

# ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

PROPUESTA DE UN MODELO PARA  
SU CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS

• IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA •



Programa  editorial

El presente libro se motiva ante todo como producto de tres razones. La primera, la importancia que el tema de los estilos de dirección y liderazgo ha adquirido en el ámbito tanto empresarial como académico; la segunda, el deficiente conocimiento y la poca documentación que existe a nivel general en Colombia, y en particular en el departamento del Valle del Cauca sobre aquellos estudios en los que se destacan los aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo; finalmente, la necesidad de contar con un modelo que permita caracterizar y analizar, de acuerdo con las particularidades de nuestro contexto, los estilos de dirección y liderazgo, dado que, como sucede en la literatura administrativa en general, la mayoría de las teorías, modelos y estudios propuestos obedecen a realidades propias de otras latitudes, principalmente la norteamericana.

Así, teniendo como principal referente un proceso de revisión teórica sobre los modelos de los estilos de dirección y liderazgo, en el libro se desarrolla un modelo que permite establecer y analizar los aspectos o factores característicos del estilo de dirección y liderazgo. La estructura general del modelo está compuesta por el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente, una referente al énfasis en las tareas (resultados), la otra al énfasis en las relaciones (personas). A partir de dicha bidimensionalidad se construyen cuatro estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnicista, el sociable y el sinérgico. La prueba empírica del modelo se desarrolló sobre dos dirigentes del área de gestión humana en dos organizaciones de diferente sector económico del departamento del Valle del Cauca (Colombia).

De esta manera, a través de la construcción de un modelo de análisis y el desarrollo de un enfoque metodológico que permite caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes, el libro busca aportar para que legos, expertos y empresarios avancen en su proceso de acercamiento y comprensión de dicho fenómeno organizacional, al tiempo que se generan las condiciones teórico-metodológicas para que estudiantes, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, continúen desarrollando trabajos de investigación en torno a los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones colombianas.



IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA

**Estilos de dirección  
y liderazgo en las organizaciones**  
*Propuesta de un modelo  
para su caracterización y análisis*



Colección Ciencias de la Administración

Sánchez Manchola, Iván Darío.

Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis / Iván Darío Sánchez Manchola – Cali: Editorial Universidad del Valle, 2009.

308 p.; 24 cm – (Colección Libros de Investigación)

Incluye índice.

ISBN 978-958-570-772-5

1. Liderazgo 2. Administración de empresas 3. Estilo de dirección 4. Administración de personal 5. Aptitud de mando I. Tít. II serie 658.4092 cd 21 ed. A1242339

CEP - Banco de la República - Biblioteca Luis Ángel Arango

**Universidad del Valle**

**Programa Editorial**

Título: *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*  
*Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*

Autor: Iván Darío Sánchez Manchola

ISBN: 978-958-670-772-5

ISBN PDF: 978-958-765-486-8

DOI:

Colección: Ciencias de la Administración

**Primera Edición Impresa Diciembre 2009**

**Edición Digital Julio 2017**

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Javier Medina Vásquez

Director del Programa Editorial: Francisco Ramírez Potes

© Universidad del Valle

© Iván Darío Sánchez Manchola

Diseño de carátula: Anna Echavarría. Elefante

Universidad del Valle

Ciudad Universitaria, Meléndez

A.A. 025360

Cali, Colombia

Teléfonos: (57) (2) 321 2227 - 339 2470

E-mail: [programa.editorial@correounivalle.edu.co](mailto:programa.editorial@correounivalle.edu.co)

Este libro, salvo las excepciones previstas por la Ley, no puede ser reproducido por ningún medio sin previa autorización escrita por la Universidad del Valle. El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es responsable del respeto a los derechos de autor del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia - Julio de 2017



**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	11
PRESENTACIÓN .....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1	
REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE	
LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO .....	23
Algunas consideraciones iniciales .....	23
¿Diferencias entre dirección y liderazgo? .....	23
Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo .....	30
Perspectiva de la teoría de rasgos.....	31
Los aportes de Henri Fayol .....	33
Algunas ideas y/o avances contemporáneos sobre la teoría de rasgo .....	35
Perspectiva de la teoría del comportamiento .....	36
Los aportes de Douglas McGregor: Teoría “X” y Teoría “Y” .....	37
La Teoría X. El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control .....	39
La Teoría Y. La integración de los objetivos individuales con los de la organización .....	42
Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad:	
Kurt Lewin.....	46
Rensis Likert: su aporte al análisis de los estilos de dirección .....	49
Los aportes de Blake y Mouton: el Grid o la rejilla gerencial .....	53
La perspectiva de las teorías contingenciales .....	56

Fred Fiedler: teoría de contingencia de la eficiencia del líder.....	57
Hersey y Blanchard: el modelo de liderazgo situacional .....	60
Perspectiva de la teoría integral de liderazgo o teorías emergentes.....	64
Teoría del liderazgo transformacional.....	64
Los aportes filosóficos y humanísticos de Renée Bédard .....	67
¿Qué arrojan los diferentes aportes teórico-conceptuales sobre los estilos de dirección y liderazgo?.....	73
A manera de epílogo .....	95

## CAPÍTULO 2

<b>MODELO PROPUESTO PARA CARACTERIZAR Y ANALIZAR LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO .....</b>	<b>97</b>
Dimensión tareas (resultados) .....	98
Dimensión personas (relaciones).....	101
Descripción de los cuatro estilos que conforman el modelo .....	104
Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas) .....	105
Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas) .....	106
Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) .....	108
Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) .....	109
Determinación del estilo de dirección y liderazgo según el modelo propuesto .....	113
Desarrollo del componente cuantitativo: la escala .....	116
Construcción de los ítems que conforman la escala .....	116
Diseño de la escala.....	121
Desarrollo de la primera prueba piloto .....	126
Primera unidad de análisis.....	126
Segunda unidad de análisis.....	138
Tercera unidad de análisis.....	141
Observaciones y recomendaciones de pares académicos.....	145
Observaciones primer par académico .....	145
Observaciones del segundo par académico.....	147
Observaciones del tercer par académico.....	148



Observaciones del segundo par académico.....	149
Desarrollo de la segunda prueba piloto.....	152
Validez y confiabilidad de la escala.....	154
Validez de la escala en la primera prueba piloto.....	156
Validez de la escala en la segunda prueba piloto .....	159
Confiabilidad de la escala en la primera prueba piloto.....	160
Confiabilidad de la escala en la segunda prueba piloto .....	162
Desarrollo del componente cualitativo: la entrevista .....	163

### CAPÍTULO 3

LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO .....	165
Organización No. 1.....	165
Historia.....	165
Proyecto de empresa .....	169
Misión .....	169
Visión .....	170
Principios .....	170
Organigrama .....	170
Descripción del área de gestión humana.....	173
Objetivos .....	173
Políticas específicas del área.....	173
Organigrama del área.....	175
Descripción de las sub-áreas que componen el área de gestión humana .....	177
Organización No. 2 .....	186
Historia.....	186
Proyecto de empresa .....	190
Misión .....	190
Visión .....	190
Valores.....	191
Políticas .....	191
Organigrama. ....	193
Descripción del área de recursos humanos .....	194
Objetivos .....	194
Políticas específicas del área.....	194
Organigrama del área.....	195

Descripción de las sub-áreas que componen el área de gestión humana.....	198
--	-----

#### CAPÍTULO 4

CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO .....	207
Dirigente organización No.1.....	210
Descripción y análisis cuantitativo .....	210
Descripción y análisis cualitativo .....	216
Dirigente Organización No. 2 .....	233
Descripción y análisis cuantitativo .....	233
Descripción y análisis cualitativo .....	246

#### CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	261
Conclusiones .....	261
Recomendaciones.....	270

#### ANEXO 1

ESCALA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES .....	273
---	-----

#### ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	281
---	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	287
-------------------	-----

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros y especiales agradecimientos a:

En la Universidad Surcolombiana, los profesores Elías Ramírez Plazas, Rafael Armando Méndez Lozano y Alexander Quintero Bonilla; por el apoyo decidido y la firme confianza depositada en mi proceso de formación profesional tanto al nivel de pregrado como de postgrado; así mismo, por haber hecho posible mi arribo en condiciones dignas a la ciudad de Cali para iniciar el proceso que ahora culmino. Particularmente a Alexander Quintero, Maestro y Amigo con quien pude compartir durante todo este proceso de formación importantes momentos de reflexión, y quien en ocasiones en las que creí desfallecer se convirtió en una indispensable voz de aliento.

En la Universidad del Valle, a los profesores Mónica García Solarte, mi directora de trabajo de grado, quien siempre ha creído en mí y en los desarrollos que hoy se presentan; Álvaro Zapata Domínguez, mi tutor en docencia e investigación y codirector de trabajo de grado, por el respaldo y la confianza brindada en mi inicio como docente e investigador de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle; Karem Sánchez de Roldán, directora del grupo de investigación Humanismo & Gestión, por sus valiosos consejos y la confianza depositada; Augusto Rodríguez Orejuela, por su gran apoyo. En general a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, por permitirme desempeñarme durante cuatro semestres como asistente de docencia e investigación; sin ese apoyo, seguramente mi estancia en la Universidad y en la maestría hubiera sido bastante tortuosa y mucho menos productiva.

Finalmente, a las organizaciones que de manera generosa, me abrieron las puertas y me brindaron toda su colaboración para poder adelantar parte importante de la investigación que constituye el insumo principal del presente libro.

Espero que la vida me premie otorgándome más momentos de tertulia y reflexión con todos ellos, pues cada uno, a su manera, ha hecho de mí una mejor persona y un mejor profesional.

## PRESENTACIÓN

El presente libro se motiva ante todo como producto de tres razones. La primera, por la importancia que el tema de los estilos de dirección y liderazgo ha adquirido en el ámbito tanto empresarial como académico; la segunda, la constituye el deficiente conocimiento y la poca documentación que existe a nivel general en Colombia, y en particular en el departamento del Valle del Cauca, sobre aquellos estudios en los que se destacan los aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo; finalmente, pero no por eso menos importante, la necesidad de contar con un modelo que permita caracterizar y analizar, de acuerdo con las particularidades de nuestro contexto, los estilos de dirección y liderazgo, dado que, como sucede en la literatura administrativa en general, la mayoría de las teorías, modelos y estudios propuestos obedecen a realidades propias de otras latitudes, principalmente la norteamericana.

Así, teniendo como principal referente un proceso de revisión teórica sobre los modelos de los estilos de dirección y liderazgo, en el libro se desarrolla un modelo que permite establecer y analizar los aspectos o factores característicos del estilo de dirección y liderazgo. Dicho modelo es utilizado en este caso para describir y analizar el estilo de dos dirigentes del área de gestión humana en dos organizaciones de diferente sector económico del departamento del Valle del Cauca. Todo lo anterior en el sentido que dichos estilos constituyen una dimensión importante

dentro del análisis, varios tópicos relevantes propios de las dinámicas administrativas y organizacionales como lo son, por ejemplo, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y el capital social, sin decir que con ello se pretenda resaltar dicha importancia, sino aportar en los procesos de caracterización, descripción y análisis del estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes en el contexto organizacional.

De esta manera, a través de la construcción de un modelo de análisis y el desarrollo de un enfoque metodológico que permite caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes, se espera aportar para que legos, expertos y empresarios avancen en su proceso acercamiento y comprensión de dicho fenómeno organizacional, al tiempo que se generan las condiciones teórico-metodológicas para que estudiantes tanto a nivel de pregrado como de postgrado, continúen desarrollando trabajos de investigación en torno a los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones colombianas.

## INTRODUCCIÓN

En el campo administrativo es propio pensar que las personas que componen una organización influyen en todas las actividades que al interior de ésta pretendan desarrollarse. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, equipo automatizado, todo cuanto una empresa moderna utiliza, resultaría verdaderamente improductivo de no ser por la mediación del esfuerzo del hombre, una dirección dada por los humanos. Son los hombres los que diseñan u ordenan el equipo, deciden dónde y cómo se sirven de los diferentes sistemas de cómputo, actualizan o no las tecnologías a emplear, aseguran el capital preciso y deciden sobre todos los procedimientos a seguir. Parafraseando a Likert se diría que “Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano”. (Likert, 1969, p.11). En otras palabras, el ser humano es, y seguirá siendo un factor determinante en el desarrollo de toda organización y por consiguiente un factor clave a tener en cuenta dentro de todo el proceso administrativo, independientemente de que la administración tradicional confiera mayor importancia a los aspectos financieros o materiales, o que los teóricos clásicos como Taylor o Fayol “den la sensación de haberlo olvidado”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aquí se hace principal referencia al hecho de que pese a que éstos no plantean explícitamente al ser humano como centro de la administración, con una lectura detenida y crítica de dichos contenidos teóricos, se puede percibir la calidad conferida en ese sentido al ser humano. En el caso de Taylor, cuando de entrada plantea que el principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad de todos los miembros de la organización; en el de Fayol, cuando centra casi todos los esfuerzos en explicar la importancia de la adecuada constitución del cuerpo social y al mantener

Como es de común saber, en el campo de la administración, y teniendo presente la aclaración, los primeros referentes teóricos de las organizaciones se preocupaban más por los aspectos técnicos, dejando de lado las personas. Este último aspecto comenzó a constituirse en centro de interés organizacional solo a finales de la década de los veinte del siglo pasado con el famoso experimento de Hawthorne, como lo documentan los trabajos de Aktouf (2001a), Dávila (2001) e Ivancevich, Donnelly y Gibson (1994), entre otros. No obstante, es a partir de la década del cuarenta y principios de la del cincuenta del mismo siglo donde se establecen propiamente los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques; el de las relaciones humanas, por un lado, que se desarrolla a raíz del ya mencionado experimento, y por el otro, el enfoque de las ciencias de la conducta, que toma como fundamento los aportes de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología.

A partir de esta época fueron múltiples los estudios<sup>2</sup> que estipularon las necesidades de que los gerentes aprendieran a utilizar las capacidades del personal, haciendo cada vez más un mayor énfasis en las virtudes que dichos gerentes debían desarrollar para lograr un exitoso direccionamiento del personal, destacándose dentro de ellos, su capacidad de comunicación, de crear un ambiente positivo o propicio de trabajo, de resolver conflictos, entre otros. Así, hoy día se puede decir que uno de los mayores retos que enfrenta cualquier dirigente organizacional lo constituye la definición y administración adecuada del comportamiento y las relaciones entre las personas.

Se puede colegir entonces, que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo que imperan en las organizaciones, representa un elemento importante de cara al estudio de la dinámica administrativa y de todo lo referente a las personas en la organización, como lo es por ejemplo, en caso mayor, en la gestión del talento humano, la cultura organizacional y el capital social. En este aspecto, McGregor (1994) era bastante claro al dar a

---

como hilo conductor de su obra, la noción de capacidades necesarias de los miembros que han de conformar la organización. Para profundizar en este aspecto, se recomienda al lector ver Taylor (1986) y Fayol (1986).

