualitativo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los diferentes estilos de dirección que se presentan en las organizaciones, con el propósito de clasificar los estilos que actualmente se presentan al interior de estas.
- Identificar el estilo de dirección que prefieren los empleados de las organizaciones.
- Identificar el estilo de dirección que menos prefieren los empleados de las organizaciones.

3. JUSTIFICACIÓN

Parecemos vivir de espaldas a la realidad, tratando de esconder tras las palabras el verdadero acontecer de las organizaciones y sus empleados y no nos damos cuenta de las consecuencias de nuestros actos. La realidad es que el hecho de vivir sólo en función de la producción y la generación de utilidades, está generando grandes vacíos en el hombre y en su integración e identificación con las organizaciones y su entorno. El hombre se ha convertido casi en un objeto que vive sólo para trabajar, tener y generar utilidades. El pensamiento mecanicista y pragmático en el que comúnmente se mueven las organizaciones y sus consecuencias humanas, sociales y ecológicas, no han sido superados ni suficientemente entendidos por los dirigentes y las empresas, aún prima en nuestro medio la generación de utilidades por encima de lo social y lo humano.

Por todo esto es necesario generar fuentes de reflexión acerca de los estilos de dirección y sus consecuencias con miras a vislumbrar aquél direccionamiento más adecuado para todos, que lleve al bienestar y desarrollo integral de sus empleados y al respeto por el hombre. El continuar aceptando como válido y normal la forma de usar y abusar de los medios con los que contamos, puede llevar a obtener buenos resultados económicos en el corto plazo, pero al largo plazo no podrán sostenerse porque su base es tan frágil e irreal que no soportará el peso y se vendrá al suelo como ha sucedido con muchas empresas.

Es necesario y es factible plantear bases a partir de la academia que permitan identificar las consecuencias de los estilos de dirección para que se planteen y se construyan estilos que faciliten la integración y participación del trabajador en las organizaciones y la idea de trabajar por el hombre y la sociedad.

Los cambios se dan aunque tarden, pues el hombre marcha en un proceso de evolución y el análisis de la información obtenida de algunos trabajadores en esta investigación, permitirá vislumbrar algunos de los efectos de los estilos de dirección en estos y, abrirá las puertas a otros estudios que podrían permitir identificar los estilos más propicios para el desarrollo integral del hombre, las organizaciones y la sociedad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ACERCA DE LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ubicándonos en la Teoría del Comportamiento, se observa que esta busca demostrar la variedad de estilos de administración que existen y cómo las organizaciones están condicionadas por los estilos de dirección que eligen quienes las dirigen.

McGregor como exponente de esta teoría, clasifica en dos categorías los estilos de dirección: los autócratas y los participativos, a los que denominó Teoría X y Teoría Y respectivamente. Cada uno de estos estilos parte de una concepción particular del hombre, de un hombre con ciertas características.

El primero (Teoría X) parte de una visión del hombre como un ser perezoso, incapaz del autocontrol y el segundo (Teoría Y) parte de una visión del hombre como ser responsable y participativo dentro de la organización y al que le gusta trabajar.

Con base en esto, Likert plantea que no existen normas o principios que puedan aplicarse a todas las circunstancias y teniendo en cuenta la clasificación de McGregor, propone la clasificación del sistema de administración en cuatro perfiles en los que combina en diferentes grados la autocracia y la participación:

- Sistema autoritario-coercitivo
- Sistema autoritario-benevolente
- Sistema consultivo
- Sistema participativo¹

A través de lo planteado por estas teorías, se abordará la definición y clasificación de los estilos de dirección.

4.1.1 Teoría X. En esta teoría McGregor plantea que al ser humano no le agrada el trabajo y lo evita siempre que puede. Que las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización, que la utilización de recompensas no es suficiente para superar el odio al trabajo y que por lo general el ser humano prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad “mediocridad de masas”.

La Teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, que funcionen como autómatas. Este principio de la teoría X se basa en que el ser humano no quiere trabajar, por lo tanto, se debe tratar casi a la fuerza y tratar de darle incentivos para que alcance los objetivos esperados.

Con relación a la motivación, esta teoría plantea que el ser humano nunca está satisfecho con lo que tiene, cuando alcanza un nivel determinado de bienestar busca alcanzar otro más elevado y así sucesivamente. Esto quiere decir que cuando se le motiva con algo que lo lleva a tener cierto bienestar, el logro de este

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1998. 880 p.

bienestar no es suficiente y quiere más. No está satisfecho con lo que tiene sino que se centra en lo que le falta. Cuando se priva a las personas de satisfacer necesidades que le son importantes, ellas se comportan de manera predecible, proceden con apatía y renuencia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios y tendencia a demandas excesivas de beneficios económicos.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para cumplir con las necesidades de la empresa.
- Las personas serían pasivas a las necesidades de la empresa si no existiera la intervención de la dirección. Así, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser definidas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Dado que la principal motivación de las personas es el incentivo económico (salario) la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa para quien cumpla con sus deberes o como castigo para el que no lo haga.

Se podría decir que uno de los aspectos que caracteriza a la Teoría X es buscar una persona que sólo piense en el bien de la organización y que actúe mecánicamente cumpliendo las directrices que se le dan. Es decir, la teoría X busca que el hombre haga lo que la organización quiere, independientemente de sus opiniones y objetivos personales. Siempre que un administrador imponga arbitrariamente de arriba hacia abajo un esquema de trabajo y controle el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la Teoría X.

La administración de la Teoría X busca llevar a cabo los intereses de unos cuantos por medio del manejo y control de muchos, con la utilización de premios y castigos que muchos adoptan para lograr los intereses organizacionales.

4.1.2 Teoría Y. Esta según Mcgregor tiene un enfoque más suave de la administración. Expone que no existe relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento.

Algunos supuestos que forman parte de esta teoría son los siguientes:

- Trabajar es algo que se presenta de manera natural como descansar.
- El trabajo es una fuente de satisfacción para las personas.
- El control externo y el castigo no son los únicos medios que permiten que las personas cumplan con los objetivos de la organización.
- La recompensa más importante para las personas en el logro de los objetivos organizacionales es la satisfacción de su realización personal y su compromiso con estos objetivos está ligado a esta recompensa.
- Generalmente el ser humano busca y acepta responsabilidades. Situaciones contrarias no son características de este sino resultado de sus experiencias.
- En general en la población se puede encontrar ingenio y capacidad creativa para solución de problemas.
- Dada las condiciones actuales de la vida industrial, las capacidades del ser humano son poco aprovechadas.

En Función de estas premisas con respecto a la naturaleza humana, la Teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos, es decir, permitir que todos puedan pensar y actuar para un bien general y no de unos pocos, que al final

aparentemente se presenta unos más favorecidos que otros, pero a veces la satisfacción no es sólo material sino la de saberse útil y capaz de superar las propias metas.

La administración, según la teoría Y, se caracteriza por crear condiciones dentro de la organización que permitan el logro de los objetivos organizacionales y personales exaltando la capacidad del ser humano para hacer cosas.

La teoría Y señala que las limitaciones de tipo humano que se presentan para el logro de objetivos organizacionales no son limitaciones en sí del ser humano, están relacionadas con la capacidad de la gerencia para dirigir a las personas hacia la consecución de dichos objetivos teniendo en cuenta las capacidades de cada uno para obtener la mejor respuesta. Es decir, la gerencia debe estar en capacidad de orientar a las personas para que interactúen mejor y en la misma dirección para el logro de los objetivos.

El principio de la Teoría Y es de integración, es decir, la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos, examinando sus esfuerzos hacia el crecimiento de la empresa, conocerse a sí mismos y aportar.

Según McGregor, la teoría Y se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Descentralización de la toma de decisiones a partir del conocimiento de las personas y de sus objetivos, es decir, que ellas mismas se dirijan se pongan metas y logren superar los desafíos que se presenten y alcancen sus metas (autorrealización), que por ende son también metas que ayudan a la organización.

- Ampliación del cargo para mayor significado del trabajo: en lugar de la súper especialización y la reducción de tareas, la teoría Y condujo a la ampliación del cargo a través de su reorganización y extensión de las actividades para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y puedan tener una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de la organización como totalidad.
- Participación en las decisiones y administración consultiva: cuando las personas pueden participar de algún modo en las decisiones más importantes, que las afectan directa o indirectamente, se comprometerán con el alcance de los objetivos empresariales. La administración consultiva consiste en la concesión de oportunidades para que consulten las opiniones y puntos de vista de los empleados respecto de las decisiones que serán tomadas en la empresa.
- Hacer sentir a las personas como elementos vitales para el crecimiento de la organización haciendo sentir capaces a las personas por lo tanto motivadas, de esta manera aportan más a la organización.
- Autoevaluación del desempeño en el que las mismas personas midan su contribución a los objetivos organizacionales y al manejo de las responsabilidades.

4.1.3 Likert y los cuatro tipos de liderazgo. Likert considera la administración como un proceso relativo en el que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias indicando las diferencias de administración que se presentan en todas las organizaciones asumiendo diferentes formas en cada una.

Dos ideas importantes en el liderazgo según Likert son:

- Los líderes más eficaces son los que desempeñan una función de vinculación entre la gente en los niveles inferiores y superiores a ellos en la organización. En otras palabras, debe existir un líder que logre mantener de una u otra forma,

comunicados a los trabajadores y al personal de la alta dirección, y esto lo logra haciéndoles conocer lo que los dos están pensando y haciendo, se podría decir que el líder logra formar una cadena donde todos son eslabones tienen que estar comunicados y saber para dónde van.

- Likert propuso su principio de las relaciones de apoyo, que establecía que los líderes deben garantizar una probabilidad máxima de que todos los que interactúan en una organización consideren que lo que hacen es muy importante para la organización y para ellos mismos, es decir, se valoren a nivel personal. Para conseguir estos resultados, Likert comparó varios tipos de organizaciones con base en el tipo de estilo de liderazgo que aplicaban teniendo en cuenta varios factores como: tipo de motivación, comunicaciones, proceso de interacción, toma de decisiones fijación de metas y ejercicio del control y los usó para clasificar los diferentes tipos de liderazgo. Con base en este análisis planteó cuatro tipos de liderazgo:

- Sistema 1 - Explotador-autoritario: En este tipo de liderazgo los líderes no confían en sus subordinados. No hay motivación, se basa en la represión y las amenazas, ocasionalmente hay premios. La comunicación se presenta de arriba hacia abajo y la poca comunicación que fluye de abajo hacia arriba se presenta de forma confusa. Los mandos superiores imponen las metas y toman las decisiones importantes. Se basa en supuestos de la teoría X. Casi no se le permite pensar a las personas ya hay alguien que sí piensa y piensa por todos, “el que manda manda aunque mal mande”. Este se presenta generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, en las que el nivel intelectual del personal empleado es bajo como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial.
- Sistema 2 - Autoritario-benevolente: En este tipo de liderazgo los líderes entablan una relación de “amo-sirviente”. Existe una mejor comunicación entre el líder y sus subordinados ya que el líder escucha un poco más a las

personas a su cargo y se les tiene en cuenta para premiarlos un poco más y así obtener mejores resultados, se podría decir que es una relación paternalista.

Se presenta frecuentemente en empresas industriales que utilizan tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas.

Las personas que laboran en estos tipos de organización son menos leales hacia el grupo, no generan metas de desempeño, casi que están por hacer lo que tienen que hacer sin necesidad de pensar mas allá, tienen poca actitud frente a la gerencia y son personas poco motivados. El resultado son menos ventas y costos elevados.

- Sistema 3 - Consultivo: En este no olvidan quién es el que dirige pero se consulta con los empleados para así tener mejores bases en la toma de decisiones; la comunicación hacia los niveles superiores es poca y la información no se comparte muy fácilmente.

Se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (bancos instituciones financieras, por ejemplo) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas en términos de relaciones con sus empleados.

- Sistema 4 - Participativo: Los líderes saben que su personal sabe y quiere llegar a donde se debe llegar, es decir, las metas de la organización se vuelven metas también a nivel personal para alcanzar así logros a nivel personal y organizacional por lo tanto la comunicación fluye en todos los sentidos. Se podría decir que se basa en supuestos de la teoría Y. Se comparten experiencias, logros y propuestas para alcanzar los objetivos, casi se podría decir que se consideran todos como iguales en cuanto a su aporte a la organización. Se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y personal muy especializado y desarrollado (empresas de servicios y de publicidad, de

consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert indica que no hay límites definidos entre los 4 sistemas, es decir, que una organización puede actuar bajo los diferentes estilos en sus diferentes procesos internos y elaboró un cuestionario para identificar el sistema administrativo operante en una organización obteniendo los siguientes resultados:

- Mientras más cerca esté la organización del sistema 4 (Participativo) mayor será la probabilidad de generar alta productividad, buenas relaciones laborales y buenos resultados económicos.
- Mientras más cerca este la organización del sistema 1 (Autoritario-Coercitivo), mayor será la probabilidad de ineficiencia, malas relaciones laborales y bajos resultados económicos con probables crisis financieras.

El cambio de un sistema a otro en una organización requiere de tiempo para lograrlo y para ver los resultados. En conclusión tanto Likert como McGregor sostienen que el clima organizacional generado por la gerencia influye en el desempeño de los trabajadores.

4.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas. El enfoque humanístico que se presenta en los años treinta en los Estados Unidos, genera una revolución conceptual en la teoría administrativa; antes el énfasis era en la tarea y con el surgimiento de esta teoría, el énfasis se centra en las personas que hacen parte de la organización y su entorno social. En este enfoque se tiene especial interés en el hombre y no en la máquina y el método de trabajo; de aspectos técnicos y formales se pasa a aspectos psicológicos y sociológicos.

Este enfoque surge como consecuencia del desarrollo de las ciencias sociales en especial de la psicología del trabajo la que se orienta principalmente hacia dos aspectos básicos:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En esta etapa predomina el aspecto productivo. El objetivo de la psicología del trabajo era la selección de empleados con base en las características humanas requeridas en cada tarea. En esta etapa lo predominante era los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, el estudio de los accidentes y la fatiga.
- Adaptación del trabajo al trabajador: En esta segunda etapa predominó sobre el aspecto productivo, la atención sobre los aspectos individuales y sociales del trabajador. Predominaban los temas relacionados con la motivación, los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Dentro de las principales causas que dieron surgimiento a la teoría de las relaciones humanas estuvo el surgimiento de las ciencias humanas como la psicología y la sociología y la necesidad de humanizar la administración dejando a un lado los conceptos mecanicistas de tal forma que se adaptara al estilo de vida en Norteamérica.

El respeto a las personas es uno de los principios fundamentales de la teoría de las relaciones humanas, este principio tiene en cuenta que cada ser es diferente y por tanto los gustos y estímulos que motivan a cada uno son diferentes, por lo tanto esto debe ser tenido en cuenta por la administración al momento de implementar cambios dentro de la organización. La forma como se presentan y evolucionan son diferentes de acuerdo a las características del personal con que se cuente.

Elton Mayo proporcionó directrices a los gerentes muy útiles y prácticas:

- Las personas son diferentes por lo tanto tienen deseos, metas diferentes, por lo que para que la motivación alcance sus objetivos es muy importante tratarlos como individuos.
- Los problemas de las personas nunca son sencillos
- Los problemas del trabajador en su casa o propios pueden afectar de manera negativa en el rendimiento de su trabajo.
- La comunicación es importante y si es eficaz mucho mejor. Para Mayo muy pocos Gerentes están preparados para hacer frente a los problemas sociales y políticos de una sociedad industrial.²

4.2 ACERCA DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Hemos observado a nivel teórico la clasificación que se ha dado a los estilos de dirección observados en las empresas y como estos son un reflejo del carácter de las personas que las dirigen. Al ser la organización un órgano compuesto por personas, medios y situaciones que interactúan, sin duda alguna podemos intuir que cada estilo de dirección genera reacciones o actitudes específicas en los empleados. Por ejemplo, es común escuchar a las personas comentar cómo se sienten presionadas y afectadas cuando sus Jefes se encuentran de mal genio o continuamente están supervisando su trabajo con una actitud dominante o, lo opuesto cuando estos los motivan.

Dentro de la teoría de las organizaciones durante el proceso de dirección de un líder sobre su grupo, se presentan procesos de motivación orientados a la consecución de objetivos, es decir, esto implica guiar al grupo a objetivos predeterminados y la manera en que este líder logre influir en el grupo determinará en gran medida la actitud de su grupo hacia los objetivos y el éxito en la

² IBID., p.36

consecución de estos. Esta teoría define como componentes de la conducta de un individuo en la organización: la motivación individual (producto de las necesidades del individuo y aquí aplicaría la teoría de necesidades de Maslow), la influencia grupal y la influencia organizacional manifestada a través de la forma como se ejerce el poder y la autoridad al interior de la organización.³

De acuerdo a lo anterior son varios los factores que influyen en la actitud del empleado en la organización y, la influencia organizacional dentro de la cual podría llegarse a considerar la influencia del equipo de trabajo, es uno de esos factores. El otro aspecto importante es la motivación individual que surge de las necesidades del individuo que requieren ser satisfechas y que tienen prioridades de satisfacción específicas de acuerdo a Maslow, pasando de una a otra a medida que cada una de ellas es satisfecha como se muestra en la siguiente figura:



³ GALLEGO, Luis. Introducción a las organizaciones. [En línea]. <Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/t13%20Proceso%20Adm.%20-%20Direccion.ppt>> [May. 2008]

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas del individuo, el cubrimiento de estas necesidades deja de ser importante para él dado que ya están satisfechas y surge la necesidad de seguridad y así a medida que se satisfacen las necesidades de la pirámide estas necesidades van cambiando. Teniendo en cuenta esta teoría, se observa que el afecto y la autoestima son necesidades del individuo que se manifiestan también en su vida laboral. De esta manera podemos pensar que el estilo de dirección que un líder ejerza sobre su grupo de trabajo y el comportamiento del grupo de trabajo, actúan como mecanismos de satisfacción de los individuos en mayor o menor medida de acuerdo al individuo y llevan al grupo a conseguir o no sus objetivos.

El análisis de estos factores motivacionales puede incluirse dentro del “estudio y aprendizaje del comportamiento organizacional que ofrece cuatro ventajas clave: 1) desarrollo de habilidades; 2) crecimiento personal; 3) mejora de la eficacia organizacional y 4) refinamiento del sentido común.”⁴ Vemos aquí que la mejora de la eficacia organizacional puede ser una consecuencia de un adecuado estudio y manejo del comportamiento organizacional que con la atención a las necesidades de los trabajadores, crea una mayor satisfacción y productividad por parte de este de acuerdo al enfoque conductista de la administración.

De acuerdo al análisis de la influencia de prácticas administrativas orientadas a las personas realizado por Jeffrey Pfeffer y su efecto en la productividad y competitividad de las empresas, este lista ocho prácticas administrativas clave observadas en las organizaciones de éxito:⁵

⁴DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2Ed. Bogota: Thomson Editores. 2003. p.4.

⁵IBID., p.11

- Seguridad en el empleo
- Altas normas en la selección de personal
- Amplio uso de equipos de trabajo auto administrados y una toma de decisiones descentralizada
- Alta compensación basada en el desempeño en comparación con otras empresas
- Amplia capacitación de los empleados
- Reducción de las diferencias de estatus entre los altos mandos y otros trabajadores
- Compartir la información entre los gerentes y otros empleados
- Ascensos en el interior de la organización

Esto indica que una orientación hacia el factor humano de las organizaciones genera grandes ventajas en los resultados de estas y, en oposición, la ausencia de enfoque en el personal no permite que la organización sea tan exitosa como podría llegar a ser si estuviera basada en él.