<sup>2</sup> Como por ejemplo los desarrollados por Lewin (1951), Maslow (1954), McGregor (1960), Likert (1961 y 1967), Argyris (1957 y 1962), entre otros.



entender que las actitudes que tomen los gerentes hacia la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de aquellas. Es claro que administrar, y por consecuencia dirigir y liderar, es un oficio que como todos los oficios, privilegia ciertos valores, se apoya sobre principios, conocimientos, maneras de pensar y pone en juego saberes y habilidades. Dirigir, y por consecuente liderar, es un oficio que demanda un largo proceso de aprendizaje y que no se trata solamente de ocupar una posición de dirección por ocuparla.

De acuerdo con lo anterior, es posible percibir un claro acontecer, el del hecho que no sólo el papel del ser humano en la organización ha tenido un giro impresionante en lo que concierne al campo del saber administrativo, sino que también lo ha tenido el papel del dirigente, a quien ahora se le otorga un rol importante al ser considerado un punto clave ya no sólo en el adecuado “manejo de las cosas de la organización”, sino también para el buen “gobierno de las personas”<sup>3</sup>, pues como se dijo, son éstas quienes conforman la organización y quienes de una u otra manera influyen en el desarrollo de las mismas.

Tal como lo comenta Duro (2006)<sup>4</sup>, el liderazgo es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre el comportamiento organizacional, sobre la psicología organizacional y sobre dirección y administración de empresas<sup>5</sup>. Entre muchas utilidades se destacan las estrechas relaciones que el liderazgo guarda con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo es la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones. De igual manera, caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo sirve para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales.

---

<sup>3</sup> Para profundizar en la idea de la administración como el manejo de las cosas y el buen gobierno de las personas, se recomienda al lector ver Chanlat (1985) y Zapata (2000).

<sup>4</sup> Quien destaca para argumentar lo dicho los trabajos de Bennett (1994), Jhon (1996), Schultz y Schultz (1994), Saal y Knight (1995), Spector (1996), Robbins (1994), Garvin y Sorensen (1991) Zaccaro, Blair y Peterson (1995), Brewer (1995) Mainiero y Tromley (1994) y McElroy y Stara (1992), entre otros.

<sup>5</sup> En una búsqueda realizada por el autor en la base de datos de Proquest se encontró un total de 12.158 artículos que contiene en su título la palabra Leadership, siendo el primero publicado en 1938.

De lo anterior surge la primera necesidad de realizar investigaciones en torno a los estilos de dirección y liderazgo que permitan caracterizar la manera como actualmente operan los dirigentes. Se hace necesario abrir nuevos caminos de reflexión sobre el oficio de la dirección y el liderazgo, en este caso particular, de la forma como éstos son llevados a cabo; es decir, de su estilo.

Adicional a lo anterior, la pérdida de confianza en las capacidades de los dirigentes para reorientar la situación de crisis actual y manejar acertadamente el destino de la sociedad<sup>6</sup>, constituye igualmente otro motivo para interesarse en los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes, particularmente su caracterización y análisis en el contexto organizacional. Echeverry, Chanlat y Dávila (1996), por ejemplo, plantean claramente que el saber en administración está doblemente en crisis. Solamente la primera parte de esta doble crisis hace referencia a las quiebras de las empresas, la desaparición de sectores enteros, la reducción de los programas de inversión y el fuerte desempleo, los cuales son producidos paradójicamente en una época en la que los dirigentes, como en ninguna otra, han tenido una formación muy fuerte en administración. Parafraseando a Aktouf “El mundo nunca ha estado tan repleto de diplomados en administración y nunca ha estado tan mal administrado.” (Aktouf, 2001a, p.8).

Inserto en el interés mencionado se ubica el presente libro. Con el que se pretende dar cuenta de un esfuerzo investigativo, cuyo propósito final es la construcción de un modelo que permite caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo. Dicha investigación implicó validar el modelo propuesto en dos dirigentes pertenecientes al área de gestión humana en dos organizaciones del Valle del Cauca<sup>7</sup>. En tal sentido, se decidió incluir en el

---

6 Pérdida producto de la crisis económica severa que ha llegado a golpear a varias organizaciones y, por esa misma vía a naciones enteras (Aktouf, 2001a).

7 Las organizaciones fueron identificadas en el contexto del proyecto de investigación denominado “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social” adelantado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en el marco de la convocatoria interna para grupos de investigación de la Universidad del Valle 2005. Es importante aclarar que el criterio de selección de las dos organizaciones, y por esa misma vía la de los dos dirigentes en los que se validó el modelo, no obedece a un criterio de representatividad. El propósito de profundizar en un estudio con dos casos particulares, con sus propias condiciones y contextos, es que desde sus particularidades aporten a la comprensión del fenómeno de los estilos de dirección y liderazgo en la región del Valle del Cauca; así mismo, a la construcción de nuevas

libro dicho proceso de validación en la medida que muestra no solo como aplica el modelo, sino también el alcance interpretativo que su aplicación tiene.

La investigación a que se viene haciendo referencia se realizó bajo la forma de un estudio cualitativo de caso, acompañado de un componente cuantitativo (análisis estadístico). Utilizando como marco teórico una perspectiva que se nutre tanto de aspectos humanistas como funcionalistas. En el libro se logra desarrollar una metodología que permite caracterizar de manera integral (complementaria) el estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales.

La necesidad de una perspectiva teórica y metodológica como la anteriormente enunciada, se hace diáfana en la medida que el estudio de los estilos de dirección y liderazgo se encuentra inmerso en el campo de las ciencias sociales y humanas, lo cual, como lo expresa Sabino (1996), requiere trascender de explicaciones de tipo causal o causa-efecto a unas que rescaten la especificidad de lo social. Esto resulta verdaderamente sustantivo si se tiene en cuenta que, para el caso particular de este libro, se hace mayor énfasis en el individuo como tal, tratando de entender las particularidades propias de su forma de realizar el proceso de dirección y liderazgo en las organizaciones. Dicho desde Bonilla y Rodríguez, “la realidad social es una totalidad con dimensiones objetivas y subjetivas y la objetividad científica exige que las dos sean tenidas en cuenta, porque el comportamiento social explícito está cargado de valoraciones implícitas que lo condicionan y lo hacen posible”. (Bonilla y Rodríguez; 2005, p.27).

Así entonces, para el componente cuantitativo se utiliza el método estadístico, que como lo expone Aktouf (2001b), intenta conciliar los procesos cualitativos y los cuantitativos, lo racional y lo sensorial, lo construido y lo observado. Se logra, gracias a este método, cuantificar lo cualitativo y hacerlo así accesibles a tratamientos matemáticos rigurosos, en este caso asignando un código o un marcador dentro de una escala a diversas cualidades y atributos propios del estilo de dirección y liderazgo para hacer dichos rasgos datos numéricos “matemáticamente manipulables”. Dentro de los dos grandes tipos de estadísticas se acudió a la estadística descriptiva,

---

formas de apropiación de dicho conocimiento, en este caso, a través de la validación del modelo de caracterización y análisis, para que repercutan en el fortalecimiento y el mejoramiento de las actividades académicas, investigativas y del sector empresarial en general.

en el sentido que, como su nombre lo indica, en ella se trata de desarrollar cálculos que sirven para describir y visualizar las características particulares de una colección de objetos de los cuales se dispone de datos numéricos. La estadística descriptiva permite a partir de estos datos, realizar categorías, efectivos acumulados, frecuencias, entre otros.

En lo concerniente al componente cualitativo, el método empleado fue el clínico-descriptivo, el cual según lo desarrollado por Aktouf (2001b), consiste en observar directamente el objeto de estudio y seguirlo paso a paso anotando todas sus modificaciones, sus evoluciones. Se trata así de un método empírico propio de un estudio etnográfico donde no existe ninguna clase de intermediario entre el observador y el fenómeno u objeto estudiado. Desde esta perspectiva se utilizó, en coherencia con el método propuesto, el estudio cualitativo de caso propuesto Zapata (2001a)<sup>8</sup>.

De esta manera, el presente trabajo se enmarca en una perspectiva integral preocupada por la descripción, el análisis y la comprensión del estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales; hecho que en cierta forma permite hacerse a una visión compleja, pues visualiza la dinámica del rol del directivo integralmente y considera que, cualquiera que sea su giro, un estilo de dirección y liderazgo contribuye, a su manera, con el desarrollo de la cultura propia de una organización, la cual cumple diversas funciones al interior de las mismas, una de las cuales es el aseguramiento de la estabilidad de la organización como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, financieros y sociales, por nombrar algunos.

El presente libro se encuentra dirigido tanto a estudiantes y profesores de áreas relacionadas con las dinámicas administrativas y organizacionales, así como también a los dirigentes organizacionales, para que tanto unos como otros, en su condición de interesados en el tema, se acerquen a la caracterización y análisis de los estilos de dirección y liderazgo ya sea desde una posición o con un interés teórico-conceptual (estudiantes y docentes)

---

<sup>8</sup> Esta metodología, se fundamenta en la triangulación de técnicas de investigación y recolección de información: el análisis de contenido documentos, la observación participante y la entrevista en profundidad; todos en el contexto de un análisis complementario y en los cuales se acontecen y establecen relaciones y situaciones que evidencian la coherencia de hechos y describen los aspectos específicos del análisis cualitativo.

o práctica (empresarios y dirigentes). El fin último es, entonces, desde un ejercicio académico-investigativo contribuir para que el sector académico y empresarial ganen en comprensión de un aspecto organizacional tan relevante para el desarrollo de las firmas como lo es el estilo de dirección y liderazgo de sus dirigentes.

A esta luz, el presente texto se encuentra estructurado en cinco capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se plantea los referentes teórico-conceptuales de los estilos de dirección y liderazgo. Éste se desarrolla en cuatro partes. La primera da cuenta sobre las posibles diferencias y similitudes entre los conceptos y las ideas de dirección y liderazgo. La segunda desarrolla las cuatro perspectivas teóricas sobre los estudios de los estilos de dirección y liderazgo. En la tercera parte se trata de condensar y analizar los aportes teórico-conceptuales que se desprenden de las diferentes perspectivas analizadas. La cuarta presenta una especie de epílogo sobre lo realizado durante el capítulo.

El segundo capítulo contiene todo lo atinente al modelo propuesto para el análisis de los estilos de dirección y liderazgo. Dicho modelo representa el principal aporte que se desprende de la investigación que sustenta a la presente obra, en la medida que plantea, en función de la revisión bibliográfica, una manera integral de caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo. En el modelo se destacan las dos dimensiones de las cuales se encuentra compuesto (tareas y personas) y, posteriormente, se presenta una descripción propia de los cuatro estilos de dirección y liderazgo que conforman el modelo según la orientación que el dirigente tenga hacia las dimensiones. Así mismo, se destaca el desarrollo de los instrumentos elaborados (escala y guía de entrevista) para valorar y analizar los estilos de dirección y liderazgo según el modelo propuesto; en dicha parte se resalta la construcción de los ítems, el diseño de la escala, el desarrollo de las pruebas piloto, las observaciones y recomendaciones de algunos pares académicos, la validez y confiabilidad de la escala desarrollada y finalmente las instrucciones para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo a la luz de la escala desarrollada y de las entrevistas en profundidad.

En el tercer capítulo se plasma el contexto organizacional en el cual se desenvuelven los dos dirigentes cuyo estilo de dirección y liderazgo fue

objeto de caracterización y análisis y con quienes finalmente se validó el modelo. La primera es una empresa nacional del sector molinero (alimentos) con 60 años de existencia, con presencia en varias zonas del territorio nacional, que emplea a cerca de 1.750 personas, y que exporta sus productos a varios países latinoamericanos. La segunda, una empresa multinacional del sector industrial (neumáticos) con 109 años de existencia (64 en Colombia), con presencia en todo el territorio nacional, que emplea alrededor de quinientas personas, y que exporta sus productos a varios países de Latinoamérica. En cada uno de los casos se desarrollan aspectos tales como: historia, proyecto de empresa (Misión, Visión, Valores, Principios), organigrama, y la descripción específica del área de gestión humana, que es el área que se encuentra bajo responsabilidad de los dos dirigentes objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se realiza la caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo de los dos dirigentes objeto de estudio. En un apartado para cada dirigente, se realiza una descripción y análisis de tipo cuantitativo, resaltando los aspectos generales del estilo y luego los aspectos específicos por cada una de las doce variables que componen el modelo; posteriormente se realiza la descripción y el análisis de tipo cualitativo, realizando así un ejercicio de complementariedad entre los métodos cuantitativos y cualitativos tal como lo expresa el modelo propuesto.

Finalmente, en el capítulo cinco aparecen las respectivas reflexiones (conclusiones y recomendaciones) que se desprenden del ejercicio de construcción y posterior validación del modelo propuesto para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones.

## REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

### ALGUNAS CONSIDERACIONES INICIALES

Como el presente capítulo pretende ofrecer los elementos conceptuales y teóricos básicos acerca de los estilos de dirección y liderazgo en una organización, se considera propicio iniciar por clarificar cuáles son las diferencias existentes entre dirección y liderazgo, entre un estilo de dirección y un estilo de liderazgo, así como también tratar de identificar las relaciones entre uno y otro, para terminar por definir lo que de aquí en adelante se entenderá por dirección y liderazgo y por teoría de estilos de dirección o liderazgo<sup>9</sup>.

#### **¿Diferencias entre dirección y liderazgo?**

Al hablar sobre los estilos de dirección resulta imposible saltar u obviar el eterno debate entre lo que es, o son, los estilos de dirección y los estilos de liderazgo o, de manera un poco más amplia, entre dirección y liderazgo.

En la mayoría de los casos, las preocupaciones han girado en torno al establecimiento o la clarificación de qué “*engloba*” a qué, o cuál “*depende*” de cuál. Sobre la importancia de lo anterior, Koontz, O'Donnell y Weihrich (1990), afirman que diferenciar liderazgo de dirección presenta importantes ventajas de tipo analítico, una de las cuales es que permite delimitar el

---

<sup>9</sup> Para conocer acerca de la acepción del término liderazgo en función de sus conexiones semánticas, se recomienda al lector ver Duro (2006).

liderazgo para así estudiarlo sin que éste se vea afectado por la intromisión de calificativos relacionados con los aspectos más generales de la dirección; planteamiento que se podría prestar para pensar que la dirección, al ser más general, contiene o engloba el liderazgo.

Con el ánimo de clarificar algunas de estas nociones al respecto, así como también de ubicar concretamente al lector en lo que para el presente texto resulta tal debate, se puede decir, luego del proceso de revisión bibliográfica, que muchos autores tratan de forma indistinta los conceptos e ideas de estilo de dirección y estilos de liderazgo. De hecho, algunos ni se preocupan por hacer la distinción que aquí se estudia. Dicha indistinción, probablemente se deba, en parte, a las traducciones hechas de los diferentes textos, ya que la mayoría de la literatura sobre el tema proviene de la corriente del pensamiento administrativo norteamericano, en donde el término *leadership* es entendido o traducido en algunas ocasiones como liderazgo y en otras como dirección<sup>10</sup>.