4.2.1 El Liderazgo. De acuerdo a las teorías de liderazgo, las personas que ejercen esta función en las organizaciones afectan o influyen en las demás personas del grupo y en el logro de las metas. En el ejercicio de este liderazgo los líderes adoptan diferentes estilos pero cuál sería el más apropiado para el logro de las metas organizacionales y para el desarrollo integral de los empleados? No necesariamente existe un único estilo de dirección que sea el apropiado en términos de producir los mejores resultados a nivel organizacional, individual y social. Cada individuo al poseer características diferentes de sexo, raza, personalidad, habilidad mental, entre otras, podría requerir de condiciones diferentes para obtener las metas organizacionales y sus metas personales. Sin embargo podría pensarse en un estilo de dirección que de alguna manera se pueda generalizar y pueda influir adecuadamente en la mayoría de los individuos

de la organización que incluya las prácticas observadas en organizaciones exitosas mencionadas anteriormente.

De acuerdo a la teoría de sistemas, a nivel organizacional podemos decir que el estilo de dirección de un líder, sus indicaciones, sus órdenes, influyen en el comportamiento individual y de acuerdo a las características individuales de cada uno, dicho estilo produce un resultado específico.⁶ Obviamente el resultado esperado por las organizaciones es la eficacia y el cumplimiento de sus metas con el fin de lograr resultados económicos. Esta eficacia es medida a través de diferentes indicadores de corto, mediano y largo plazo relacionados con el resultado de diferentes aspectos como ventas, cuota de mercado, nivel de satisfacción de los empleados, rotación de personal, innovación, entre otros.⁷

Si bien esta influencia del Jefe en primera instancia está orientada a lograr la eficacia de la organización y el cumplimiento de sus metas, se puede pensar que también tiene un efecto o repercusión en la vida personal del individuo al estar todo sistemáticamente relacionado. “El comportamiento es una función de la persona actuando con el ambiente; está determinado por el efecto que el individuo produce en el ambiente y viceversa”.⁸

Pero, cuáles son los resultados de esta influencia? Se han hecho varias pruebas pero ninguna de ellas es concluyente y presenta inconsistencias. Un estudio realizado durante veinte años en varias empresas de diferentes sectores, concluyó que el factor administrativo (liderazgo y gerencia) tuvo poco efecto en las ventas, los beneficios y los márgenes. Sin embargo el liderazgo tuvo mayor influencia en la varianza del desempeño que otras de las variables estudiadas.⁹ Esto quiere decir que aunque no siempre el liderazgo ejercido por una persona marca la diferencia en el desempeño de la organización, puede llegar a influir.

⁶ JAMES L. Gibson, Las Organizaciones: Comportamiento - Estructura - Procesos. 7Ed. Maadrid: Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. 1994. p. 30.

⁷ IBID., P. 34-36.

⁸ DUBRIN. Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2Ed. Bogota: Thomson Editores. 2003. p.25

⁹ JAMES L. Gibson, Las Organizaciones: Comportamiento - Estructura - Procesos. 7Ed. Maadrid: Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. 1994. p. 156

A finales de los años cuarenta se realizaron una serie de investigaciones basadas en las características y en el comportamiento de los líderes para determinar el *impacto* de estas en el *desempeño y satisfacción* de sus empleados. En 1.947 Rensis Likert de la Universidad de Michigan inició en diferentes empresas una investigación sobre el liderazgo clasificando en dos los estilos de liderazgo: el **líder que se concentra en la tarea** y el **líder que se concentra en el empleado**. Este estudio se llevó a cabo a través de cuestionarios a empleados y sólo tiene en cuenta estos dos aspectos. No logra demostrar claramente cuál es el estilo de dirección más eficaz.

Otros estudios fueron realizados por Fleishman y la Universidad de Ohio a través de cuestionarios a empleados, superiores e iguales teniendo en cuenta dos aspectos que ellos denominaron: **la iniciación de la estructura** (en la que el líder define los canales de comunicación, la manera de hacer el trabajo y se centra en las metas y resultados) y la **consideración** (que abarca comportamientos de simpatía, confianza, participación abierta entre líder y empleados), tratando de identificar cuál era el comportamiento que mejores resultados generaba en términos de eficacia concluyendo que había una dependencia de la situación y más factores interactuando.¹⁰

De otro lado se han desarrollado varias teorías orientadas a las situaciones de liderazgo: el modelo de **contingencias**, la teoría del **camino-meta** u orientación a los objetivos, la teoría **situacional** y en enfoque del **enlace vertical** que sugieren que la eficacia del liderazgo depende de la adaptación del líder a las diferentes situaciones aplicando una adecuada combinación entre tarea, poder y actitud. Esto sugiere flexibilidad por parte del líder.

Fiedler como expositor del modelo de contingencias sugiere que cuando una situación es completamente favorable o desfavorable para el líder, debe orientarse a las tareas para lograr la eficacia mientras que si su situación en el grupo es

¹⁰ IBID., P. 364-365

medianamente favorable o desfavorable, debe orientarse más a las relaciones. De manera que deben tenerse en cuenta las relaciones del líder con su grupo de trabajo, la estructura de la tarea y el poder que le da su posición.

La teoría denominada “Modelo del Camino-Meta” o de orientación a los objetivos desarrollado por Robert J. House que se centra en la influencia que tiene el líder en la percepción de las metas de trabajo en los empleados y los caminos para lograrlas en la que propone que el líder debe desempeñar un papel de motivación. Un estudio de una parte de este modelo encontró que cuando las *tareas son altamente repetitivas*, un *líder directivo tiene una influencia negativa en la satisfacción del empleado* mientras que *si la tarea no está bien estructurada, este tipo de líder tenía una influencia positiva en la satisfacción*.

La teoría situacional del liderazgo de Hersey-Blanchard indica que los líderes deben adaptar su estilo y conducta al nivel de madurez de sus subordinados, es decir, que este vaya acorde con la habilidad y voluntad de dichos subordinados para asumir responsabilidades y de esta manera definir el grado de supervisión requerido sobre ellos. Así, una vez identificado este nivel de disposición el líder debe elegir entre los siguientes cuatro estilos:

- Comunicador: El líder indica cómo hacer el trabajo y el camino a seguir
- Vendedor: El líder da instrucciones y al mismo tiempo apoya
- Participativo: El líder y sus subordinados definen entre ambos el trabajo a realizar o,
- Delegante: El líder da una pequeña dirección y brinda apoyo específico a los subordinados.

En el enfoque del enlace vertical de Diadas planteado por George Graen, el líder debe adaptarse a cada uno de sus subordinados, es decir, tener un estilo de dirección diferente con cada uno de acuerdo a su afinidad o cosas en común con el líder, clasificándolos *en miembros dentro del grupo y miembros fuera del grupo*.

El enfoque indica que las tareas más retadoras son más propicias para asignar a los miembros dentro del grupo.¹¹

En conclusión existen diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo que sugieren la utilización de los diferentes estilos de acuerdo a las situaciones y en estas se han centrado los estudios con relación al tema pero no se ha logrado llegar a un resultado único que pueda generalizarse. Incluso varios profesionales han planteado que no se requieren líderes en las nuevas organizaciones sino que los grupos de trabajo hagan la función de líderes y se cuente con expertos en temas específicos que ayuden a resolver los problemas que se presenten.¹²

4.3 Acerca de los nuevos tipos de organización

4.3.1 Movimientos actuales. A lo largo de la historia han surgido teorías administrativas que tratan de explicar el funcionamiento de las organizaciones y la forma como interactúan con el hombre. Es así como actualmente existen tres corrientes teóricas:

- El Movimiento Anglosajón con sentido un poco más pragmático y utilitarista, con gran influencia de la tecnociencia.
- El Movimiento Radical Humanista que aboga por organizaciones cuyo objetivo sea el hombre y,
- El Movimiento Crítico Alemán que plantea un mercado con libertad de funcionamiento teniendo en cuenta un equilibrio social, es decir, la creación de organizaciones a partir de lo planteado por los dos movimientos anteriores en donde no se excluyan mutuamente.

¹¹ IBID., P. 459-485

¹² IBID., P. 449-450

4.3.2 El Modelo Anglosajón. Este modelo agrupa los países bajos y Suecia; su planteamiento teórico se basa en el equilibrio, la justicia social y la concertación entre los diferentes participantes sociales planteando una cultura de la cooperación social en la que los diferentes afiliados: gobierno, sindicatos y dirigentes negocian y ayudan. Aboga por mantener un equilibrio en los salarios, ventajas sociales, cuidado de la naturaleza y evitar el crecimiento económico de unos pocos.

Sin embargo en la práctica se observa una orientación hacia la eficiencia, la eficacia, la tecnología y las utilidades.

4.3.3 Movimiento Radical –Humanista. Se centra en el hombre como tal considera cuatro bases esenciales:

- El hombre es un ser pensante, formador de su propio entorno, de sí mismo, de su libertad, cada hombre lleva en sí a la humanidad entera.
- El ser humano es un ser para rodearse con todos los otros seres
- La deshumanización del hombre se da cuando se valora a este por su fuerza laboral y no por su capacidad de desarrollarse y de ser capaz de generar cosas, es decir, cuando sólo se le paga por lo que se quiere que haga sin dársele oportunidad de ser él mismo y de aportar.
- El ser humano no se le debe considerar como un sujeto al que hay que mandar, incentivar e inspeccionar.

Este movimiento trabaja por una mayor humanidad en las organizaciones.

Esta corriente hace un llamado a replantear los objetivos de las organizaciones observando las consecuencias económicas, sociales y ecológicas que ha causado el utilitarismo imperante en la mayoría de estas.

4.3.4 Movimiento Alemán. “Las múltiples especificidades del “modelo” alemán que están en interacción e interrelación dentro de una dinámica sistemática (que aumenta la flexibilidad y la adaptabilidad del sistema en su conjunto), son la base de los principios fundamentales de la economía social de mercado, o soziale marktwirtschaft, de la que Michel Albert presenta dos postulados:

- El dinamismo de la economía debe reposar sobre un mercado al que debe darse la mayor libertad de funcionamiento, lo que apunta, en primer lugar, a los precios y salarios.
- El funcionamiento del mercado no puede, por sí solo, regular el conjunto de la vida social, sino que tiene que estar en equilibrio mediante una exigencia social planteada a priori y de la cual el Estado es garante”.¹³

En este movimiento se observa control y regulación del estado pero se tiene en cuenta la opinión de los diferentes actores sociales en la definición de objetivos comunes que beneficien a todas las partes. El Estado interviene en el control de una sana competencia entre los representantes económicos y en los asuntos sociales.

En lo social, el modelo Alemán ofrece a los ciudadanos seguridad en salud, lucha contra los desequilibrios en materia socioeconómica y se preocupa por atender a los menos favorecidos ofreciéndoles un ingreso mínimo.

4.3.5 Organizaciones Holográficas. Actualmente hay un nuevo concepto de organización que podría ubicarse dentro del movimiento radical humanista y, que se denomina Organización Holográfica. Esta surge del concepto de Holografía en la que la organización se asemeja al comportamiento del cerebro. Cuando se habla de organización como cerebro se tiene en cuenta las características del cerebro como tal: el todo está en todas partes, se auto-organiza, se enfrenta a lo

¹³AKTOUF, Omar. La Administración entre Tradición y Renovación. 3Ed. Cali: Editores-Impresores. 2001. p.475-476

complejo y a lo que genera incertidumbre, se cuestiona y puede cambiar, aprende a aprender, cuando tiene información la procesa en lugar de eliminarla.

Cuando un administrador entiende al cerebro como un todo, y dicho proceso lo lleva a la empresa puede obtener un gran resultado ya que cuando los elementos de la organización sienten que caminan en el mismo sentido, pueden llegar a realizar lo que realiza el cerebro, tomar una idea y transformarla en lo que se quiere casi sin saber cómo, lo que indica que la gente es capaz de auto-organizarse, pueden cambiar cuando se requiera, están dispuestos a volver a aprender procesos o procedimientos, toman la información y son capaces de procesarla antes de eliminarla aunque vaya en contra de lo que ellos piensan.

Este tipo de funcionamiento permite que los elementos que hacen parte de la organización se puedan desarrollar plenamente, para bien de las personas y de la organización. Cuando se dice hacen parte, no sólo es como elemento físico, sino que se le permite participar y conocer la organización de tal forma que sienta que el trabajo realizado aporta tanto a la organización como al mismo ser.

Las organizaciones holográficas buscan que el hombre se desarrolle dentro de la organización como un ser pensante y no sólo actuante, como un hombre que no requiere un jefe sino un compañero que dirija. Para un jefe en este tipo de organizaciones es importante que el trabajador le hable con tranquilidad y que no calle por miedo ya que perdería la oportunidad de escuchar su ideas.¹⁴

Este tipo de organización tiene una buena representación en el caso Cascades, en el que se observa una organización fundamentada en el valor e importancia que se le da a los miembros que la conforman demostrando coherencia con este pensamiento a través del vínculo de cercanía que desarrollan al interior teniendo en cuenta las opiniones de los empleados, haciéndolos partícipes de los beneficios materiales y económicos de organización, escuchando sus opiniones y

¹⁴MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México Distrito Federal: Editorial Alfa Omega-Rama. 1991.

eliminando las diferencias de poder entre los diferentes cargos de la organización.¹⁵ El estilo de dirección abierto, participativo e integrador de esta empresa, permite al trabajador ser parte integral de la organización y esto se ha visto reflejado tanto en la vida laboral como en la vida social de este.

Lo que se podría decir en conclusión es que la Organización Holográfica busca alcanzar bienestar brindando bienestar a los empleados, haciendo que ellos sientan la organización como algo propio y por lo tanto obteniendo también beneficios de parte de ella. No es entonces una utopía pensar en la creación de este tipo de organizaciones que bajo un estilo de dirección participativo, permita replantear los objetivos de estas y contar con el factor humano como un objetivo vital.

En esta sociedad en la que prima el capitalismo aún son muy pocos los casos en los que se presenten este tipo de organizaciones por lo que carecemos de estudios que nos permitan visualizar si funcionan o no en nuestro medio y sus resultados. Queda abierto entonces el espacio para realizar un sinnúmero de investigaciones relacionadas con el tema dentro de las que cabe preguntarse si es este el tipo de organización más adecuado en términos de búsqueda de bienestar del ser humano y continuidad de las organizaciones y si dará buenos resultados independientemente del carácter de cada empleado.

¹⁵AKTOUF, Omar Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. Ponencia en Internacional Conference on organizational symbolism, Universidad de Quebec. Montreal, junio de 1986.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dado que el objetivo principal de este trabajo es tratar de vislumbrar los efectos que tiene en el empleado el estilo de dirección de su jefe con el fin de descubrir tendencias que podrán servir de base para posteriores investigaciones y no es el objetivo generalizar los resultados de la encuesta, esta investigación se ubica en el ámbito *Exploratorio* al cual se le dio un enfoque *Mixto* (cuantitativo y cualitativo) que permitiera al encuestado expresar libremente sus percepciones y a la vez dar una valoración a estas.

Vale la pena aclarar que este el enfoque de la investigación implica la recolección de información con relación al tema tratado mas no implica señalar relaciones de este con otros temas como por ejemplo la productividad.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es *no-experimental*, es decir, no hay manipulación de variables para observar sus efectos sino que hay una observación del tema de investigación en este momento del tiempo lo que la convierte en una investigación transversal o transeccional exploratoria que nos permite empezar a tener una visión actual de los efectos que tiene en el empleado el estilo de dirección de su Jefe.

5.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la selección de la muestra se buscó inicialmente información en el Dane y en la Cámara de Comercio de Medellín acerca del número de personas que trabajan actualmente en pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá en el sector Industrial y de Construcción pero no se obtuvo información clasificada de esta forma por lo que se decidió tomar una muestra *no probabilística* de personas que actualmente trabajan en empresas del Valle de Aburrá (83 personas en total) en su gran mayoría empleados de una empresa del sector industrial químico y de una empresa del sector de la construcción. Si bien los resultados de la investigación en esta población no pueden generalizarse y son sólo reflejo de la realidad de la población entrevistada, permiten vislumbrar tendencias con relación al tema tratado y abrir las puertas a nuevas investigaciones o a profundizar en el tema.

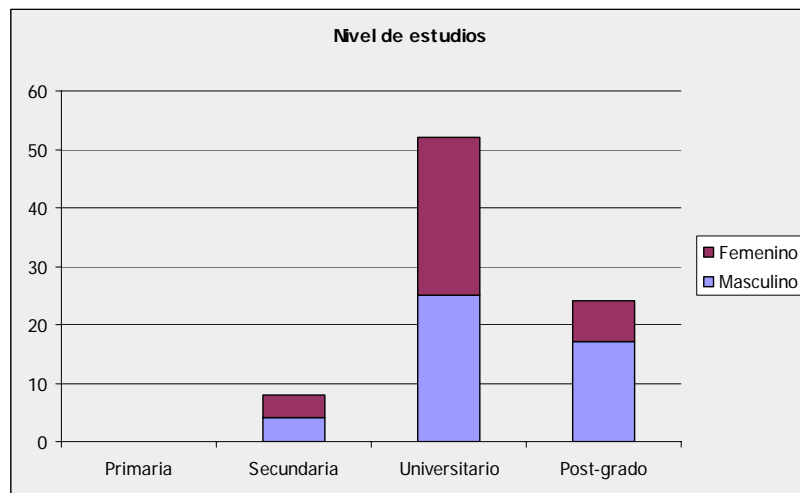
La recolección de datos se realizó mediante el diseño de un cuestionario para la aplicación de una encuesta en la que se tuvo en cuenta la pregunta de investigación, los objetivos de esta y los estilos de dirección definidos por Likert mencionados en el marco teórico de este trabajo. El cuestionario incluyó tanto preguntas cerradas como abiertas, se publicó en una página de internet: www.surveymonkey.com, se envió el link a través de correo electrónico a las personas elegidas para que lo diligenciaran y a través de esta página se recolectó y tabuló la información.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se relacionan los datos obtenidos de la encuesta aplicada a las 83 personas que laboran en empresas del Valle de Aburrá, seguidos de un análisis cualitativo y cuantitativo.

Tabla 1. Preguntas 1 y 2: Género y nivel educativo

| Nivel Educativo | Género | | | | Total | % |
|-----------------|-----------|-------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| | Femenino | % | Masculino | % | | |
| Primaria | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0,0% |
| Secundaria | 4 | 10,6% | 4 | 9% | 8 | 9,6% |
| Universitario | 27 | 71% | 25 | 55,5% | 52 | 62,7% |
| Post-grado | 7 | 18,4% | 16 | 35,5% | 23 | 27,7% |
| Total | 38 | 100% | 45 | 100% | 83 | 100% |



De los encuestados el 45,8% fueron mujeres y el 54,2% hombres. Se observa que del 100% de las mujeres encuestadas, 71% de ellas tiene nivel educativo universitario y 18,4% de post-grado mientras que del 100% de los hombres el 55,5% de ellos tiene nivel universitario y el 35,5% tiene post-grado. Del total de personas encuestadas el 62,7% tienen nivel educativo universitario de los cuales el 51,9% son mujeres y el 48,1% hombres.

Tabla 2. Pregunta 3: Años de experiencia laboral

| Años de experiencia | Género | | | | Total | % |
|---------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | Femenino | % | Masculino | % | | |
| De 0 a 5 años | 4 | 10,5% | 2 | 4,5% | 6 | 7,2% |
| De 6 a 10 años | 5 | 13,2% | 9 | 20% | 14 | 16,8% |
| De 11 a 20 años | 18 | 47,4% | 11 | 24,4% | 29 | 35% |
| Más de 20 años | 11 | 28,9% | 23 | 51,1% | 34 | 41% |
| Total | 38 | 100% | 45 | 100% | 83 | 100% |



Se observa que el 41% de los encuestados son personas con más de 20 años de experiencia laboral de los cuales el 67,6% son hombres y el 32,4% mujeres, seguidos por el 35% correspondiente a personas entre 11 y 20 años de experiencia.