Pese a lo anterior, es propio acercarse al debate desde diferentes autores que de manera general también lo han hecho. Así entonces, desde Robbins (1999), quien trae a colación los estudios de Zaleznik, de la Escuela de Negocios de Harvard, se puede decir que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Según este autor, uno y otro difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. De acuerdo con lo anterior se podría pensar que el liderazgo y la dirección difieren en aspectos similares.

A saber de Zaleznik (siguiendo con el trabajo de Robbins 1999), como primera medida, se encuentra que los gerentes tienden a adoptar una actitud

---

<sup>10</sup> Para tratar de dar cuenta de lo anterior, el lector puede ver las definiciones (con sus respectivos términos en inglés) de conceptos tales como líder, liderazgo, dirección, estilos de dirección, dirección autocrática, entre otros, en el diccionario de administración y finanzas (2002) de Océano Centrum. De igual manera, un término colindante con *leadership* es el término *headship* (jefatura), lo cual puede originar igualmente confusiones y llevar a pensar que liderazgo y jefatura significan en el fondo lo mismo. Así mismo, puede ver como una situación similar se encuentra al analizar la obra “Administración industrial y general” de Henri Fayol, cuando el autor desarrolla los denominados Elementos de la Administración. Allí, en algunas ediciones recientes como la de Herrero Hermanos Sucs. (1990), se encuentra como el tercer elemento administrativo el *dirigir* o la *dirección*; mientras que en publicaciones de más vieja data como las de Orbis Biblioteca de la Empresa (1986) –solo cuatro años antes–, aparece como *mandar* o el *mando*, término que parece ser la noción que originalmente pretendía desarrollar Fayol.



impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas; mientras que los líderes, por el contrario, asumen una actitud personal y activa. Un segundo aspecto planteado gira en torno a que los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones; los líderes, por su parte, trabajan desde posiciones de alto riesgo, estando a menudo dispuestos temperamentalmente al riesgo y el peligro cuando la oportunidad y la recompensa parecen altas.

Otro aspecto diferencial a resaltar por este autor (Zaleznik en Robbins), es que los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos. Dicha relación es establecida de acuerdo con el papel que éstos (la gente) juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a quienes preocupan las ideas, se relacionan con la gente en forma más intuitiva y de más empatía.

Por su parte House y Aditya (1997), acudiendo a los resultados del proyecto GLOBE<sup>11</sup>, destacan que en 38 países es evidente y consistente la visión de que el liderazgo y la gestión implican actividades diferentes. Los líderes fueron vistos como aquellos que articulan una visión organizacional, introducen principales cambios organizacionales, inspiran y tratan con los aspectos altamente tensionantes y problemáticos del entorno. Los gerentes, por su parte, fueron vistos como aquellos que implementan la visión y los cambios introducidos por los líderes, y mantienen y administran la infraestructura organizacional.

Kotter (1999), en una visión un poco más compleja, plantea en torno a la diferencia entre la dirección y el liderazgo elementos que a su entender, se apartan de las razones a las que por lo general se acude para realizar tal diferencia. Kotter establece que:

El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección, o

---

<sup>11</sup> El Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program (GLOBE) fue un proyecto dirigido a entender cómo las variables culturales de una sociedad influyen los valores organizacionales, prácticas organizacionales, normas culturalmente aprobadas, teorías implícitas relevantes para el liderazgo, y el ejercicio del liderazgo en cada una de las culturas estudiadas. La investigación abarcó una muestra de 60 países.

un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxitos en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil. (Kotter, 1999, p.67. Subrayado del autor).

De esta manera, dicho autor enfoca las diferencias entre gerencia (que aunque pueda parecer un poco arbitrario, aquí se asociará directamente a la dirección) y liderazgo, a través de diferentes elementos. Comienza por aclarar que gerenciar es manejar la complejidad. Que los procedimientos y las prácticas de la gerencia obedecen en gran medida al surgimiento de las grandes organizaciones. En tanto, una buena gerencia es para Kotter (1999) la que brinda cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad y el rendimiento económico de los productos. El liderazgo por su parte, hace referencia al manejo del cambio. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente, asegura. Cuanto más cambio haya, más liderazgo será necesario, concluye.

Así mismo, Kotter (1999) deja claro que aunque un proceso (gerencia) tiene como principal característica la complejidad, y el otro la relación con el cambio, “ambos sistemas de acción implican decidir qué es lo que hay que hacer, crear redes de gente y relaciones que puedan realizar una agenda, y después tratar de asegurar de que esas personas hagan realmente el trabajo.” (Kotter, 1999, p.70). No obstante, agrega que cada sistema opera o lleva a cabo esas tres tareas de manera diferente.

La complejidad, dice Kotter (1999), se maneja planeando y presupuestando; esto es, fijando metas futuras, señalando pasos detallados para lograr dichas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes. Aquí la *organización* y el *nombramiento* de personal, constituyen la principal capacidad a través de la cual el dirigente lleva a buen término el plan, mientras que es por medio del *control* y de la *resolución de problemas* que se asegura su cumplimiento.

El cambio por el contrario, comienza por el señalamiento de un rumbo; es decir, desarrollando una visión de futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios para lograr tal visión. Así como para la gerencia, la organización y el nombramiento constituyen la principal capacidad, el *ali- near gente*, lo es para el liderazgo, mientras que es a través de la *motivación*

y de la *inspiración* que dicha visión se alcanza. Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

Partiendo de aclaraciones como las anteriores, Robbins (1999) plantea una definición que a su modo de ver es bastante amplia de lo que es el liderazgo. Así entonces, el liderazgo es definido por éste como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. (Robbins, 1999, p.347). Dicha capacidad de influencia puede ser, de acuerdo con lo expuesto por el autor, tanto *formal* como *no formal*. La formal obedece a la capacidad proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, ya que las posiciones gerenciales vienen acompañadas de algún grado de autoridad designada formalmente, asumiéndose entonces un papel de liderazgo por causa del puesto que se ostenta. La no formal hace referencia a la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, principalmente con el concurso de cualidades propias del individuo (léase carisma) o de la existencia de determinados grupos informales<sup>12</sup>.

Como se puede notar, los planteamientos de estos autores no son claros al establecer qué engloba o contiene a qué, sólo Koontz, O'Donnell y Weihrich (1990), como se dijo anteriormente, parecen dar a entender una idea de generalidad y especificidad de la dirección y el liderazgo respectivamente, pero esto puede no ser suficiente como para tomar desde ya una postura sobre el tema.

En ese sentido, es propio volver a Robbins cuando plantea que “no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes” (Robbins, 1999, p.347); a Koontz, O'Donnell y Weihrich cuando plantean que “De hecho, es posible encontrar líderes en grupos totalmente desorganizados, pero sólo pueden existir directores [...] en las estructuras organizadas con base en papeles y puestos” (Koontz, et al., 1990, p.450); y finalmente, a Hellriegel, Slocum y Woodman cuando afirman que “No todos los directivos ejercen liderazgo. Un empleado puede ser bueno en su trabajo, pero

---

<sup>12</sup> Aspectos y argumentos relacionados de manera muy similar con tales características de formalidad y no formalidad, son los presentados por Max Weber en su obra *Economía y sociedad* (1964), cuando habla de las diferentes formas de dominación. Estas son: la tradicional, la carismática y la legal o racional, siendo esta última la que caracteriza la Administración Burocrática, o, a su modo de ver, el Ideal Tipo.

no un líder; un buen director quizá no sea un líder efectivo” (Hellriegel et al., 1999, p.301).

Como lo dejan ver las ideas anteriores, pero principalmente los aportes de Kotter (1999) al estudiar las diferencias entre dirección y liderazgo, cuando dice que el liderazgo no es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella, sino más bien, que éste y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios; así como también que aunque un proceso (dirección) tiene como principal característica la complejidad, y el otro la relación con el cambio, ambos sistemas de acción implican el decidir qué es lo que hay que hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan realizar una agenda, y después tratar de asegurar de que esas personas hagan realmente el trabajo. Así entonces, no parece necesario, o por lo menos no del todo indispensable, trazar una marcada barrera distintiva entre estilos de dirección y estilos de liderazgo, pues tanto uno como el otro, operan sobre la base de que existen unas metas, objetivos o resultados a obtener y un conjunto de personas y redes de relaciones de éstas para poder cumplir con tales metas u objetivos. Así mismo, Yukl y Van Fleet (1992) estipulan que el liderazgo y la gestión implican procesos separados, pero no necesariamente personas separadas, por lo que proponen usar sus múltiples concepciones como fuente de diferentes perspectivas sobre un fenómeno complejo y multifacético, y anotan que la investigación debería enfocarse sobre el liderazgo como proceso, no como individuos estereotipados.

Dentro de los desarrollos de Kotter (1999) en el proceso que más que de diferenciación parece de clarificación, es claro que tanto en la dirección como en el liderazgo se reconocen plenamente la existencia de unos fines (metas, objetivos, resultados) a los que se quiere llegar y uno medios (recursos de todo tipo, pero que para lo que aquí interesa, principalmente se trata de las personas y de las redes de relaciones de trabajo y demás que estas personas construyen) para llegar a esos fines.

En este punto es importante aclarar que el autor nunca habla en términos de fines y medios; no obstante, se puede percibir al interior de sus ideas estos dos elementos. De igual forma, Kotter (1999) no se preocupa por desarrollar la idea de qué es más importante, simplemente planea que se trata de un proceso de influencia para el logro de unas metas u objetivos. Qué tan importante o efectivo pueda ser el interesarse (o enfatizar) en los medios o en los fines, es un planteamiento que no está presente en el autor, pero que

según parece, puede permitir analizar el estilo de dirección y liderazgo a la luz de estos dos posibles énfasis.

En ese mismo sentido, la definición de liderazgo presentada por Robbins, la cual versa como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Robbins, 1999, p.347), deja ver la idea de unos medios (personas o grupos) y unos fines a lograr (metas) y por tanto, la posibilidad de orientar o identificar un estilo de dirección y liderazgo en función del énfasis en unos u otros; el énfasis en las personas, para el caso de influir en los grupos, y el énfasis en las tareas y los resultados, para el caso de lograr las metas.

Finalmente, es claro que se trata de dos términos que al parecer son particulares en su origen y alcance; no obstante, es evidente que ambos se afectan mutuamente. Lo anterior en el sentido que los dirigentes requieren o recurren a ejercer liderazgo en sus prácticas; así mismo, cuando un determinado líder, que no necesariamente sea el dirigente, propone visiones, o influye significativamente en el estado del grupo, corre el riesgo de adentrarse en las prácticas de la dirección, así sea de origen informal<sup>13</sup>.

En virtud que el presente capítulo se desarrolla como sustento teórico para realizar una investigación sobre aspectos relacionados con los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana; es decir, del estilo propio de una posición o de un cargo formalmente establecido en una organización, y presentadas las ideas de los autores antes referenciados, se tomarán las ideas de dirección y liderazgo, así como también los desarrollos teóricos sobre uno y otro, de forma más que indistinta, complementaria.

Hechas las anteriores observaciones sobre las relaciones entre dirección y liderazgo es propio dejar en claro que se entenderán, o se tomarán como teorías propiamente dichas de los estilos de dirección, muchas de las contempladas en la literatura administrativa como estilos de liderazgo; estas son por decir algunas, el *grid* o rejilla gerencial de Blake y Mouton, el modelo contingencial de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, entre otros.

---

<sup>13</sup> Duro (2006), acudiendo a los trabajos de Gibb (1969) y Jonson & Luthans (1990), plantean por ejemplo que aunque los conceptos de liderazgo y jefatura no son en realidad idénticos, toda vez que liderazgo se dice y emerge primordialmente del individuo, y jefatura, del puesto y posición que aquél ocupa, de cualquier forma, ambos conceptos se solapan entre sí, al igual que lo hacen los de liderazgo y dirección.

## PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO<sup>14</sup>

Autores como House y Aditya (1997), plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo, hoy día pueden identificarse cuatro principales clasificaciones o perspectivas de las teorías de liderazgo. Una pequeña síntesis de dichas perspectivas se presenta en el cuadro 1. En él se identifican las cuatro perspectivas según han ido surgiendo, la orientación que cada una de éstas presentan y algunas de los autores que, según el autor, se adecúan de forma considerable a tales planteamientos y cuyo análisis será presentado más adelante.

*Cuadro 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.*

Perspectiva	Orientación	Autores
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	✓ Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	✓ McGregor ✓ Lewin ✓ Likert ✓ Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	✓ Fiedler ✓ Hersey y Blanchard
Integral o Emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	✓ Transformacional ✓ Bédard <sup>15</sup>

Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> Existe variedad de opiniones sobre los paradigmas existentes en el liderazgo organizacional (para ver una exposición sencilla pero rigurosa, se recomienda ver Yukl y Van Fleet, 1992 o Duro, 2006); no obstante, en la presente obra se ha seguido la clasificación más habitual y documentada de cuatro paradigmas, como lo estipulan House y Aditya (1997), Robbins (1999), y Lussier y Achua (2002). Incluso Duro (2006) –siguiendo los trabajos de Edwards, Rode y Ayman (1988)– que como se dijo realiza un revisión interesante de las teorías existentes, aunque termina clasificándolas en dos paradigmas: clásico y contemporáneo, al desagregarlos cae en la misma clasificación que aquí se sigue: teoría de rasgos, teorías conductuales y teorías contingenciales para el caso del paradigma clásico, y teorías emergentes (Vg. Liderazgo Transformacional) para el caso del paradigma contemporáneo.

<sup>15</sup> Es importante aclarar que Bédard (1995) se aparta de la lógica funcionalista de todos los anteriores autores y se inscribe en una perspectiva interdisciplinaria que combina aspectos filosóficos, humanísticos, antropológicos y administrativos.

### Perspectiva de la teoría de rasgos

Según lo plantea Duro (2006), no se trata únicamente de una teoría de rasgos, sino también de habilidades<sup>16</sup>. Dicha teoría surgió a partir de la investigación denominada “Método del gran hombre (o de la gran persona)” (Lussier & Achua, 2002, p.30), la cual pretendía en su momento establecer los atributos que caracterizaban a los buenos líderes. De tal manera que, con dichas bases, se comenzaron a analizar los rasgos de la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales de los líderes.

La teoría se basa en los rasgos y en las habilidades que se consideran como características individuales del líder. De hecho, el punto central consiste en reconocer que ciertos rasgos distinguen al líder de los demás; es decir, posee rasgos que no son comunes (no se encuentran) en sus grupos de seguidores. Estos rasgos y habilidades excepcionales, según plantea la teoría, permanecen estables y son consistentes en el espacio.

“Los **rasgos** son características que distinguen a las personas. La **personalidad** es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.” (Lussier & Achua, 2002, p.32. Negrilla en el original). La importancia de conocer la personalidad de los individuos según la teoría de rasgos, radica en que a partir del conocimiento de ésta se puede explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo. Pese a que es claro que la personalidad tiene buenas bases genéticas, también se reconoce que ésta se ve influenciada por factores externos. La teoría de los rasgos “Es la teoría mediante la que se intenta determinar características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.” (Lussier & Achua, 2002, p.16).