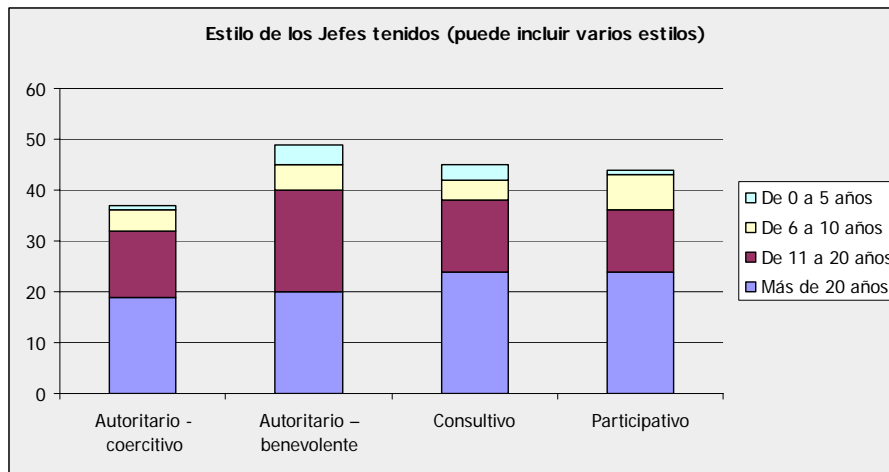
Tabla 3. Pregunta 4: Número de Jefes durante la vida laboral

| Número de Jefes | Total | % |
|------------------------|--------------|--------------|
| De 1 a 3 Jefes | 16 | 19,3% |
| De 4 a 6 Jefes | 40 | 48,2% |
| Más de 6 Jefes | 27 | 32,5% |
| Total | 83 | 100% |

El 48,2% de las personas encuestadas ha tenido entre 4 y 6 Jefes durante su vida laboral.

Tabla 4. Pregunta 5: Estilo de dirección de los Jefes que ha tenido

| Estilos de Dirección | De 0 a 5 años | % | De 6 a 10 años | % | De 11 a 20 años | % | Más de 20 años | % | Total | % sobre total encuestados |
|--|----------------------|----------|-----------------------|----------|------------------------|----------|-----------------------|----------|--------------|----------------------------------|
| Autoritario - coercitivo: Motiva a través del miedo y el castigo con recompensas ocasionales, la comunicación es de arriba hacia abajo. Toma las decisiones. | 1 | 16,7% | 4 | 29% | 13 | 45% | 18 | 52,9% | 36 | 43,4% |
| Autoritario – benevolente: Motivan con recompensa y algunas veces con temor o castigo, permite un poco de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y hay cierta delegación en la toma de decisiones. | 4 | 66,7% | 5 | 36% | 20 | 69% | 19 | 55,8% | 48 | 57,8% |
| Consultivo: Énfasis en recompensas materiales, recompensas sociales ocasionales. Las sanciones son raras. Se facilita la comunicación vertical y horizontal. Consulta los niveles inferiores, permite la delegación y participación de las personas en las decisiones. | 3 | 50,0% | 4 | 29% | 14 | 48,3% | 23 | 67,6% | 44 | 53% |
| Participativo: Delega en su totalidad, se comparte toda la información, trabajo en equipo, confianza mutua. Toma de decisiones a través de procesos grupales. Frecuentes recompensas con énfasis en recompensas sociales, pocas sanciones. | 1 | 16,7% | 7 | 50% | 12 | 41,4% | 23 | 67,6% | 43 | 51,8% |
| Personas con antigüedad de: Total encuestados | 6 | | 14 | | 29 | | 34 | | | 83 |



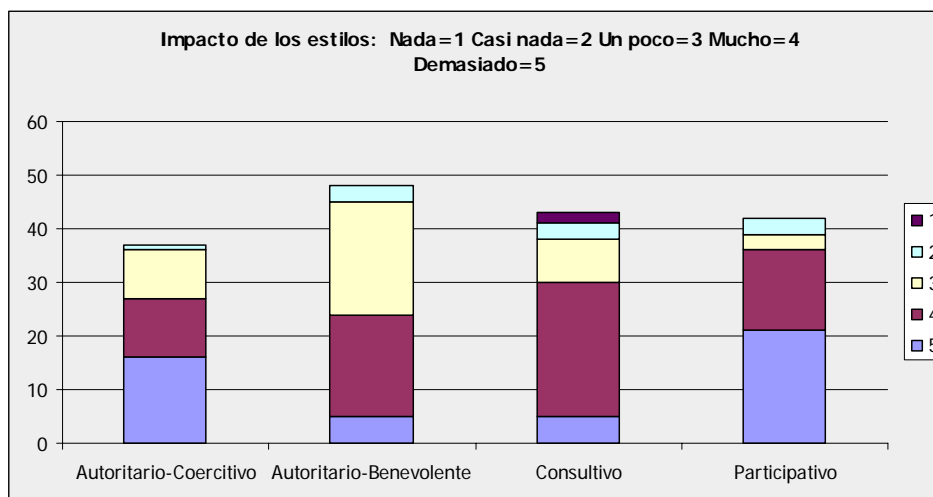
De los datos se observa que la mayoría de las personas encuestadas ha tenido experiencia con los cuatro estilos de dirección planteados en porcentajes muy cercanos predominando la experiencia con el estilo Autoritario-Benevolente, 57,8% de los entrevistados, seguido del estilo Consultivo con 53% de los encuestados.

Así mismo se observa que las personas con más de 20 años de antigüedad son las que más porcentajes similares de experiencia han tenido con los diferentes estilos de dirección.

Entre las personas encuestadas con 0 a 5 años de experiencia laboral, la mayoría, 66,7%, ha tenido Jefes con estilo de dirección Autoritario-Benevolente; entre las personas con 6 a 10 años de experiencia laboral, predomina la experiencia con el estilo de dirección Participativo, el 50%; entre las personas con 11 a 20 años de experiencia laboral, predomina la experiencia con el estilo Autoritario-Benevolente, el 69%, y entre las personas con más de 20 años de experiencia laboral, predomina la experiencia con los estilos Participativo y Consultivo con un 67,6% en ambos casos.

Tabla 5. Pregunta 6: Calificación del impacto de los estilos de dirección en los encuestados

| Impacto: Nada=1 Casi nada=2 Un poco=3 Mucho=4 Demasiado=5 | | | | | | |
|---|----------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Estilos de Dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Autoritario-Coercitivo | 0,0% (0) | 2,8% (1) | 25% (9) | 30,5% (11) | 41,7% (15) | 36 |
| Autoritario-Benevolente | 0,0% (0) | 6,4% (3) | 44,7% (21) | 38,3% (18) | 10,6% (5) | 47 |
| Consultivo | 4,8% (2) | 7,1% (3) | 19% (8) | 57,1% (24) | 12% (5) | 42 |
| Participativo | 0,0% (0) | 7,3% (3) | 7,3% (3) | 36,6% (15) | 48,8% (20) | 41 |
| <i>No respondieron</i> | | | | | | 3 |



De los datos se observa que el mayor impacto teniendo en cuenta número de repuestas y porcentaje, lo obtuvo el estilo de dirección Participativo en el que el 48,8% de las personas que ha tenido experiencia con este estilo, calificó con 5 el impacto generado en ellos por este. Se observa también que el 41,7% de las personas que ha tenido

experiencia con el estilo Autoritario-Coercitivo, calificó con 5 el impacto que tuvo en ellos dicho estilo de dirección.

De las personas que han tenido experiencia con el estilo Consultivo, el 57,1% calificó con 4 el impacto generado en ellos por dicho estilo. Este fue el estilo y la calificación con mayor número de respuestas.

A continuación se pueden ver estos datos discriminados por género:

| Impacto: Nada=1 Casi nada=2 Un poco=3 Mucho=4 Demasiado=5 | | | | | |
|---|----------|--------|-----------|--------|----------|
| Estilos de dirección | Género | | | | Total |
| | Femenino | %F | Masculino | %M | |
| Autoritario-Coercitivo | | | | | |
| 5 | 8 | 50,0% | 7 | 35% | |
| 4 | 7 | 43,8% | 4 | 20% | |
| 3 | 1 | 6,3% | 8 | 40% | |
| 2 | 0 | 0,0% | 1 | 5% | |
| 1 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| | 16 | 100,0% | 20 | 100,0% | 36 |
| Autoritario-Benevolente | | | | | |
| 5 | 3 | 13,6% | 2 | 8% | |
| 4 | 8 | 36,4% | 10 | 40% | |
| 3 | 11 | 50,0% | 10 | 40% | |
| 2 | 0 | 0,0% | 3 | 12% | |
| 1 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| | 22 | 100,0% | 25 | 100,0% | 47 |
| Consultivo | | | | | |
| 5 | 3 | 15,8% | 2 | 8,7% | |
| 4 | 8 | 42,1% | 16 | 69,6% | |
| 3 | 5 | 26,3% | 3 | 13% | |
| 2 | 1 | 5,3% | 2 | 8,7% | |
| 1 | 2 | 10,5% | 0 | 0,0% | |
| | 19 | 100,0% | 23 | 100,0% | 42 |
| Participativo | | | | | |
| 5 | 9 | 56,3% | 11 | 44% | |
| 4 | 4 | 25,0% | 11 | 44% | |
| 3 | 2 | 12,5% | 1 | 4% | |
| 2 | 1 | 6,3% | 2 | 8% | |
| 1 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| | 16 | | 25 | 100,0% | 41 |
| No respondieron | | | | | 3 |

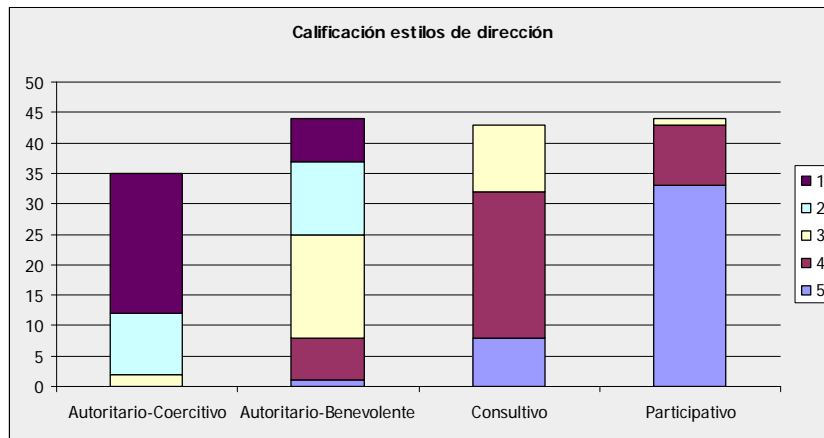
De los datos se observa que en términos porcentuales el estilo de dirección Autoritario-Coercitivo tuvo más de impacto en las mujeres: 50% de las mujeres que ha experimentado este estilo, que en los hombres: 35% de los hombres que ha experimentado este estilo.

Igualmente se observa mayor impacto en las mujeres del estilo de dirección Participativo: 56,3% de las mujeres que ha experimentado este estilo, que en los hombres: 44% de los hombres que ha experimentado este estilo.

En las mujeres se observa un mayor número de respuestas, 56,3%, para el estilo Participativo con una calificación de 5 y en los hombres el se observa un mayor número de respuestas, 69,6%, para el estilo Consultivo con una calificación de 4.

Tabla 6. Pregunta 7: Calificación de los estilos de dirección

| Calificación: De 1 a 5 siendo 1 la más baja y 5 la más alta | | | | | | |
|--|-------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Estilo de Dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Autoritario-Coercitivo | 64,7% (22) | 29,4% (10) | 5,9% (2) | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 34 |
| Autoritario-Benevolente | 16,3% (7) | 27,9% (12) | 37,2% (16) | 16,3% (7) | 2,3% (1) | 43 |
| Consultivo | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 26,2% (11) | 54,8% (23) | 19% (8) | 42 |
| Participativo | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 2,3% (1) | 23,3% (10) | 74,4% (32) | 43 |
| No respondieron | | | | | | 3 |



Se observa que la mayoría de las personas que ha tenido experiencia con el estilo de dirección Autoritario-Coercitivo, 64,7%, le dio la más baja calificación a este estilo. Por el contrario, la mayoría de las personas que ha tenido experiencia con el estilo Participativo, 74,4%, le dio la más alta calificación a este estilo.

| Calificación siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta | | | | | |
|--|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|
| Estilos de dirección | Género | | | | Total |
| | Femenino | %F | Masculino | %M | |
| Autoritario-Coercitivo | | | | | |
| 5 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 4 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 3 | 0 | 0,0% | 2 | 10,5% | |
| 2 | 4 | 26,7% | 6 | 31,6% | |
| 1 | 11 | 73,3% | 11 | 57,9% | |
| | 15 | 100,0% | 19 | 100,0% | 34 |
| Autoritario-Benevolente | | | | | |
| 5 | 0 | 0,0% | 1 | 4,4% | |
| 4 | 0 | 0,0% | 7 | 30,4% | |
| 3 | 10 | 50,0% | 6 | 26,1% | |
| 2 | 7 | 35,0% | 5 | 21,7% | |
| 1 | 3 | 15,0% | 4 | 17,4% | |
| | 20 | 100,0% | 23 | 100,0% | 43 |
| Consultivo | | | | | |
| 5 | 4 | 22,2% | 4 | 16,7% | |
| 4 | 7 | 38,9% | 16 | 66,6% | |
| 3 | 7 | 38,9% | 4 | 16,7% | |
| 2 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 1 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| | 18 | 100,0% | 24 | 100,0% | 42 |
| Participativo | | | | | |
| 5 | 13 | 81,3% | 19 | 70,4% | |
| 4 | 2 | 12,5% | 8 | 29,6% | |
| 3 | 1 | 6,3% | 0 | 0,0% | |
| 2 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 1 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| | 16 | | 27 | | 43 |
| No respondieron | | | | | 3 |

La mayoría de los hombres 57,9% y la mayoría de las mujeres 73,3% que ha tenido experiencia con el estilo de dirección Autoritario-Coercitivo le dio la calificación más baja a este siendo mayor porcentualmente esta respuesta en las mujeres. Se observa que la mayoría de las mujeres que ha tenido experiencia con el estilo Autoritario-Benevolente, 50%, le da una calificación de 3 (media) a este y la mayoría de los hombres, 30,4% le da una calificación de 4.

En el estilo consultivo la mayoría de los hombres 66,6% le dio una calificación de 4 y en las mujeres en igual porcentaje 38,9% le dio calificación de 3 y 4.

El estilo Participativo tiene la calificación más alta tanto en hombres como en mujeres que han tenido experiencia con este estilo: 70,4% y 81,3% respectivamente, siendo calificado más alto en mujeres que en hombres porcentualmente hablando.

Tabla 7. Pregunta 8: Efecto que tuvo en las personas cada estilo experimentado

| Estilos de dirección | Total respuestas | % de respuestas |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| Autoritario-Coercitivo | 32 | 47,7% |
| Autoritario-Benevolente | 37 | 55,2% |
| Consultivo | 35 | 52,2% |
| Participativo | 36 | 53,7% |
| Respondieron | | 67 |
| No respondieron | | 16 |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|--|--|---|--|
| 1 | | Volverme prevenida, autoritaria | | |
| 2 | Me bloquea totalmente | Me permite trabajar parcialmente pero sin motivación. | Me permite ser creativa y por ende más productiva. Me mantiene motivada hacia el trabajo. | |
| 3 | A veces sentía rabia de ser tratada de ese modo y hacía que rebajara mi ritmo de trabajo | | | Dispuesta a dar el todo y un poco más de mí para salir adelante en los proyectos |
| 4 | Falta de compromiso | Indiferencia | | |
| 5 | Tener pereza y miedo de ir al trabajo. | Un poco de angustia e intranquilidad | | |
| 6 | Causa temor más no respeto. Y no provoca dar ideas | Genera inseguridad porque varía de un momento a otro, como puede recompensar al segundo puede castigar | | |
| 7 | Muy triste que se motive a través del miedo | | | |
| 8 | Miedo constante, ansiedad, depresión, falta de autoestima | Frustración | | Convicción, motivación, gusto por el trabajo |
| 9 | | | La mayoría de los trabajos a realizar los consulto con mi jefe inmediato. | |
| 10 | | | Positivo | Positivo |
| 11 | Demoleedor, opté por cambiar de trabajo | Desgastante, exigente pero tensionante. | Interesante, promueve la participación e iniciativa. | Excelente, desarrolla la creatividad y el sentido de responsabilidad. |
| 12 | | Casi nada | Un poco | Mucho, creo que es el estilo de dirección que he ocupado en mi vida laboral |
| 13 | | | | Trabajar con más confianza y con más sentido de pertenencia |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|---|--|---|--|
| 14 | Empezando mi vida laboral creó temor; un poco difícil superar esta etapa muy joven | Algunas cosas impactaron en mi formación laboral y las aplico actualmente | | Algunas cosas impactaron en mi formación laboral, y las aplico actualmente |
| 15 | Me enseñó un poco a analizar mejor la parte de dirección | Al igual que el anterior me ayudó en mi principio de experiencia profesional a saber cómo manejar mejor la dirección de personal | Me ha sido importante porque va un poco ligado a lo que siempre he pensado de cómo debería ser la dirección | |
| 16 | Renunciar al cargo y tomar nuevas posibilidades de trabajo y de estilo de vida | | | Poder aprender de los superiores y aplicar al momento de ocupar cargos de este estilo |
| 17 | Temor | | | Motivación, lealtad y compromiso. |
| 18 | | | Me ayudó a crecer y afianzarme en mis labores | Aprendizaje todo el tiempo |
| 19 | Odio | Tranquilidad | Confianza, respeto y compromiso | |
| 20 | | Me hizo sentir impotente e incapaz, desconcertada y sin claridad | Me ayudó a mejorar la confianza en mí pero sentía que mi opinión no era lo suficientemente importante | Me ayudó a tener más confianza en mí misma tanto laboral como personalmente y a poner más en práctica mis conocimientos profesionales. Me ayudó a ser participativa y dar todo de mí en el trabajo |
| 21 | | | Importante para mi crecimiento profesional | Sería el ideal para optimizar el conocimiento de todos en función de la empresa |
| 22 | | | | Mejorar mi trabajo y aumentar mis conocimientos y capacidades. |
| 23 | Miedo, falta de seguridad en mí misma para hacer las cosas, tanto que me llevó a la renuncia a mi cargo | No estaba satisfecha con mi puesto, trabajaba aburrida | Buen desempeño del trabajo, estrés por cumplimiento en horarios, y no tenía mucha autonomía | Confianza, felicidad en mi trabajo. |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|---|--|--|---|
| 24 | Para no utilizarlo | Para utilizar algunas de las características | He aprendido bastante de este estilo de Jefe para aplicar en mi forma de dirección a mis subalternos | He aprendido bastante de este estilo de Jefe para aplicar en mi forma de dirección a mis subalternos |
| 25 | Aprendí qué no me gustaría ser ni hacer | | Sentí confianza, valoración y respeto por el saber de cada persona en un grupo | Lo importante que es el trabajo en equipo, el tener una comunicación adecuada y fluida, el respeto por la diferencia |
| 26 | Similar al mando militar. No permite el crecimiento de las personas y de las empresas. Estanca y aburre | | Permite crecer como persona y hace agradable el trabajo | |
| 27 | Entender cómo no se debe dirigir una organización. | Estilo paternalista semi-rígido, bueno para organizaciones con gente de escasa capacitación. | Respeto por los conocimientos y opiniones de los demás. | Entender que con la colaboración de la gente por convencimiento, se logran resultados positivos. |
| 28 | Temor-incredulidad-límites en capacidad-falta de usar las competencias al 100%-inseguridad. | | Comodidad-Seguridad-uso de competencias al máximo-credibilidad-satisfacción personal | Comodidad-Seguridad-uso de competencias al máximo-credibilidad-satisfacción personal-no es conveniente tanta democracia |
| 29 | | Negativo. | | |
| 30 | | No permite que uno avance desde el punto de vista profesional | Genera confianza y tranquilidad para trabajar y esto mejora el bienestar en el trabajo | Es retador y le permite a uno pensar en mostrar su mejor potencial. |
| 31 | | Buen líder pero un poco limitante para mi gusto. | Excelente para desarrollar la creatividad y la pertenencia de sus subordinados. | |
| 32 | Genera disciplina | Se Genera pasividad | Entusiasmo | Confianza |
| 33 | | Aprendizaje sobre cómo obtener las cosas en momentos de mucha presión | Adecuado para proyectos en donde es muy importante la creatividad | |
| 34 | | Muy regular con la información y con la comunicación, muy introvertido | | |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|---|--|--|--|
| 35 | | Me enseñó a respetar la autoridad, y a ser parte de soluciones en algunas ocasiones | | |
| 36 | Dependencia total de mis actividades, supeditadas a la aprobación del jefe. Con fuertes amonestaciones. | Dependencia total pero sin regaños | | Tomo mis propias decisiones, comunicando y consultando temas trascendentes. |
| 37 | | | Capacidad de interactuar y autonomía para trabajar | Mayor motivación para trabajar sin presión pero con responsabilidad. |
| 38 | | | Positivo | |
| 39 | Poco respeto por esa persona como profesional y cumplimiento de las tareas asignadas por obligación | Relativo grado de respeto, no fue mi modelo a seguir, pero respeto por él como ser humano. | | Modelo de líder a seguir de quien aprendí mucho y marcó mi estilo de Dirección. |
| 40 | | La oportunidad de aprender con responsabilidad | Sensación de conocimiento | |
| 41 | Generó temor, aislamiento, motivó el autoaprendizaje. | No se sabe qué reacción va a haber, crea incertidumbre. | | Genera empoderamiento, ganas de hacer bien las cosas. Es peligroso para el que no se autogestiona |
| 42 | Trabajo con miedo al rechazo o despido | | Genera confianza y deseos de mejorar y dar más | Crea el ambiente para desarrollar el trabajo con convicción y responsabilidad |
| 43 | | | Adquirir mayor responsabilidad. | Mayor confianza en sí mismo. Pasión por el trabajo. Liderazgo |
| 44 | | | Pierde credibilidad | |
| 45 | | | | Bueno porque aprendí muchas cosas de cada uno |
| 46 | | | | Liderazgo, confianza y actitud de autogestión y responsabilidad, sentido de pertenencia y honestidad |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|--|---|--|---|
| 47 | | | Da participación y oportunidades | Permite interactuar y permite acceder al jefe y al crecimiento de la empresa |
| 48 | Grosero, gritón | Regañón - se arrepiente | | |
| 49 | Negativo, el trabajo se limita sólo a lo estrictamente necesario e inhibe la creatividad | Negativo, no facilita el trabajo en equipo | Positivo, facilita el trabajo en equipo, impulsa el sentido de pertenencia y la toma de decisiones | |
| 50 | | | El de trabajo en equipo | |
| 51 | | La disciplina es parte de la formación pero no atenta contra las destrezas de ningún integrante del equipo de trabajo | | |
| 52 | | | Bueno | Muy bueno |
| 53 | Malos recuerdos, ojalá en la vida nunca tenga que vivir de nuevo esta experiencia. | Igual que el anterior, es una vivencia muy amarga. | | Este estilo me ha parecido ideal, ya no sufro de síndrome de Domingo en la tarde. |
| 54 | | Por lo menos no se siente coerción. | | |
| 55 | Peor experiencia que he tenido, porque me tocó desde el de mayor rango hasta intermedios | | | |
| 56 | | Me hace más exigente y disciplinado | Aprender a darle importancia a las ideas de los demás | Aprender la importancia del trabajo en equipo |
| 57 | | | Empoderamiento y aprendizaje | Empoderamiento, mejora en habilidades directivas y de liderazgo |
| 58 | | Uno realiza las actividades asignadas con miedo de equivocarse. | Da seguridad en la toma de decisiones y en el manejo de su trabajo y equipo. | |
| 59 | | La supervisión es constante, no se delega | | |
| 60 | Restricción en el desarrollo de la creatividad, temor en la toma de decisiones | | | |