Dentro de los rasgos que se han venido investigando, se encuentran: el nivel de energía y tolerancia al stress, autoconfianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro, necesidad de afiliación. Yukl y Van Fleet (1992), muestra cómo las diferentes habilidades han sido agrupadas en tres categorías: habilidades técnicas (conocimiento acerca de métodos, procesos, entre otras) habilidades

---

<sup>16</sup> Yukl (1998) aclara que aunque los rasgos se refieren a una cantidad de atributos individuales, (disposiciones relativamente estables a comportarse de una forma particular) y las habilidades, a la capacidad de un individuo de desarrollar varios tipos de actividades cognitivas y comportamentales de una forma efectiva, ambos están determinados por el aprendizaje y la herencia.

interpersonales (como por ejemplo habilidad para comprender sentimientos y los conocimientos en torno al comportamiento humano) y habilidades conceptuales (por ejemplo, capacidad analítica y de pensamientos lógicos). Una cuarta categoría son administrativas, pero se considera ambigua porque combina las tres primeras. La relativa importancia de habilidades específicas probablemente varíe ampliamente dependiendo de la situación. Hay poca investigación frente a tal relación. El nivel de autoridad del gerente es un aspecto de la situación que parece influenciar los requerimientos de habilidades. También parece hacerlo el tipo de organización.

Bass (1981), tal como lo cita Duro (2006), plasmó conclusiones favorables sobre las perspectivas de los rasgos luego de analizar varios estudios previos, llegando a decir que el líder excede a sus colaboradores en inteligencia, escolaridad, confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades, actividad y participación social, estatus socioeconómico, iniciativa, persistencia, conocimiento de cómo deben ser realizadas las cosas, autoconfianza, vigilancia e *insight* respecto de las situaciones, cooperación, popularidad, adaptabilidad y facilidad verbal.

Aunque en sus inicios la perspectiva de los rasgos como un factor clave para analizar el liderazgo fue ampliamente criticada y careció de respaldo investigativo, hoy por hoy se puede hablar de un “resurgir” de dichos planteamientos. Por ejemplo, las reflexiones y aportes de Bass (referenciados en el epígrafe anterior) permitieron reorientar las miradas hacia los planteamientos de los rasgos. No obstante, deben destacarse como principales revitalizadores de la teoría de rasgos, según lo documenta Duro (2006), dos aspectos o hechos clave. Primero, las innovaciones de carácter metodológico para su estudio, y segundo, la profunda reconceptualización teórica de la idea misma de rasgo<sup>17</sup>.

Aunque no existen cuerpos teóricos claramente definidos con relación a esta primera perspectiva, se puede decir, dadas algunas características de sus aportes y por ser uno de los pioneros en el desarrollo del pensamiento

---

<sup>17</sup> La idea de rasgo pasó gradualmente de la concepción tradicional de rasgo como una característica universal, a una concepción mucho más diferenciada y relativizada del rasgo como algo sólo importante para ciertas circunstancias.



administrativo, que los trabajos de Fayol (1986) se acercan a lo que allí se pretende desarrollar<sup>18</sup>.

### Los aportes de Henri Fayol

Aunque para muchos estudiosos de las teorías organizacionales, los denominados teóricos clásicos<sup>19</sup> olvidaron por completo el aspecto humano. Sin intentar decir exactamente lo contrario, es claro que al realizar un análisis detenido de los diferentes aportes realizados por éstos, se puede ver cómo implícitamente los aspectos relacionados con el individuo en la organización y la dirección del mismo aparecen en cada uno de ellos.

En ese orden de ideas, es pertinente empezar un análisis de la dirección del personal en general y del estilo de dirección y liderazgo en particular con los aportes que en tal sentido desarrollara Henri Fayol en su obra *Administración industrial y general*, quien realizó un esfuerzo sistemático de orientación de la administración en una perspectiva formal y normativa<sup>20</sup>, contribuyendo así con la materia prima para conformar gran parte de los estudios y en sí, la profesión de la administración de empresas.

Partiendo de su experiencia como director general en una empresa hulle-ra, luego de elaborar una clara descripción de las operaciones de la empresa, los principios generales de la administración y los elementos de la administración –hoy ampliamente conocidos y difundidos en el ámbito académico como el proceso administrativo (PODC)–, Fayol ofrece como principales aportes al estudio del rol del director lo siguiente:

Como primera medida, es de vital importancia reconocer que Fayol (1986), tiene como hilo conductor de su teoría el concepto de capacidad; de hecho, en repetidas ocasiones al hablar de las necesidades, posibilidades e

---

<sup>18</sup> En este punto resulta de gran importancia anotar que, al analizar la obra de Henri Fayol, no es posible encontrar un aparte destinado a los estilos de dirección y liderazgo; no obstante, sí es posible encontrar un aparte destinado a las cualidades o características del jefe ideal. En ese sentido, el presente análisis del trabajo de Fayol se desarrolló tomando como referente únicamente los aspectos que contienen tal aporte y se dejaron de lado todos los demás elementos de su obra (considerados en la mayoría de las ocasiones como los más importantes) como son las seis (6) operaciones de la empresa, los cinco (5) elementos de la administración y los catorce (14) principios generales de la administración.

<sup>19</sup> Se hace aquí principal referencia a los trabajos de Frederick Taylor (1911) y Henri Fayol (1916).

<sup>20</sup> Para profundizar en este aspecto, se recomienda al lector ver Dávila, (2001).

importancia de la enseñanza administrativa, plantea como aspecto central que: *“En todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.”* (Fayol, 1986, pp.12 y 19. Cursiva en el original).

Así entonces, como lo deja ver el anterior planteamiento de la teoría industrial y general de la administración, es claro que un gran jefe (léase directivo) debe poseer en gran medida capacidades administrativas, entendiéndose por éstas desde Fayol, como las capacidades para llevar a cabo los procesos de previsión, organización, mando, coordinación y control.

Un segundo aspecto a tener en cuenta en el análisis del aporte de Fayol, y el cual va muy de la mano con el primero, es el señalar algunas de las cualidades necesarias (rasgos) que deben reunir los grandes jefes de una determinada organización, señalando así –y siguiendo el enfoque normativo y formalista que caracteriza su obra– que éstos deben poseer:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Cultura general.
5. Conocimientos administrativos.
6. Nociones generales referentes a las otras funciones.
7. La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa. (Fayol, 1986, p.83).

Finalmente, además de tratar sobre las capacidades y las cualidades necesarias en el dirigente, Fayol (1986) orienta en su teoría sobre la formación del mismo. Haciendo una fuerte crítica a la forma como actualmente se viene implementando dicho proceso formativo, Fayol reclama principalmente la necesidad de que los ingenieros, o en otras palabras los administradores, entiendan la importancia de saber trabajar con las personas. A este respecto, resulta preciso terminar citando al mismo Fayol, cuando en sus consejos a los ingenieros dice:

Vuestro porvenir dependerá en sumo grado de vuestra capacidad técnica, pero dependerá más aún de vuestra capacidad administrativa. Aun para un principiante, saber mandar, prever, organizar y controlar es el complemento indispensable de los conocimientos técnicos. No se os juzgará por lo que sabéis, sino por vuestras obras. El ingeniero realiza muy pocas cosas sin la intervención de otras personas, aun en sus comienzos. Saber dirigir a los hombres representa para él una necesidad inmediata. (Fayol, 1986, p.99. Subrayado del autor).

Es importante, aclarar que los aportes de Fayol, no se ven mediados por algún instrumento de medida del estilo de dirección y liderazgo, de hecho ni siquiera habla en esos términos. Su aporte está dado únicamente por evidenciar la necesidad de una serie de características o rasgos en todos aquellos encargados de dirigir la organización, planteando para ello finalmente la necesidad de enseñar la forma que según universalmente “deben ser” administradas las organizaciones.

#### **Algunas ideas y/o avances contemporáneos sobre la teoría de rasgo**

Los avances en las teorías de rasgos se han debido al cambio en el foco de rasgos abstractos de la personalidad e inteligencia general a habilidades y rasgos más específicos que pueden relacionarse directamente a comportamientos requeridos para un liderazgo efectivo en una situación particular. También a uso de métodos más efectivos de investigación. Inicialmente se comparaban a los líderes de los no líderes con respecto a las puntuaciones sobre los test de personalidad y habilidad, o se examinaba la correlación entre puntuaciones de test criterios de efectividad.

Los hallazgos acumulados desde más de la mitad de un siglo de investigación indican que algunos rasgos incrementan la probabilidad de éxito como líder, aunque ninguno de los rasgos garantice su éxito. La relativa importancia de diferentes rasgos para la efectividad del liderazgo parece depender, en parte, de la situación. Según Kirpatrick y Locke (1991), mientras las investigaciones han mostrado que la posesión de ciertos rasgos por sí solos no garantiza el éxito del liderazgo, hay evidencia de que los líderes efectivos son diferentes de otras personas en aspectos claves. Para dichos autores, los rasgos clave del líder son: conducción (un término amplio el cual incluye logro, motivación, ambición, energía, tenacidad e iniciativa), motivación de liderazgo (el deseo de liderar pero no para buscar el poder

como un fin en sí mismo) honestidad e integridad, auto-confianza (la cual está asociada con la estabilidad emocional), habilidad cognitiva y conocimiento del negocio.

De acuerdo con Kirpatrick y Locke (1991), hay menos claridad respecto a rasgos tales como el carisma, la creatividad y la flexibilidad. Así entonces, dichos autores consideran que los rasgos claves del líder le ayudan a éste a adquirir las habilidades, formular una visión organizacional y un plan efectivo para perseguir dicha visión, y llevar a cabo los pasos necesarios para hacer de la visión una realidad.

Por su parte Yukl y Van Fleet (1992), anotan que desde principios de los noventa ha habido un incremento en la tendencia de la investigación a tener una visión más holística y examinar patrones de rasgos del líder en vez de continuar enfocándose por cada rasgo como un predictor por separado. Otro concepto clave es la idea de balance, es decir la cantidad óptima de algún rasgo es una cantidad moderada antes que muy alta o muy baja; hay necesidad de más estudios basados en la teoría que incluyan análisis para evaluar si una relación curvilínea es soportada por los datos. También está la atemperación de un rasgo con otro (Vg. necesidad de logro con madurez emocional). También puede extenderse al liderazgo compartido (los rasgos de un líder pueden compensar o fortalecer las debilidades o fortalezas de otro líder). Es así como a partir de los 90 las teorías de los rasgos han resurgido en el interés de los investigadores luego de un estancamiento. Estas teorías ofrecen potencial explicación de por qué personas buscan posiciones de liderazgo y por qué actúan de la manera en que lo hacen cuando ocupan aquellas posiciones. A pesar de eso su utilidad para comprender la efectividad de liderazgo es limitada por la naturaleza abstracta de los rasgos y por la falta de atención a variables que median la relación rasgos-criterios de efectividad.

### **Perspectiva de la teoría del comportamiento**

La teoría del comportamiento surge no como elemento de superación sino como de desarrollo de la teoría de rasgos. Ella parte de lo que dicen y hacen los dirigentes, tratando, entre tanto, de identificar las diferencias de comportamiento de los directivos considerados eficaces, como aquellos que no lo son. Pese a tal esfuerzo de encontrar desde el punto de vista del

comportamiento el estilo de dirección y liderazgo ideal, la literatura es clara al establecer que nunca se logró tal objetivo; es decir, muy pocas veces se pudo establecer o identificar comportamientos asociados de manera constante con la eficacia de la dirección o del liderazgo ejercido.

Robbins y Coulter (1996) plantean que si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, ésta habría proporcionado una base importante para *seleccionar* a las personas “adecuadas” en posiciones de dirección o liderazgo en cualquier organización; por su parte, con las teorías propias de la perspectiva del comportamiento, al encontrar determinantes decisivos del comportamiento de un dirigente o líder, se podría *entrenar* o *formar* a las personas para que asumieran dichas posiciones organizacionales.

Según Lussier y Achua (2002), el comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja esta perspectiva, se basa en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto pigmalión; es decir, los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus subordinados, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. De lo que se trata finalmente con dicha perspectiva es dirigir con el ejemplo.

Dentro de los aportes teóricos de tal perspectiva se presentan a continuación los desarrollados por Douglas McGregor (1994), Kurt Lewin (1951), Rensis Likert (1965, 1969) y Robert Blake y Jane Mouton (1964).

### **Los aportes de Douglas McGregor: Teoría “X” y Teoría “Y”**

¿Cómo puede sintetizarse el aporte de McGregor al pensamiento administrativo en general y a la dirección de las personas en particular? Fundamentalmente, puede decirse que su trabajo no fue otra cosa que realizar un pedido a todos los que trabajaban en motivar y en fortalecer a los trabajadores, que examinaran los supuestos (tanto explícitos como implícitos) formulados acerca de la manera más efectiva de administrar a las personas. “Proponía entonces una nueva teoría del ser humano, una nueva teoría del poder y un conjunto de valores nuevos que guiarían el espíritu del puesto de trabajo industrial”. (Bennis, en McGregor, 1994, p.viii).

Las proposiciones del trabajo de McGregor giraban principalmente en torno a:

- a) La participación activa de todas las personas involucradas.

- b) Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- c) El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- d) Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el seudo apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
- e) La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.
- f) La idea de que es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento, pues McGregor no toleraría el falso crecimiento impuesto al individuo por un gerente fanático que sea manipulador. (Bennis, en McGregor, 1994, pp.viii-x).

Algunos autores como Bennis, reconocen en los aportes de la Teoría “Y” las bases o los supuestos ancestrales de lo que actualmente se denomina gerencia participativa; “¡Piensa! No voy a decirte lo que tienes que hacer”.

Con relación puntual a los aportes teóricos de McGregor, se destaca que éstos son resultado de un trabajo de veinte años en el MIT y la Fundación Alfred P. Sloan<sup>21</sup>, donde se hizo seguimiento a un grupo de treinta becarios de la fundación y a más de cien gerentes de diferentes compañías. Ello muestra el interés del autor por fundamentar sus planteamientos en investigaciones de gran relevancia y envergadura y no solo en experiencias individuales de los miembros de la dirección.

Según McGregor, “el que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente a

---

<sup>21</sup> La Fundación Alfred P. Sloan, es una institución filantrópica sin ánimo de lucro con asiento en la ciudad de Nueva York USA. Fue fundada en el año de 1934 por el señor Alfred Pritchard Sloan Jr. quien por aquel entonces era presidente de la Corporación General Motors. El objetivo que persigue dicha fundación es, en el ámbito específico de la ciencia y la tecnología, aumentar el número de jóvenes dedicados al área de ciencia y promover la investigación. Para profundizar en lo concerniente a esta institución, se recomienda al lector visitar la página [www.sloan.org](http://www.sloan.org).

la corporación, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción y venta de bienes y servicios para obtener utilidades” (McGregor, 1994, p.4). Éste mantiene la creencia de que las ciencias sociales podrían contribuir más eficazmente al progreso de la administración respecto al lado humano de la empresa.