| # | Autoritario-Coercitivo | Autoritario-Benevolente | Consultivo | Participativo |
|----|--|--|---|---|
| 61 | | | | Me han dado empoderamiento y compromiso |
| 62 | | Superación | | |
| 63 | Puede haber propiciado alguna inhibición en la toma de decisiones. | Deja participar abiertamente en los procesos de mejoramiento continuo. | | |
| 64 | | | Me sentí que hacía parte de la compañía | Motivación para el trabajo |
| 65 | El efecto es de presión y desconfianza | | El efecto es de confianza y apoyo | El efecto es de calidez e igualdad |
| 66 | | Frustración al desarrollo profesional y personal | | |
| 67 | Negativo, me parece mala dicha actitud. | | | |

Se observa que la mayoría de las personas que ha tenido experiencia con el estilo Autoritario-Coercitivo describió como negativo el efecto que tuvo en ellos este estilo, generando en la mayoría sentimientos de temor e inhibición.

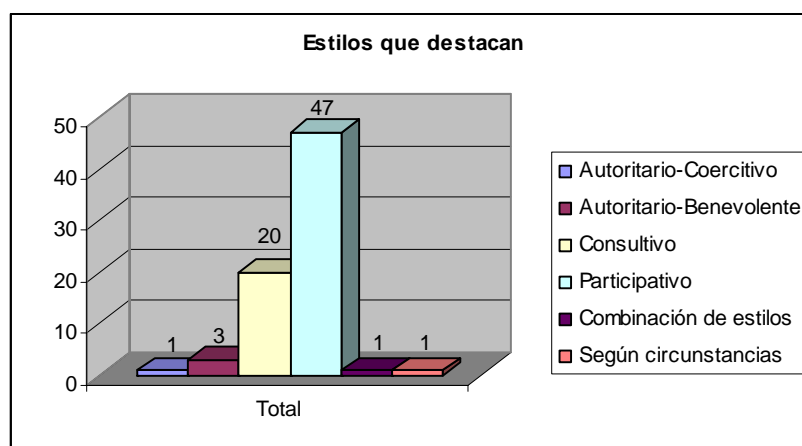
Para el estilo Autoritario-Benevolente si bien se observa la descripción de algunos efectos positivos como disciplina, tranquilidad y aprendizaje, la mayoría describe efectos negativos como incertidumbre, temor y frustración.

Para el estilo Consultivo la gran mayoría de las personas describió efectos positivos como generación de creatividad, motivación, participación, confianza y seguridad.

Para el estilo Participativo todas las personas que respondieron describieron efectos positivos dentro de los que se destacan motivación, empoderamiento, desarrollo de la creatividad y trabajo en equipo; una persona indica que debe existir una buena auto-gestión para la aplicación de este estilo.

Tabla 8. Pregunta 9: Preferencia de los estilos de dirección

| Estilos de dirección | Total | % |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Autoritario-Coercitivo | 1 | 1% |
| Autoritario-Benevolente | 3 | 4% |
| Consultivo | 20 | 27% |
| Participativo | 47 | 64% |
| Combinación de estilos | 1 | 1% |
| Según circunstancias | 1 | 1% |
| Total respuestas | 73 | 88% |
| No respondieron | 10 | 12% |
| Total encuestados | 83 | 100% |



| # | RESPUESTA |
|---|--|
| 1 | Consultivo para efectuar trabajo en equipo y dar mayores resultados |
| 2 | Consultivo: porque me motiva en mi trabajo, nunca se pierde la comunicación. |
| 3 | El participativo lo hacen sentir a uno como parte integral del grupo y todos con un mismo norte. Me hace sentir que soy una persona responsable sin necesidad de ser vigilada |
| 4 | Consultivo. Porque tiene el estilo más equilibrado entre lo bueno y lo no bueno |
| 5 | Participativo |
| 6 | Yo creo que no hay Estilos mejores o más malos que otros, los estilos se deben de ajustar a las circunstancias, a las personas y a las diferentes empresas. Hay un estilo para cada ocasión. |

| # | RESPUESTA |
|----|--|
| 7 | Participativo. Porque es importante poder opinar desde abajo que es donde se tiene toda la raíz de los procesos |
| 8 | Participativo, porque es incluyente, motivante, genera confianza y autoestima, genera auto-regulación y responsabilidad. |
| 9 | El consultivo por lo que representa. |
| 10 | Participativo-trabajo en equipo y su delegación |
| 11 | Participativo, genera el desarrollo personal en todo el equipo |
| 12 | Participativo, la consecución de los objetivos es a través del trabajo en equipo |
| 13 | Participativo, porque se motiva a trabajar en pro de una empresa que es de todos y para todos |
| 14 | El participativo sería el ideal por lo ideal |
| 15 | Por lo que dije anteriormente destacaría el consultivo, ya que la organización no es un solo ente sino que son todos los entes que participan de una u otra manera en él |
| 16 | Participativo. Se da confianza a las personas que soportan la empresa y permite un acercamiento para la solución de problemas antes de que éstos sean más traumáticos, difíciles de resolver y con alto impacto negativo |
| 17 | El participativo porque fomenta el trabajo en equipo |
| 18 | Participativo: Le da la oportunidad a todo el equipo de trabajo incluyendo al jefe de crecer y afianzar el área. |
| 19 | Consultivo genera un buen ambiente laboral |
| 20 | Participativo porque considero que ayuda a trabajar en equipo y valora y respeta a las personas como seres íntegros |
| 21 | El participativo: en mi opinión lo destaco porque de esa manera todos crecen, empresa, jefe, subalternos, etc. |
| 22 | Participativo: permite retroalimentación, aprendizaje, mejora de los procesos y relevo generacional. |
| 23 | El Participativo, porque creo que juntos, con el aporte de todos y con confianza podemos hacer una labor excelente |
| 24 | El consultivo y participativo porque permite una administración más adecuada |

| # | RESPUESTA |
|----|--|
| 25 | El participativo, porque se obtienen mejores resultados tanto grupal como para cada miembro, es muy dinámico, hay aprendizaje constante y crecimiento y motivación de todos. |
| 26 | De los conocidos el consultivo- ideal el participativo. |
| 27 | El participativo por los buenos resultados que se obtiene al hacer sentir al grupo que todos cuentan, que sus opiniones son escuchadas y debatidas. Esto genera entusiasmo y motivación. |
| 28 | Consultivo |
| 29 | Participativo, porque se da la confianza al nivel profesional que se tiene y esto genera mayor responsabilidad y valoración. |
| 30 | El participativo y consultivo porque logran más aciertos |
| 31 | Soy más del Consultivo porque el mejoramiento continuo es mi fuerte y con este sistema es posible lograrlo. |
| 32 | Participativo. El trabajo en equipo produce las mayores satisfacciones |
| 33 | El participativo me parece interesante, pero creo que puede llegar a tener falencias en momentos en los que se necesita conseguir resultados a toda costa. |
| 34 | Consultivo porque se debe de trabajar de la mano con el empleador |
| 35 | Participativo porque hay flujo de comunicación y motiva a los empleados a dar de lo mejor |
| 36 | Consultivo, genera más confianza y hace que los empleados se vuelvan proactivos |
| 37 | Consultivo. Permite que su equipo exprese todas posibles mejoras para un buen desarrollo de la labor |
| 38 | Participativo. Fomenta la innovación y las mejores prácticas. |
| 39 | Participativo, da lugar a trabajar con mayor autonomía y poder de decisión con responsabilidad. |
| 40 | Consultivo |
| 41 | Definitivamente el participativo, porque se gana el respeto con el respeto, enseña, dirige y aprende de todos, siendo exitoso en su gestión |
| 42 | Participativo, Gestión del trabajo en equipo |
| 43 | Participativo |

| # | RESPUESTA |
|----|---|
| 44 | Participativo: crea el ambiente para desarrollar el trabajo con convicción y responsabilidad |
| 45 | Autoritario-Benevolente, porque exige y deja actuar |
| 46 | Participativo, no hay nada que esconder |
| 47 | Participativo |
| 48 | Participativo, delega y libera tiempo para analizar y tomar buenas decisiones sin necesidad de controlarlo todo. |
| 49 | Participativo permite interactuar y permite acceder al jefe y al crecimiento de la empresa |
| 50 | Participativo. Trabajo en equipo, abierto, servicio al cliente interno y externo |
| 51 | Consultivo, porque incluye el equipo de trabajo en la toma de decisiones, empoderar a las personas a través de la delegación de responsabilidades y obtiene una visión más integral de al compañía |
| 52 | Sería una combinación entre el tres y el cuatro (Consultivo y Participativo) |
| 53 | El consultivo, me parece muy importante porque me ayudó a fomentar trabajo en equipo |
| 54 | El primero porque la motivación no es una convicción personal sino a través del miedo |
| 55 | El participativo por tener en cuenta el trabajo en equipo. |
| 56 | Participativo porque es la mejor opción de encontrar diversidad en las posibles decisiones a tomar frente a una decisión |
| 57 | Participativo |
| 58 | Participativo, porque hay un equilibrio entre lo laboral y lo humano. |
| 59 | El participativo porque hay aportes, hay productividad, hay crecimiento y el efecto es un altísimo sentido de pertenencia a la empresa con efectos totalmente benéficos sobre la eficiencia y la productividad. |
| 60 | Participativo, porque nos da oportunidad de expresar nuestros puntos de vista |
| 61 | El consultivo, aunque el estilo ideal se da según el momento. Lo importante es identificar qué estilo de liderazgo requiere cada grupo y cada circunstancia. |
| 62 | Participativo |
| 63 | Participativo. Porque brinda los retos para la tomar decisiones y permite equivocarse y aprender de esto. |

| # | RESPUESTA |
|----|--|
| 64 | Para mí el ideal sería el participativo, porque lo más importante es el trabajo en Equipo. |
| 65 | Participativo, es el mejor de todos, todas saben muy bien su rol y en qué punto del proceso están |
| 66 | Consultivo, porque maneja mejor el tema de recompensas materiales, que finalmente son las que reflejan la valoración del trabajo con respecto a los aportes a la productividad |
| 67 | Participativo, involucra a todos los actores en la identificación de soluciones y toma de decisiones |
| 68 | Autoritario - benevolente. Porque tiene un equilibrio entre delegar, controlar y evaluar. |
| 69 | El consultivo, porque permite mayor despliegue y práctica de conocimientos. |
| 70 | Participativo. Si se da creo que hay sentido de pertenencia, por tanto buen manejo de la compañía |
| 71 | Consultivo; Se genera un ambiente de confianza hacia la alta dirección |
| 72 | Autoritario-Benevolente se puede dar un poco de participación sin perder el rumbo de los objetivos organizacionales |
| 73 | El estilo consultivo. Es un modelo de participación y acción que puede generar unos buenos resultados. |

Esta pregunta fue hecha para que los encuestados la respondieran independientemente de si han tenido o no experiencia con alguno(s) de los estilos de dirección.

El 88% de los encuestados respondió esta pregunta y de estos el 64% destaca el estilo de dirección Participativo. Esto quiere decir que de cada 100 personas, 64 preferirían el estilo Participativo. En segundo lugar destacan el estilo de dirección Consultivo el 27% de las personas que respondieron, es decir, de cada 100 personas, 27 preferirían el estilo Consultivo.

7. CONCLUSIONES

De las personas encuestadas la mayoría tiene más de 20 años de experiencia laboral.

La mayoría de las personas encuestadas ha tenido entre 4 y 6 jefes durante su vida laboral.

El estilo de dirección con el que el mayor número de personas encuestadas ha tenido experiencia es el Autoritario-Benevolente.

Entre las personas encuestadas con más de 20 años de experiencia laboral predomina la experiencia con el estilo Participativo y Consultivo.

Los estilos de dirección que más impactaron a los encuestados fueron el Autoritario-Coercitivo y el Participativo. Ambos estilos impactaron más a las mujeres que a los hombres.

La mayoría de las personas le dio la mejor calificación al estilo Participativo y la más baja al estilo Autoritario-Coercitivo, describiendo efectos positivos sobre ellos con el estilo Participativo y efectos negativos con el estilo Autoritario-Coercitivo. En consecuencia concluyen prefiriendo el estilo Participativo seguido por el Consultivo.

8. OTRAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Con base en los resultados de esta investigación podrían plantearse varias preguntas para profundizar en el tema como:
- Podrían arrojar resultados similares otras investigaciones teniendo en cuenta una muestra probabilística entre empleados de empresas del Valle de Aburrá de tal manera que puedan generalizarse estos mismos resultados a la zona?
- Cuál es el estilo de dirección que más favorece la productividad y el respeto por el ser humano?
- Dependerá de las circunstancias el estilo de dirección que un Jefe debe utilizar?
- Dependerá de las características personales de los miembros del equipo de trabajo el estilo de dirección que un Jefe debe utilizar?
- Qué relación tienen los estilos de dirección con el desarrollo integral de las personas?
- Influirá el estilo de dirección de un Jefe en la creatividad de sus subordinados?
- En un nuevo tipo de organización será necesaria la presencia de líderes de área para el buen funcionamiento de esta?

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. Ponencia en Internacional Conference on organizational symbolism, Universidad de Quebec. Montreal, junio de 1986.

_____, _____. La Administración entre Tradición y Renovación. 3Ed. Cali: Editores-Editores. 2001. p.475-476

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1998. 880 p.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2Ed. Bogotá: Thomson Editores. 2003. p.358

GALLEGO, Luis. Introducción a las organizaciones. [En línea]. <Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/t13%20Proceso%20Adm.%20-%20Direccion.ppt>> [Mayo. 2008]

JAMES L. Gibson, Las Organizaciones: Comportamiento - Estructura - Procesos. 7Ed. Madrid: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1994. p. 908.

MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México Distrito Federal: Editorial Alfa Omega-Rama. 1991.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

Cordial saludo,

La siguiente encuesta ha sido diseñada como parte de un trabajo de grado de Maestría en Administración orientado a conocer los efectos que tienen los estilos de dirección de los Jefes inmediatos, en las personas que trabajan como sus empleados en las organizaciones.

Le solicitamos amablemente responder este cuestionario, el cual será confidencial y utilizado sólo con fines académicos.

Género: F ____ M ____

Cuál es su nivel de estudios?

Primaria Secundaria Universitario Post-grado

1. Cuántos años de experiencia laboral tiene? (profesional y no profesional)

- a. De 0-5 años
- b. De 6-10 años
- c. De 11-20 años
- d. Más de 20 años

2. Cuántos Jefes ha tenido durante su vida laboral?

- a. De 1-3 Jefes
- b. De 4-6 Jefes
- c. Más de 6 Jefes

3. En cuál de las siguientes categorías clasificaría el estilo de los Jefes que ha tenido? (puede elegir varias opciones)

- a. Autoritario - coercitivo: Motiva a través del miedo y el castigo con recompensas ocasionales, la comunicación es de arriba hacia abajo. Toma las decisiones.
- b. Autoritario – benevolente: Motivan con recompensa y algunas veces con temor o castigo, permite un poco de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y hay cierta delegación en la toma de decisiones.
- c. Consultivo: Énfasis en recompensas materiales, recompensas sociales ocasionales. Las sanciones son raras. Se facilita la comunicación vertical y horizontal. Consulta los niveles inferiores, permite la delegación y participación de las personas en las decisiones.
- d. Participativo: Delega en su totalidad, se comparte toda la información, trabajo en equipo, confianza mutua. Toma de decisiones a través de procesos grupales. Frecuentes recompensas con énfasis en recompensas sociales, pocas sanciones.

4. De acuerdo a su respuesta en el punto anterior, qué tanto lo impactó estos estilos:

Nada=1 Casi nada=2 Un poco=3 Mucho=4 Demasiado=5

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| - Autoritario-coercitivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Autoritario-benevolente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Consultivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Participativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Si tuviera que calificar estos estilos de dirección de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, cómo los calificaría:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| - Autoritario-coercitivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Autoritario-benevolente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Consultivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Participativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Qué efecto tuvo en usted cada uno de los estilos de dirección que ha experimentado como empleado?

- Autoritario-coercitivo: _____

- Autoritario-benevolente: _____

- Consultivo: _____

- Participativo: _____

7.Cuál de los estilos mencionados destacaría y por qué?