Dicho autor establece que los supuestos que la gente en general y por consiguiente los administradores tienen sobre la conducta humana, ya sea tanto individual como grupal, son tan extensos como heterogéneos. De esta forma para McGregor, el problema radica en que los administradores no han tomado como base el conocimiento teórico que ofrecen las Ciencias Sociales, sino que trabajan bajo un pensamiento práctico, el cual asocia o define con la idea de: “Vamos a aceptar **mis** principios teóricos sin discutirlos ni someterlos a prueba” (McGregor, 1994, p.7. Negrilla en el original), lo que conduce a muchas inconsistencias en el comportamiento gerencial. Así entonces, plantea que toda acción gerencial debe ser basada en la teoría.

De lo anterior se desprende que existen dos formas posibles a través de las cuales se trabaja o se trata a las personas en la organización, las cuales se desprenden o se encuentran en función directa del conjunto de supuestos sobre el comportamiento de las personas. Dichos estilos o formas son las denominadas Teoría X y Teoría Y de la Administración, las cuales fueron ampliamente caracterizadas por McGregor y que a continuación se presentan.

### **La Teoría X. El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control<sup>22</sup>**

La Teoría X, no constituye a entender de McGregor (1994), el espantapájaros que hay que destruir, sino una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector industrial, particularmente en la industria estadounidense.

---

<sup>22</sup> Antes de iniciar este punto, es propio aclarar que contrario a lo que en repetidas ocasiones se comenta en el ámbito académico sobre el trabajo de McGregor, dicho autor no creó o inventó la Teoría X de la Administración. Éste simplemente realizó un proceso de caracterización de la forma como tradicionalmente la administración venía dirigiendo el factor humano en las organizaciones dado los supuestos que se habían desarrollado desde experiencias particulares, y por tanto heterogéneas, de los directores de las empresas, y el obvio desconocimiento de éstos (los directores) de los aportes que a la construcción de verdaderos supuestos sobre el comportamiento de los seres humanos, podían y pueden realizar las ciencias sociales.

En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana. Algunos de ellos son extraordinariamente extendidos. Van implícitos en la mayor parte de lo que se ha escrito sobre organización y en muchas de las prácticas y políticas administrativas. McGregor (1994), identifica tres supuestos sobre los cuales se desarrolla la administración así:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evitará siempre que pueda. (McGregor, 1994, p.33).  
El cual se ve claramente reflejado, según éste, en la importancia que concede la gerencia a la productividad, en su constante preocupación por establecer “una jornada justa de trabajo”<sup>23</sup>, a los peligros de limitar el trabajo y de restringir el rendimiento y las recompensas por el desempeño.
2. Debido a esta tendencia humana de rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización. (McGregor, 1994, p.34).  
Así, el torrente de críticas a las relaciones humanas, los comentarios en contra de la democracia y la descentralización son, a saber del autor, la prueba fehaciente de que los medios coercitivos y el control externo son los únicos métodos eficaces para hacer trabajar a los miembros de una organización.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada seguridad. (McGregor, 1994, p.34).

La idea de la existencia de un individuo promedio y la creencia en la “mediocridad de las masas” son en términos de McGregor, prueba y producto de este supuesto de la administración tradicional.

Para McGregor (1994), el hecho de que estos supuestos estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas, es lo que les ha concedido

---

<sup>23</sup> Para profundizar en las nociones o ideas de “un día justo de trabajo”, se recomienda al lector ver Taylor, (1986).



cierto poder para persistir. No obstante, agrega que en la industria y en otras manifestaciones de la vida humana, pueden observarse fácilmente muchos fenómenos que desbordan este tipo de supuestos e ideas sobre la naturaleza del hombre<sup>24</sup>.

Según Chiavenato (2001), los aportes de McGregor con relación a los supuestos de la Teoría X son a saber:

- a) La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- b) Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- c) Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.
- d) El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- e) En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- f) Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

De esta manera, bajo tales concepciones del ser humano y su conducta organizacional, la labor de los dirigentes y de la administración en general,

---

<sup>24</sup> McGregor deja ver en su trabajo, que el desconocimiento de una escala de necesidades del individuo en la organización como la propuesta inicialmente por A. Maslow (1970) y por consiguiente la atención inadecuada de las mismas, ocasionan que el trabajador presente un comportamiento, o mejor aun, una conducta consecuente con los supuestos expresados por la Teoría X; en otras palabras, se puede decir que dicha teoría ha elaborado sus supuestos equivocadamente tildando flagrantemente de causas de la conducta organizacional del individuo a algo que no son más que los síntomas o los efectos de una inadecuada atención o insatisfacción de sus necesidades, principalmente de tipo social y personal; estas son las necesidades de nivel superior. Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que hoy le son importantes, ellas se comportan de manera fácilmente predecible; es decir, proceden con indolencia, apatía, renuncian a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a seguir la demagogia y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos. Así, para McGregor, los estilos de dirección fundamentados en la Teoría X, no son más que presos de las redes tejidas por ellos mismos. Para profundizar y corroborar las ideas aquí expuestas, se recomienda al lector ver McGregor, 1994, pp.1-56.

se ha limitado al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos establecidos por la empresa. En ese orden de ideas, algunas de las concepciones administrativas consisten en que:

- a) La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- b) Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerán pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirán a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. (Chiavenato, 2001, pp.133-135. Subrayado del autor).

#### **La Teoría Y. La integración de los objetivos individuales con los de la organización**

El nuevo saber sobre la conducta humana que se generó en el seno de las ciencias sociales durante los años cincuenta del siglo pasado, permitieron realizar una serie de generalizaciones que constituyeron unos modestos principios para la nueva doctrina en relación con la gerencia de los recursos humanos. Fueron este tipo de supuestos a los que McGregor denominó como los supuestos fundamentales de la Teoría Y, los cuales eran particularmente difíciles de llevar a la práctica, en el sentido que implicaban una contundente oposición a los hábitos de pensar y de obrar, profundamente arraigados en el espíritu de la gerencia. Dentro de ellos se destacan:

1. La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible) (McGregor, 1994, p.47).
2. El control extremo y la amenaza del castigo no son solo los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la

organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en el servicio de los objetivos a cuya realización se compromete (McGregor, 1994, p.47).

3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización (McGregor, 1994, p.47).
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas. (McGregor, 1994, p.48).
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población. (McGregor, 1994, p.48).
6. Las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte. (McGregor, 1994, p.48).

A saber de Chiavenato (2001), estos supuestos se sintetizan en las siguientes ideas:

- a) El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- b) Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Bajo estos nuevos supuestos de la conducta humana, es claro que la labor administrativa se amplía. Al respecto, Chiavenato (2001) lo ilustra claramente cuando dice que la administración moderna asume que:

- a) Las personas no son pasivas por naturaleza, ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- b) La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- c) La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Estos principios se diferencian a saber de McGregor (1994) de los de la Teoría X principalmente en el ser dinámicos más que estáticos, pues contemplan las posibilidades de crecimiento y desarrollo del ser humano; subrayan la necesidad de adaptaciones selectivas más que a la existencia de una forma absoluta de control. Están definidas en función de un recurso con potencialidades sustanciales. Reconociendo de igual forma que las limitaciones de colaboración humana con los objetivos de la organización no son de naturaleza humana, sino de naturaleza gerencial en cuanto al desarrollo de las potencialidades de los colaboradores; es decir, que no conoce los recursos con los que cuenta.

Pese a que para la época en la cual McGregor desarrolla la Teoría Y, los supuestos de dicha teoría no habían sido validados definitivamente, sí se puede decir con claridad que para aquel entonces, así como para hoy día, dichos supuestos son mucho más consistentes con el saber actual de las ciencias sociales que los supuestos contemplados en su antagónica, la Teoría X.

Así, contraria a lo planteado en la Teoría X cuyo “principio básico” es la dirección y el control realizados por medio de la autoridad, en la Teoría Y, el principio fundamental es la creación de condiciones que permiten a los miembros de la organización el realizar de mejor manera sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La idea implícita de la gerencia basada en la Teoría X es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal como las ve la gerencia. Muy por el contrario, los dirigentes que trabajan fundamentados en la Teoría Y, consideran que trabajar colectivamente significa crear las condiciones que permitan a los miembros con la organización llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir sus intereses personales sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. En esencia [...]

[...] la Teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos [...] La Teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización. (McGregor, 1994, p.55).

La Teoría Y propone un estilo de dirección bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadas y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la Teoría Y:

1. Descentralización y delegación. Para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen sus caminos, asuman responsabilidades, y de ese modo satisfagan sus necesidades superiores.
2. Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. Lo cual implica actividades adicionales para las personas, provocando innovación, al tiempo que estimula la aceptación de responsabilidades en la base de la organización, satisfaciendo por ende necesidades superiores de sus miembros.
3. Participación y administración consultiva. Con lo cual se busca obtener opiniones de las personas involucradas en las decisiones, estimulándolos de esta forma a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización.
4. Autoevaluación del desempeño. Dejando de tratar al empleado como un producto que se está inspeccionando. Permitiendo que éste formule sus propias metas u objetivos y autoevalúe periódicamente su desempeño frente a tales objetivos. En tal sentido, el papel del superior o directivo será más de orientación y estímulo al desempeño futuro.

Finalmente, McGregor (1994) plantea que una vez implementado el anterior sistema administrativo, de no producir los resultados, esto se deba tal vez a que la administración admitió la idea, pero terminó empleando el esquema de las concepciones tradicionales, es decir, los supuestos de la Teoría X.

De acuerdo con los aportes de McGregor (1994), es claro que los estilos de dirección y liderazgo de los gerentes se encuentran ampliamente influenciados por los supuestos que éstos tienen sobre el ser humano y su conducta en la organización, siendo así entonces, la existencia de dichos supuestos un factor determinante de la cultura organizacional, en el entendido que, los estilos de dirección y el liderazgo constituye una de las dimensiones propias de la cultura de una organización. Así por ejemplo, el suponer que los empleados son renuentes al trabajo, presupone la práctica de un estilo de dirección autoritario y por consiguiente la existencia de una cultura organizacional en la cual el poder (autoridad) se encuentre centralizada y cargada de algunos elementos coercitivos como sus principales técnicas de control.

### **Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad: Kurt Lewin**

Uno de los primeros estudios de las teorías del liderazgo basada en el comportamiento, fue el realizado por Kurt Lewin y sus compañeros de la Universidad de Iowa. Según Koontz y Weihrich (1998), estas primeras explicaciones de los estilos de dirección y liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido. Así entonces, fue posible a saber de Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939) establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son: 1) El estilo autocrático o autoritario, 2) El estilo democrático o participativo, y 3) El estilo Laissez-faire o políticas laxas.

A continuación se presenta de manera muy general las nociones teóricas de cada uno de estos.

1) *Estilo autocrático o autoritario*: persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. En general

describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación del grupo de colaboradores. Como principales características o aspectos propios, se destacan:

- a) Todas las actividades son determinadas por el director.
- b) Las técnicas y etapas de las actividades son fijadas por el director.
- c) El director asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.
- d) Las críticas realizadas por el director tienen un carácter subjetivo y personal.
- e) El director no participa en las actividades de los dirigidos.

2) *Estilo democrático o participativo*: consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- a) Las decisiones son tomadas por consenso.
- b) Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo.
- c) La asignación de las tareas es realizada por el grupo.
- d) Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo.
- e) El director participa en las actividades que realiza el grupo.

3) *Estilo Laissez-Faire o políticas laxas*: utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y

considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. De los aspectos a resaltar sobre tal estilo son:

- a) El director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
- b) Sobre las actividades, el director se limita a proporcionar los medios.
- c) El director no interviene en la asignación de tareas.
- d) El director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- e) El director no interviene en el proceso del trabajo.

Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de dirección y liderazgo. Se considera que algunos líderes autocráticos son “autócratas benevolentes”<sup>25</sup>; aunque escuchan con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones, la decisión les pertenece a ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe tomarse una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes. (Koontz & Weihrich, 1998).

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden realizar su tarea no sólo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones. (Koontz & Weihrich, 1998).

Es de anotar finalmente, que Lewin pretendió establecer cuál de los tres estilos anteriormente descritos podría resultar más efectivo, por lo cual realizó una investigación con el entrenamiento de adultos que dirigían grupos de jóvenes en cada uno de dichos estilos. Dentro de la mencionada investigación se experimentó que el estilo *Laissez-Faire* era el menos efectivo de

---

<sup>25</sup> La idea de *líder autoritario benevolente*, se desarrollará con mayor detenimiento al estudiar los aportes realizados por Rensis Likert a los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo. Por el momento con el presente desarrollo, solo se quiere llamar la atención del lector sobre la posible existencia de combinaciones entre los estilos de dirección y liderazgo propuestos por los diferentes autores; aspecto que resulta de gran relevancia, en el sentido que amplía (por no decir flexibiliza) el marco a través del cual se analiza el objeto de estudio.



los tres, mientras que tanto el democrático como el autoritario presentaron un desempeño similar, aunque el primero como un mayor grado de satisfacción y agrado por parte del grupo experimental.

### **Rensis Likert: Su aporte al análisis de los estilos de dirección**

En una perspectiva netamente cuantitativa desarrollada principalmente como producto de sus múltiples estudios e investigaciones dirigidas durante tres décadas en los tres centros especializados que dependen del Instituto de Investigaciones Sociales, así como también producto de su experiencia como profesor de psicología y sociología en la Universidad de Michigan, Rensis Likert (1965, 1969) desarrolla una serie de conceptos y enfoques importantes sobre los patrones y estilos de los líderes y administradores que para aquél entonces logró “científicamente” detectar, constituyendo así, en su momento, una herramienta útil para la comprensión del comportamiento de los líderes y dirigentes.

Likert (1965, 1969), considera la administración como un proceso donde no existen normas ni principios para todas las circunstancias y ocasiones. Por el contrario, plantea que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones tanto internas como externas de la organización.

Según French y Bell (1995), utilizando un cuestionario que contenía 105 aspectos, llamado Encuesta de organizaciones, así como formas más abreviadas, Likert descubrió que las organizaciones eran marcadamente diferentes en términos de estos aspectos. De igual forma, la encuesta se podría utilizar para llevar un registro de los cambios a través del tiempo.

Partiendo de la identificación y la medición de siete características diferentes, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones y escalas de valor, Likert (1965, 1969) analiza el estilo de dirección presentado por los gerentes. Estas siete características o variables, con sus respectivas dimensiones son:

1. *Carácter de las fuerzas motivadoras*
  - a) Manera de utilizar los motivos.
  - b) Grado de correspondencia sentida por cada miembro de la organización y actitud hacia la misma y la obtención de sus fines.

- c) Nivel de responsabilidad sentido por cada miembro de la organización al alcanzar los fines de ésta.
- d) Actitudes hacia los demás miembros de la organización.
- e) Satisfacciones producidas.

2. *Carácter del proceso de comunicación*

- a) Grado de interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización.
- b) Dirección del flujo de información.
- c) Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por los subordinados.
- d) Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.
- e) Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y sus subordinados, verbigracia, grado de conocimiento y comprensión por parte del superior de aquellos problemas con que se enfrentan sus subordinados.

3. *Carácter de los procesos de interacción e influencia*

- a) Grado y características de la interacción.
- b) Grado de cooperación en el equipo de trabajo.
- c) Grado de influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades de sus respectivas secciones o departamentos.

4. *Carácter de los procesos de toma de decisiones*

- a) Nivel de la organización en que se toman las decisiones.
- b) Grado de exactitud y pertinencia de la información que se dispone para tomar decisiones.
- c) Grado de consciencia de los que toman las decisiones de los problemas que pueden haber, en particular aquellos que se presentan a niveles inferiores de la organización.
- d) Grado en que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.
- e) Grado de involucramiento de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.

- f) Grado de contribución del proceso de toma de decisiones en la motivación de las personas que deben cumplirlas.
5. *Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes*
- a) Manera en que se fijan los objetivos.
  - b) Existencia de fuerzas que modifiquen, resistan, rechacen o acepten los objetivos.
  - c) Grado de insistencia de los niveles jerárquicos en la consecución de los objetivos de la organización.
6. *Carácter de los procesos de control*
- a) Nivel de la organización donde existe mayor preocupación, respecto a la actuación de la función del control.
  - b) Grado de exactitud de las mediciones e información utilizada para guiar y realizar las funciones del control y existencia de fuerzas que tergiversen y falsifiquen la información.
  - c) Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.
  - d) Grado en el que hay presente una organización informal, y ésta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.
  - e) Grado en que los datos de control se utilizan para autoguiarse o para resolver problemas de los grupos, o son usados de manera de manera punitiva.
7. *Características de la actuación o desempeño*
- a) Productividad.
  - b) Excesivo absentismo y rotación en el empleo.
  - c) Pérdidas y despilfarros.
  - d) Control de calidad e inspección.

Según la forma en la cual estas características se presentaban en los administradores, Likert logró identificar y postular cuatro sistemas o estilos administrativos así:

*Sistema 1. Administración explotativa o autoritaria.* Estos administradores son altamente autócratas, muestran muy poca confianza en los

subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

*Sistema 2. Administración benevolente-autoritaria.* Estos administradores exhiben un nivel de confianza condescendiente en los subordinados, los motivan haciendo uso de recompensas y algunas veces del temor y los castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y en la toma de decisiones les permiten algún grado de delegación, pero con un estrecho control de políticas.

*Sistema 3. Administración consultiva.* Este tipo de administradores presentan una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados; usualmente tratan de usar de manera constructiva las ideas y opiniones de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación son las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación. Fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente; toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

*Sistema 4. Administración de grupo participativo.* Se dice que es el sistema más participativo de todos. En él los administradores tienen plena confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas. Fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros, así como también la toma de decisiones en forma conjunta.

Tratando de establecer la productividad relativa de cada uno de los diferentes sistemas propuestos, Likert (1969) encuentra que los sistemas gestores que tienden más hacia los sistemas basados en la participación, esto es, hacia el sistema 4, son considerados por los mismos dirigentes y validados en las investigaciones como más productivos que aquellos que tienden hacia los sistemas individualistas y coercitivos; es decir, hacia el sistema 1. Así entonces, se puede decir que en congruencia con los hallazgos de Likert (1969) el sistema 4 constituye el estilo de dirección más efectivo, en

términos de productividad y bienestar para los miembros de la organización, particularmente para subordinados.

A manera de conclusión, se puede plantear que Likert concibe al administrador efectivo como aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas.

### **Los aportes de Blake y Mouton: El grid o la rejilla gerencial**

En una especie de continuación a los trabajos desarrollados inicialmente en esta perspectiva por la Universidad de Michigan y Ohio<sup>26</sup>, Blake y Mouton desarrollaron en 1964 una de las herramientas más conocidas en el ámbito de la medición o establecimiento de los estilos de dirección: el grid o rejilla gerencial (Managerial grid®), herramienta que fue actualizada con el apoyo de otros colegas en 1978, 1985 y 1991, y que fue adaptada a múltiples áreas de la administración, como por ejemplo las operaciones de ventas, el desarrollo organizacional (DO) y la construcción y coordinación de trabajo en equipo. Hoy día se plantea que dicho proceso de actualización ha conducido a la herramienta denominada el Grid o Rejilla del Liderazgo (Leadership grid®) (Lussier & Achua, 2002).

Para Blake, Mouton y Allen (1989) un buen trabajo en equipo da por buen resultado el éxito en las importantes áreas de la productividad, creatividad y satisfacción, mientras que el trabajo deficiente produce eso, deficiencias. En tal sentido, surgen para los autores dos aspectos principales de éxito. Por un lado el contenido, que es la materia a la cual aplica el equipo sus esfuerzos; es decir, la suma de los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utiliza el equipo para alcanzar los resultados; por el otro el proceso, referente a la forma en que el equipo utiliza el contenido; es decir, la dinámica de trabajo que se forma para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, entre otros.

---

<sup>26</sup> Para profundizar en los aportes de los estudios generados en el seno de la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio, se recomienda al lector ver Lussier y Achua (2002).

Según lo anterior, los autores plantean que, si bien es cierto que el contenido se puede mejorar, es en el proceso donde se encuentra el verdadero potencial de mejoramiento; es decir, es en la forma como se dirigen, se combinan las habilidades o potencialidades de los miembros del equipo donde la administración encuentra la oportunidad de desarrollar y de hacer altamente competitiva la organización, o para decirlo con las ideas de McGregor (1994), es en la creación de condiciones adecuadas para que el empleado desarrolle su trabajo y satisfaga sus necesidades superiores donde se encuentra el verdadero potencial de mejoramiento en niveles de bienestar y desempeño y, en general, de los resultados de una organización.

El *grid* o rejilla compuesta por Blake y Mouton es desarrollada en el marco de dos dimensiones, una el interés por la producción, esto es por obtener resultados; la otra, el interés por las personas con cuyo esfuerzo se obtienen dichos resultados, es decir, la dinámica del comportamiento de las personas con las cuales interactúa. La importancia de la matriz mencionada no radica en establecer una medida mecánica de la producción o de las conductas con los demás, sino más bien, en indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que descansa cualquier enfoque (como también lo hizo McGregor (1994)); algo así como la cultura del equipo y el impacto que ésta ejerce en el desempeño. Según lo plantean Blake, Mouton y Allen (1989), la matriz debe hacerse con disposición introspectiva, pues ello permite descubrir hechos, opiniones, actitudes y emociones que constituyen obstáculos, y cuyo conocimiento serviría para incrementar la efectividad del oficio de la dirección.

De manera sencilla, es propio decir que, dado el modo en que esas dos dimensiones se combinan se determina en cierta forma, el estilo de dirección y liderazgo del dirigente.

Las personas que muestran interés por la producción y los resultados se caracterizan por el estar definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar el contenido. (Blake, et al., 1989). Por su parte, aquellos que centran su interés en las personas, pueden caracterizarse, entre otros aspectos, por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad. De lo anterior se desprende que, según la naturaleza

del equipo, sus miembros responderán con entusiasmo o resentimiento, participación o empatía, innovación o desgane, compromiso o resistencia, decisión o validación. (Blake, et al., 1989).

En ese orden de ideas, en una matriz compuesta por las dos dimensiones (léase intereses) Blake y Mouton (1964) puntúan en una escala de 1 a 9 el grado de interés en cada una de las dos dimensiones, donde 1 representa el nivel de interés más bajo, 5 el nivel de interés medio y 9 corresponde al máximo grado de interés. De esta forma, el punto en el cual se encuentran estos intereses define el estilo de dirección y liderazgo en el equipo.

Aclarando que pueden existir múltiples combinaciones (en realidad serían 81), Blake y Mouton (1964, 1989) destacan como básicas siete combinaciones<sup>27</sup>. Estos estilos básicos son:

1. **(1,1) La administración empobrecida.** Se ejerce un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo apropiado para lograr la pertenencia a la organización. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
2. **(9,1) La administración de autoridad y obediencia.** La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo. El líder concentra todos sus esfuerzos en lograr que las tareas se realicen, tratando de paso a las personas como máquinas.
3. **(5,5) La administración de medio camino.** El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre las necesidades para realizar el trabajo y el mantenimiento del ánimo de la gente en un nivel satisfactorio. Los esfuerzos del dirigente se orientan a mantener un desempeño y una moral satisfactoria.
4. **(1,9) La administración de club campestre.** La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmos de trabajo confortables y amistosos. Toda la atención de líder o dirigente se enfoca

---

<sup>27</sup> En su principal obra *The Managerial Grid®* o *La grilla gerencial* (1964), Blake y Mouton establecen solamente cinco combinaciones; las dos últimas, son desarrollados por Blake, Mouton y Allen en su obra *¿Cómo trabajar en equipo?* (1989).

a mantener un ambiente de trabajo altamente amigable dejando de lado todo tipo de preocupación por la producción.

5. **(9,9) La administración en equipo.** El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una apuesta común en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto. El líder se esfuerza por lograr el máximo desempeño y la máxima satisfacción de los empleados.
6. **(9+9) Paternalismo/maternalismo.** Es alto el interés por los resultados y por las personas, pero en forma más o menos acumulativa. Se concede a las personas premios y aprobación a cambio de su lealtad y obediencia; así entonces, la falta de obediencias genera sanciones.
7. **Oportunismo.** Varios estilos se usan de forma intercambiable, según la persona que se trate. El éxito de la dirección se logra teniendo en cuenta las múltiples relaciones posibles de acuerdo con las capacidades y las características mismas de las personas con que se cuenta para realizar el trabajo.

Para los autores existen dos aspectos de dicho trabajo que influyen en la participación: el ejercicio del poder y la autoridad, y las normas y medidas; es decir, el desarrollo de la matriz proporciona un marco de referencia para localizar y, por tanto, definir el estilo de dirección y liderazgo, con respecto a cuanto poder y cuanta autoridad se ejercen, y al conjunto de normas y medidas imperantes.

Según Blake y Mouton (1989), dentro de los elementos que contiene la rejilla se encuentran: 1) las decisiones, 2) las convicciones, 3) el entusiasmo dinámico, 4) el conflicto, 5) el temperamento, y finalmente 6) el humor. De estos, los autores aclaran que no todos los elementos poseen la misma importancia. Al parecer, el conflicto es el elemento central, de la misma manera que cabe decir que existen más elementos que contribuyen a integrar el carácter del estilo de dirección y liderazgo.

### **La perspectiva de las teorías contingenciales**

Una vez fue claro que tanto las Teorías de Rasgos, como las del comportamiento no lograron establecer o encontrar el estilo de dirección y liderazgo más adecuado para todas las situaciones, se desarrolló otra concepción



teórica para acercarse al análisis de los estilos de dirección y liderazgo; dicho de otra manera, en los años sesenta, se descubrió que no existe un estilo que se adapte a todas las circunstancias. Así, la situación en la cual se desenvuelven los dirigentes adquirió una mayor relevancia dentro del proceso de establecimiento del estilo de dirección y liderazgo, y se concluyó que los dirigentes necesitan adaptar los diferentes estilos a las situaciones.

Las teorías que se inscriben en la perspectiva de la contingencia comparten todas ellas una misma premisa: un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo.

La “contingencia en este caso, significa ‘dependencia’. Algo está subordinado a algo más, y para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, los seguidores y la situación”. (Lussier & Achua, 2002, p.157. Comillas internas en el original). De manera concreta, se puede decir que las teorías contingenciales tratan de explicar la efectividad de un estilo de dirección y liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación que le rodea.

Dentro de los aportes teóricos de tal perspectiva se presentan a continuación los desarrollados por Fiedler (1957) y Hersey y Blanchard (1969).

### **Fred Fiedler: teoría de contingencia de la eficiencia del líder**

En 1951, Fred E. Fiedler desarrolló el primer cuerpo teórico de la perspectiva contingencial de los estilos de dirección y liderazgo. Fiedler (1967), se preocupa por establecer si son las tareas o las relaciones los que motivan un estilo, ello en el entendido que pese a que los dirigentes pueden modificar su comportamiento en función de los distintos seguidores, siempre predomina en ellos un estilo de dirección y liderazgo.

Fiedler (1978) desarrolló la escala de medición “Compañero Menos Aceptado” (CMP por su sigla en inglés), con la cual pretendía establecer la orientación del dirigente hacia la tarea, esto es el logro de los objetivos propuestos, o hacia las relaciones, es decir al establecimiento de buenas relaciones con los miembros o colaboradores<sup>28</sup>. Como resultado de aplicar

---

<sup>28</sup> La puntuación final que obtiene el líder, es igual a la suma de los diferentes valores asignados a los ítems, de forma tal que si la puntuación CPM resultante es alta, se dice que dicho líder se

dicho instrumento, Fiedler establece dos estilos de dirección y liderazgo, uno orientado a las tareas y el otro a las relaciones; así entonces, se dice que su modelo obedece a un paradigma unidimensional.

Es importante aclarar que para Fiedler ninguno de los dos estilos es mejor que el otro; de hecho, a saber del autor, el grado de conveniencia de uno u otro estilo depende de la situación en la cual dicho estilo se desarrolla. De esta manera, luego de identificado el estilo de dirección y liderazgo, se establece si las circunstancias le son favorables o no, entendiéndose por favorable el grado en el cual la situación le permite al líder ejercer su influencia en los seguidores. Son tres las variables que en su orden de importancia el autor establece para determinar la favorabilidad o infavorabilidad de las situaciones. Dichas variables son:

1. **Relaciones entre el líder y el miembro.** En este caso se trata de establecer si las relaciones son buenas o malas; es decir, cooperativas y familiares, o antagónicas o difíciles. De tales características depende en mayor medida, según Fiedler (1978), la favorabilidad de la situación. Mientras mejores sean las relaciones, mejor o más favorable será la situación.
2. **Estructura de la tarea.** Con esta variable se pretende conocer qué tan repetitivas, claramente documentadas o normatizadas, o en otros términos estandarizadas, se encuentran las tareas que deben realizar los colaboradores. Fiedler establece que entre mayor sea el grado de estructuración de las tareas, mayor será la favorabilidad de la situación.
3. **Poder por posición.** Es el último factor en relevancia según Fiedler; en él se hace referencia a la capacidad (poder) que tiene el líder para asignar tareas, recompensar, sancionar, contratar, despedir o ascender a los subordinados. Mientras más sea el poder por la posición ocupada por el líder, mejor será la situación para el ejercicio de la dirección.

---

encuentra orientado o hace énfasis en la relación personal; y si aquélla resulta baja, se dice que el líder está orientado o enfatiza en la tarea.

Fiedler estableció ocho niveles situacionales producto de los continuos situacionales que genera el peso relativo de las tres variables anteriormente descritas, donde el primero (1) es muy favorable y el último (8) es muy desfavorable. Cuando de la combinación de estos factores resulten unas condiciones muy favorables o muy desfavorables para el líder, entonces sería siempre más efectivo un estilo de LO orientado hacia la tarea; en tanto que si por el contrario las condiciones situacionales tuvieran sólo una favorabilidad intermedia, entonces la efectividad correspondería mayormente a un estilo de LO orientado a la relación personal.

De tal manera, a la luz de los planteamientos de Fiedler (1978), una vez establecido el estilo de dirección y liderazgo CMP, se debe analizar si dicho estilo guarda correspondencia con la situación hallada; de ser así, el dirigente no tiene que hacer nada, pues el estilo es el adecuado para la situación; es decir, si en la situación No. 1 (relaciones buenas, tareas repetitivas, poder fuerte) el dirigente presenta el CPM No. 1 (tarea), la actual relación situación-estilo debe ser mantenida por el dirigente, ya que puede tener éxito en esa situación. Por el contrario, si al analizar la situación descrita ésta no corresponde con el CPM del dirigente, éste debe modificar la situación para hacer que coincida con su estilo de liderazgo CMP; así por ejemplo, en el caso de que la situación No. 3 (relaciones buenas, tareas no repetitivas, poder fuerte) coincida con un el CPM No. 2 (relaciones), el dirigente debe intervenir en la situación para adecuarla a su estilo de dirección y liderazgo.

Como se puede notar, la línea de los planteamientos de Fiedler, establece que es la situación y no el estilo de dirección y liderazgo la que debe ser modificada con el ánimo de obtener un buen proceso de dirección y liderazgo. En términos de Lussier y Achua se dice que “Los líderes no modifican los estilos, sino la situación” (Lussier & Achua, 2002, p.158). Así, a saber de Fiedler (1978) interviniendo en cualquiera de las variables determinantes de la situación, ésta puede llegar a ser alterada favorablemente. Dentro de los lineamientos establecidos por éste para lograr lo anterior se destacan, según Lussier y Achua:

1. Al líder no le gustaría pasar de ejercer un buen liderazgo a uno malo en cuanto a las relaciones, sino a la estructura de la tarea o al poder por posición. Si las relaciones son malas, el líder puede mejorarlas con solo mostrar interés por los seguidores, escucharlos y dedicar más tiempo a conocerlos personalmente.

2. La tarea puede estructurarse más o menos con solo fijar estándares y procedimientos específicos en términos relativos para realizarla y fijar o no plazos.
3. Un líder con poder por posición fuerte no tiene que ejercerlo, sino reducir su significación. Quienes cuentan con un poder débil pueden tratar de acrecentarlo pidiendo a su jefe directo que delegue en ellos más poder y ejercerlo siendo más autocráticos. (Lussier & Achua, 2002, p.161).

### **Hersey y Blanchard: El modelo de liderazgo situacional**

El conjunto de teorías y/o modelos que giran en torno a los estilos situacionales de dirección, cuentan con un grupo importante de representantes, partiendo desde el mismo Fiedler, hasta llegar al modelo de liderazgo situacional (Situational Leadership® Model) de Hersey y Blanchard (1969)<sup>29</sup>, siendo este último uno de los más aceptados y por consiguiente aplicados en el ámbito académico.

La TLS, desarrollada por Hersey y Blanchard (1969) es, como su nombre lo indica, un planteamiento que reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse. En ese orden de ideas, se plantea que no existe un estilo óptimo para cualquier situación. De esta manera, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran determinados por el grado en que el líder o el directivo pueda adaptar su conducta a la situación.

Hersey y Blanchard (1969) y Hersey, Blanchard y Johnson (1998) plantean como principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo: 1) el líder, 2) los seguidores, 3) el superior, 4) los asociados claves, 5) la organización, 6) los requerimientos del trabajo y 7) el tiempo para tomar las decisiones. De este conjunto de factores, los mencionados

---

<sup>29</sup> Con relación al trabajo desarrollado por Hersey y Blanchard (1969), existe un gran debate en torno a su validez empírica y por ende sobre la clarificación si éste se trata de una teoría o de un modelo. Sobre este punto, los mismos autores explícitamente se muestran partidarios de considerar su trabajo como un modelo y no como una teoría. Afirman en tal sentido, que este es un modelo práctico que se puede utilizar con personal directivo, consultores, formadores, administradores, personal de ventas, profesores o padres. Para ellos, una teoría trata de explicar por qué ocurren los hechos y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de hechos, que puede ser aprendido y, por lo tanto, repetido. No obstante, en la mayoría de la bibliografía revisada se le confiere el carácter de teoría (TLS) dada la enorme relevancia que su trabajo ha tenido en el análisis de los estilos de dirección y liderazgo. Esta nota se incluye, entonces, con el ánimo de no pasar por alto la aclaración desarrollada por los autores originales.

autores conceden en su trabajo mayor relevancia al factor número dos, esto es, los subordinados o seguidores, ya que, según ellos, si los empleados deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior, los asociados claves o cuales sean los requerimientos presentes en el trabajo. Dentro de la variable subordinados, la “madurez”, constituye a saber de Hersey y Blanchard (1969), el aspecto de mayor atención para el análisis de tal variable.

La madurez (o preparación como también se conoce) de los subordinados se define como la disposición y la capacidad de una persona para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas. Una persona (o un grupo) no es maduro o inmaduro en un sentido global, sino que puede tener distintos grados de madurez para tareas, funciones u objetivos específicos. El constructo madurez tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto, lo anterior en el sentido que, como lo deja ver la definición, la madurez es considerada en términos de disposición (motivación) y como capacidad (competencia).

La madurez psicológica se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo piensan que la responsabilidad es importante y tienen la confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo. Por su parte, la madurez para el puesto se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros. (Baquero & Sánchez, 2000, p.169).

Las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos en cada una de las anteriores dimensiones para cada objetivo de su trabajo. De esta manera, resultan cuatro combinaciones o niveles de madurez que sirven para la descripción de las personas:

*Madurez (M1).* Indica una madurez baja en ambas dimensiones. Las personas ni muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad.

*Madurez (M2).* Indica un nivel de madurez de moderado a bajo. Las personas tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad para ello.

*Madurez (M3)*. Indica un nivel de madurez de moderado a alto. Las personas tienen la capacidad pero no la disposición para asumir la responsabilidad.

*Madurez (M4)*. Indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto.

Como se mencionó líneas arriba, el éxito de la dirección, o mejor aún, del proceso de liderazgo en la TLS, se considera como la adaptabilidad del estilo del dirigente a las circunstancias de la situación; es decir, al nivel de madurez de los subordinados<sup>30</sup>.

Se define el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “conducta de tarea”, definida como “el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién” (Baquero & Sánchez, 2000, p.169); y “conducta de relación”, que se define como “el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.” (Baquero & Sánchez, 2000, p.169).

Al igual que en el modelo del *grid* o rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964), ambas dimensiones de conducta son consideradas por los autores como independientes, lo que permite representarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de dirección y liderazgo.

Según Sánchez y González (1998), Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) los estilos se pueden definir de la siguiente forma:

*El (Ordenar)*. El dirigente proporciona instrucciones específicas y pormenorizadas, en la cuales le describe al colaborador en qué consiste la tarea, cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo, pero por lo general se basa en dar instrucciones y en tomar decisiones sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.

---

<sup>30</sup> Es aquí donde radica, en cierta forma, la principal diferencia entre el modelo desarrollado por Fiedler y los desarrollos realizados por Hersey y Blanchard, pues como se dijo al exponer el modelo de Fiedler, éste considera que el estilo del dirigente es inmodificable y, por tanto, el éxito de la dirección radica en que el dirigente logre adaptar la situación a su característico estilo de dirección y liderazgo.

*E2 (Persuadir).* Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes hasta que la labor es realizada; de igual forma, explica las decisiones, es decir el por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, al tiempo que da la oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalando en los seguidores los beneficios que trae consigo el logro de las metas de la forma en que ya han sido dispuestas. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a los seguidores. En ocasiones consulta a los empleados a la hora de tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.

*E3 (Participar).* Dedicar muy poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y más bien se preocupa por alentarlos, concentra pocos esfuerzos en hacer seguimiento al desempeño a los seguidores, pues deja que hagan el trabajo a su manera, concentrándose en el resultado final. Es común el apoyo a los seguidores a través del mostrar en ellos un alto grado de confianza. Cuando se trata de realizar tareas pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo antes que indicarles específicamente cómo deberían hacerlas. Por lo general gusta de tomar las decisiones en consenso o de permitir que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones que establece y su aprobación.

*E4 (Delegar).* Cuando interactúa con sus seguidores lo hace únicamente para indicarles lo que hay que realizar, responde las inquietudes que en torno a las actividades pueden surgir y solo hace énfasis en aspectos puntuales sobre la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño, de la misma forma que brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación.

Es importante aclarar, que según Hersey y Blanchard (1969), no existe un estilo óptimo independientemente de la situación. De hecho, plantean que estos cuatro estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos; el grado de efectividad de determinado estilo de dirección y liderazgo dependerá de la situación en la que éste se aplique. Así, de acuerdo con los planteamientos de los autores a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: (M1 ↔ E1; M2 ↔ E2; M3 ↔ E3 y M4 ↔ E4). Un incremento en la madurez de los subordinados, implica un decremento

en la conducta de estructura de tarea por parte del líder y un incremento simultáneo en su conducta de relación.

El liderazgo situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección, es decir, conducta de tarea que ofrece el líder; la cantidad de apoyo socioemocional, esto es, la conducta de relación que éste da; y el nivel de madurez que los subordinados presentan frente a una determinada tarea, función u objetivo específico que el líder intenta lograr a través de ellos.

### **Perspectiva de la teoría integral de liderazgo o teorías emergentes**

Como su nombre lo indica, las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre dirigentes y seguidores. De tal manera, nacida en la década de los setenta, dicha perspectiva se orienta hacia la integralidad o al neocarismatismo (Lussier & Achua, 2002).

A la fecha, son múltiples los aportes que han emergido para contribuir de manera significativa al análisis de los estilos de dirección y liderazgo. Dentro de éstos se destacan a continuación los aportes propios de la Teoría del Liderazgo Transformacional y los Modos de Ser de los dirigentes propuestos por Renée Bédard, este último desarrollado desde una perspectiva interdisciplinaria que combina aspectos filosóficos, humanísticos, antropológicos y administrativos.

A continuación se presentan en su orden, los aportes al análisis de los estilos de dirección y liderazgo provenientes de cada uno de los cuerpos teóricos anteriormente enunciados.

### **Teoría del liderazgo transformacional**

Según se lee desde Cuadrado y Molero (2002), el primer teórico en introducir el concepto o desarrollar la idea del Liderazgo Transformacional fue James Burns en el año de 1978. Éste definió el liderazgo transformacional como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal. Según Yukl y Van Fleet (1992) el Liderazgo Transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios



en los objetivos y estrategias de la organización. Implica influencia del líder sobre los subordinados, pero su efecto es para empoderar a los subordinados quienes se hacen líder y agentes de cambio también. Es visto como un proceso compartido que envuelve la acción de líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización.

De acuerdo con Bass (1981) el líder transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea, por activar sus necesidades de orden superior y por inducirlos a trascender su auto-interés por el propio bien de la organización. Como resultado los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que ellos originalmente esperaban hacer. Es más que otro término del carisma. Carisma es un proceso de influencia donde un líder influencia a los seguidores por despertar fuertes emociones de identificación con él. Es condición necesaria pero no suficiente para el liderazgo transformacional.

En 1985 Bass desarrolló el primer instrumento para medir tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional<sup>31</sup>. Dicho instrumento fue el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ). En el MLQ se distinguen básicamente cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, así como también dos del transaccional y uno denominado Laissez-faire, que denota la ausencia de liderazgo. (Cuadrado & Molero, 2002).

Los cuatro factores característicos del liderazgo transformacional son en su orden:

1. *Carisma o influencia idealizada*. Hace referencia a la capacidad de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. Es decir, es la capacidad de generar admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.

---

<sup>31</sup> El estilo de dirección y liderazgo transaccional como su nombre lo indica, es definido como aquel que basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo. Algunos estudios como los desarrollados por Cuadrado y Molero (2002), establecen la dualidad Transaccional/Transformacional, reconociéndola como originaria de los planteamientos de Burns (1978). En el presente apartado, los esfuerzos estarán enfocados a resaltar únicamente los elementos propios de estilo transformacional, en el sentido que, según la bibliografía consultada, es éste el estilo más representativo y eficaz dentro de la mencionada dualidad.

2. *Inspiración o motivación inspiracional.* Se refiere al otorgar una visión entusiasmadora al grupo. Da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción. Es la capacidad de comunicar su visión.
3. *Estimulación intelectual.* Prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Es la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de forma creativa e innovadora.
4. *Consideración individualizada.* Alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual. Es la capacidad de hacer ver a los subalternos que su colaboración individual es importante.

En suma, se podría decir que el liderazgo transformador pretende un dirigente que creyendo al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, logre acrecentar sus necesidades y valores y elevarle la conciencia de lo que es verdaderamente importante; incrementar su madurez y motivación para que éste trate de ir más allá de sus propios intereses, orientándose más hacia el pensamiento del grupo, de la organización y de la sociedad. El liderazgo transformacional pretende fortalecer el desarrollo de sus colaboradores, de sus aptitudes, motivaciones y valores, y no sólo su desempeño. Dicho de otra manera, se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios.

Así mismo, se centra en la lógica de lo que podría denominarse un liderazgo de valores, propendiendo por el desarrollo para sí y para sus colaboradores, de valores que permitan una actuación creativa e independiente y de autorrealización. Su meta no es otra que la búsqueda del éxito organizacional y personal mediante la motivación inspiracional, gestionada por medio del respeto, la dignidad, la autorrealización, la flexibilidad, la empatía, la vocación, la colaboración y la cooperación, la generosidad, la creatividad, la innovación, la diversión, la visión, la confianza y obviamente la motivación.

En resumen el liderazgo transformacional es un liderazgo moral que se edifica o se fundamenta en los valores y en el testimonio que los dirigentes dan de dichos valores. En este estilo de dirección y liderazgo, el dirigente abandona más su rol o papel de “jefe”, apuntan a los valores y alcanzan a

manejar la cultura de las organizaciones, mostrando así una vez más que su estilo permea la cultura de la organización en la cual se desenvuelve.

### **Los aportes filosóficos y humanísticos de Renée Bédard**

En una perspectiva que conjuga fuertemente los aspectos filosóficos, las ciencias humanas y la gestión administrativa propiamente dicha, Bédard (1995), desarrolla un amplio estudio, detenido sobre el sujeto de la dirección en general y sobre el de la alta dirección en particular, denominado “Los Fundamentos Filosóficos de la Dirección”. El mencionado estudio, fue desarrollado por la autora tomando como base el conjunto de experiencias que a lo largo de veinte años le brindó su formación en ciencias de la administración y el estar vinculada como consejera de la alta dirección de una institución universitaria, así como también sus estancias en sociedades que más adelante serían calificadas por ella como “míticas”. (Bédard, 1995)

De tales experiencias, pero particularmente de su asombro ante la presencia de una serie de anomalías<sup>32</sup> entre lo planteado por los ideales de la razón y la ciencia y el modo de ser concreto de los dirigentes, o en otras palabras, de ver que la concepción administrativa enseñada en las escuelas de negocios negaba toda la riqueza y la diversidad y que ella reposaba por el contrario en la investigación de la uniformidad en nombre de la universalidad científica, germina la idea y la necesidad de desarrollar un estilo de intervención que permitiera comprender las sutilezas y recoger los matices de estas nuevas situaciones.

En tal sentido, el modo de proceder de Bédard se asocia más con un proceso de creación y de descubrimiento que con uno de comprobación de hipótesis y de justificación. Este aprendizaje de la observación minuciosa de las personas en situación de dirección, de la escucha atenta, del análisis profundo sobre la información recolectada, de la comprobación sistemática, de la búsqueda teórica y de la creación, representan, sin lugar a dudas, un gran aporte, y son de gran interés tanto para los teóricos y estudiosos de la administración y las organizaciones, así como para sus dirigentes, ya que, como lo plantea Bédard:

---

<sup>32</sup> Para profundizar al respecto sobre las anomalías y su valor en la construcción de un nuevo paradigma o visión del mundo y el desarrollo del conocimiento científico, ver Kuhn, T. (1998).

La interpretación que propongo conduce a sugerir que existen varios modos generales del pensamiento que son equivalentes, y que éstos pueden corresponder más o menos escrupulosamente a tipos de instituciones, incluso a divisiones, departamentos o servicios en el seno de estas instituciones. Estos diferentes modos de pensamiento suponen la existencia de principios fundadores, de valores, de tipos de conductas, de estilos de dirección, de modos de organización, etc., puros de cada uno. Concretamente, nos invitan a reflexionar sobre el modo de pensamiento adaptado a la situación (los contextos singulares y particulares) y a la posición (los niveles). (Bédard, 1995. Traducción libre del autor).

Es importante resaltar dentro del trabajo de Bédard que, simbólicamente, cada uno de los modos de ser identificados representa una “revolución” en el sentido Kuhniano; es decir, una discontinuidad y una ruptura, que reposa en un paradigma inconmensurable, incluso en oposición, con los precedentes; ya que, contrario a la visión evolucionista, Bédard (1995) considera que dichos modos de ser no son progresivos sino que cada uno presenta, a su manera, una configuración original, completa e igual en valor. Así mismo, que los diversos modos de ser continúan cohabitando actualmente.

Para el desarrollo de su tesis, Bédard sostiene dos puntos de vista básicos. En el primero hace referencia a que lejos de corresponder a estadios, escalones, etapas o muy diferente noción a connotación cualitativa, evolutiva y temporal de un desarrollo intelectual uniforme, las diferencias que se comprueban entre las maneras diversas de aprehender la realidad y de inscribirse en ella se fundan sobre formas simbólicas específicas, o mejor aún, sobre sistemas distintos de representación que corresponde a cada una de estas (lenguajes, representaciones y conceptos). Estas formas expresan perspectivas, “modos de ser”<sup>33</sup> autónomos e independientes unos de otros, los cuales cohabitan y que cada uno, a su manera, presenta una configuración pura que comprende principios fundadores, valores, modos de conocimiento y habilidades. (Bédard, 1995).

---

<sup>33</sup> En su tesis doctoral, Bédard (1995) habla en términos de Modos de Pensamiento al realizar el análisis y las respectivas clasificaciones de los dirigentes; no obstante, en trabajos posteriores desarrollados bajo guía de Zapata (2002b), se habla sobre dicha clasificación en términos de Modos de Ser de los dirigentes, noción que será la adoptada para el desarrollo del presente trabajo.

Para tener una mayor dimensión del aporte que el trabajo de Bédard puede ofrecer al estudio y conocimiento de los estilos de dirección y liderazgo, resulta oportuno traer a colación un aparte aclaratorio desarrollado por la misma autora con relación a los fines de su tesis. Así, con relación a su aporte al conocimiento administrativo Bédard escribe:

Por necesidad, mi interpretación de los modos de (ser) adoptó la figura de tipos-ideales<sup>34</sup> que, por definición, son constructos lógicos y utopías en el sentido donde ninguna realidad empírica exactamente les corresponde. Su utilidad será abastecer al lector una matriz que permite comparar la realidad con un modelo y de poner una mirada crítica sobre su propia situación. También hay que precisar que los modos de (ser) no son contemplados según una lógica de exclusión mutua. Existen unas situaciones y tipos, caso límite, mezclas y diferencias de grados. Mi proyecto es destacar los centros de gravedad de cada uno, su arquitectura íntima, los conceptos claves y los valores principales, a partir de los cuales las instituciones y prácticas se colocan. Procuré reconstituir arquetipos, poner en evidencia los elementos más significativos. (Bédard, 1995).

### *Los Modos de Ser de los dirigentes*

Del análisis que Bédard realiza de las diferentes formas de operar y manipular los marcos de análisis de cada persona, fue apareciendo un cuadro integrado por cuatro dimensiones de tipo filosóficas, todas ellas solidarias y jerarquizadas; dicho cuadro terminó siendo presentado por la Bédard (1995, 2003) bajo la figura de un rombo compuesto por: las prácticas y las conductas, que designan el lugar de la acción en general y de la acción concreta en

---

<sup>34</sup> Bédard, profundiza sobre este punto en el capítulo referente a la metodología citando a Weber así: Conviene subrayar la analogía entre la noción de modo de pensamiento y el de tipo-ideal, a propósito del cual el Sr. Weber escribía lo que sigue en Ensayos sobre la teoría de la ciencia: el tipo-ideal se construye “acentuando unilateralmente uno o varios puntos de vista y encadenando con una multitud de fenómenos dados aisladamente [...] Qué se ordene según los puntos de vista precedentes escogidos unilateralmente para formar un cuadro de pensamiento homogéneo”. Más exactamente, plantea Bédard, lo cual constituye un punto crucial para la orientación de su tesis, el tipo-ideal ha sido pensado por contraste al concepto de esencia del que se quería el sustituto. De esta manera, es básico para Bédard que para alcanzar el espíritu que anima su tesis, debe entenderse y convenirse que muy por el contrario, el tipo-ideal es un cuadro de pensamiento con el cual se compara la realidad, un instrumento heurístico que permite separar los elementos importantes de los elementos accesorios, establecer relaciones y hacer surgir significados de otro modo inaccesibles entre elementos en apariencia heterogéneos. (Bédard, 1995).

particular, comprende a la *Praxeología*; el proceso del pensamiento, que corresponde a los criterios de validez que orientan los procesos y métodos, comprende el campo de la *Epistemología*; los valores sociales individuales y culturales que surgen de la *Axiología*; y los principios teóricos, que comprenden los paradigmas fundamentales que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas, se soportan en la *Ontología*. De la articulación de estas cuatro dimensiones se constituye la estructura profunda de lo que Bédard (1995) identifica y propone como un modo de ser.

A continuación se presenta una síntesis de cada uno de los modos de ser propuestos por Bédard (1995) y Chanlat (1997).

*El Modo de Ser Mítico.* El término es consagrado por Bédard (1995), para designar una forma de ser que difiere profundamente del pensamiento racional (la oposición *mûthos/lógos*). El modo de ser mítico representa una forma de comportamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de esta manera de ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en el cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El modo de ser mítico privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones, los rituales, ocupan un lugar importante.

Esta manera de ser se encuentra en las organizaciones y los servicios que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde dominan el espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como por ejemplo en la cultura interna de los sindicatos, de las cooperativas, en las pequeñas y medianas empresas que tienen una concepción familiar, en las organizaciones sin ánimo de lucro; en los movimientos religiosos, ideológicos o clandestinos; en las municipalidades cuando el alcalde y su equipo se comportan como *pater familias*, etc.

Al interior de una organización, según Bédard (1995), este modo de ser se adapta bien a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante, como por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia y las fuerzas de seguridad; también donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como trasfondo de las circunstancias; igualmente, en las situaciones

donde los valores y la caballerosidad son estimadas, es decir, el honor, el coraje, la bravura, la generosidad, la dedicación, la fidelidad, la lealtad, la cortesía y la protección de los débiles. Si la figura del héroe, del jefe de tribu o de clan, del padre de familia, o del maestro de la casa, son arquetipos del estilo de conducta que conviene a este modo de ser, por el contrario, el integrista, el absolutista, el carismático y el clientelista figuran entre sus patologías. En los últimos años hemos asistido a una rehabilitación en las empresas de este modo de ser, en particular con los estudios que tratan sobre la cultura organizacional. (Zapata, 2007, pp.445-446).

*El Modo de Ser Sistemático.* Se trata del modo de ser más fácil de reconocer, dado que es muy frecuente, bien conocido y bastante documentado. Según Bédard (1995), a menudo se le designa en el lenguaje corriente como “el espíritu de sistema”. Literalmente, el espíritu de sistema –que no debe confundirse con el modo de ser sistemático– evoca la idea general de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de informar del conjunto de los fenómenos, que tiene el gusto de la coherencia y de la elaboración. Los adjetivos de mayor uso que lo caracterizan son metódicos, ordenados, coherentes, racionales, cartesianos, lógicos y teóricos.

Según Bédard (1995), la personalidad que encarna la manera de ser sistemática corresponde al tipo weberiano racional – legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. También, por proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El modo de ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.). El comportamiento sistemático da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y taxonómico. En sus excesos patológicos presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia. (Zapata, 2007, p.451).

*El Modo de Ser Pragmático.* Como lo afirma Bédard (1995), “el espíritu pragmático”, que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación

general utilitarista. Por ello se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas “funcionen”. Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este comportamiento, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc. El utilitarismo, el oportunismo y el arribismo representan, de alguna manera, algunos de los peligros patológicos del modo de ser pragmático. (Zapata, 2007, pp.454-455).

*El Modo de Ser Relacional.* Este modo de ser se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación. Los mediadores, los negociadores, los conciliadores de conflictos, los dirigentes que se perciben como animadores, encarnan la manera de ser relacional; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este modo de ser, se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales.

Según Bédard (2002), el modo de ser relacional es particularmente recomendado en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en las situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas sobre el servicio a la clientela, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos cada vez más frecuentes que se pide a las personas



ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad. En síntesis, todas las formas de organización de tipo adhocrático cuyo funcionamiento se base en ajustes mutuos, requieren para ser exitosa la presencia del espíritu de conciliación y de concertación. En sus excesos patológicos, este modo de ser puede engendrar el individualismo, el regateo, el chanchullo, el igualitarismo aritmético. (Zapata, 2007, p.457).

### **¿QUÉ ARROJAN LOS DIFERENTES APORTES TEÓRICO-CONCEPTUALES SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?**

Partiendo de la clasificación en cuatro paradigmas que sobre los estudios de los estilos de dirección y liderazgo presentaron House y Aditya (1997), y luego de analizar algunos de los principales aportes teóricos, se puede decir que gran parte estos se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas fueron las que dieron origen al segundo paradigma. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes, fue analizado a la luz de dos orientaciones o énfasis que dichos dirigentes podían presentar, siendo éstos aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo.

Las dos orientaciones o énfasis a las que hacen referencia los estilos de dirección basados en el comportamiento son: primero, el énfasis en las *Tareas*, esto es la orientación específica a los resultados y/o los aspectos concretos de la producción, y segundo, el énfasis en las *Relaciones*, lo cual alude a la orientación que se puede tener hacia las personas con las cuales se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las mencionadas tareas.

Pese a que es en el desarrollo de las diferentes teorías inscritas en el paradigma del comportamiento donde se hace más evidente el estudio de los estilos de dirección y liderazgo a través de estas dos orientaciones, es posible encontrar tanto en los aportes o estudios previos, como también en el desarrollo conceptual sobre los aspectos del liderazgo, la existencia de estos dos elementos por medio de los cuales se ha avanzado en el estudio de la dirección y el liderazgo en general y de los estilos de dirección y liderazgo en particular.

Resulta importante entonces, partir con las ideas de Kotter (1999) cuando al estudiar las diferencias entre dirección y liderazgo aclara que el liderazgo

no es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella, sino más bien, que son dos sistemas de actuación distintos y complementarios; y, que aunque un proceso (dirección) tiene como principal característica la complejidad, y el otro la relación con el cambio, ambos sistemas de acción implican el *decidir qué es lo que hay que hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan realizar una agenda, y después tratar de asegurar de que esas personas hagan realmente el trabajo.*

¿Y por qué es importante? podría preguntarse. A lo que se respondería: porque a raíz de tal idea de Kotter (1999) no parece necesario trazar una marcada barrera distintiva entre estilos de dirección y estilos de liderazgo; pues tanto uno como otro, operan sobre la base de que existen unas metas, objetivos o resultados que obtener, y un conjunto de personas y redes de relaciones de éstas para poder cumplir con tales metas u objetivos. Dicho de otra manera, es la existencia de los dos énfasis (tareas y personas) un aspecto fundamental que tiene en común tanto la dirección como el liderazgo y por ende los estilos que sobre tales tópicos administrativos surgen.

De igual forma, la definición de liderazgo presentada por Robbins, la cual dice que es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Robbins, 1999, p.347), deja ver la idea de unos medios (personas o grupos) y uno fines a lograr (metas) y por tanto, se podría pensar, que se abre la posibilidad de identificar o caracterizar un estilo de dirección y liderazgo en función del énfasis en unos u otros; es decir, el énfasis en las relaciones, para el caso de influir en los grupos, y el énfasis en las tareas y los resultados, para el caso de lograr las metas.

Al hacer el análisis sobre los diferentes cuerpos teóricos presentados desde cada una de las cuatro perspectivas identificadas, es posible encontrar, de forma aún más evidente, el desarrollo de los estudios de los estilos de dirección y liderazgo a través de los dos énfasis que se han presentado. La dimensión o el énfasis en las tareas y la dimensión o el énfasis en las personas.

Para el caso de los aportes de Fayol (del cual se aclaró que nunca se trató de un aporte directo y que para el presente artículo solo fue extrapolado la parte de su “doctrina administrativa” que podría ser considerado como un primer aporte sobre el estilo de dirección del directivo), es importante destacar, más por ser éste uno de los pioneros en el campo de la administración,

la existencia (aunque no expresado de manera explícita por el autor) de dos elementos importantes (más allá de los rasgos) sobre los cuales se podrían analizar los estilos de dirección y liderazgo. Dichos elementos son: primero, una *Capacidad técnica* (el logro o la presentación de unos resultados u objetivos mecánicamente establecidos, algo así como el *hacer*) y, segundo, una *Capacidad administrativa* (la forma como se trabaja con las personas para llegar al logro de esos objetivos, algo así como el *cómo lograrlo*).

En ese orden de ideas, resaltar también la no discriminación de una capacidad por la otra, sino la complementariedad de la misma, aunque sí, la importancia de saber relacionarse con las personas y trabajar en las relaciones que éstos entretejen para llegar a los resultados, pues como él mismo lo dijo y se subrayó al presentar sus aportes, “[...] el ingeniero realiza muy pocas cosas sin la intervención de otras personas, aun en sus comienzos. Saber dirigir a los hombres representa para él una necesidad inmediata.” (Fayol, 1986, p.99).

Sobre McGregor se puede decir que sus aportes giran principalmente en torno a las personas. En el caso de la Teoría X, como la administración se desarrolla bajo un cierto panorama de dificultad (dados los supuestos) para mantener buenas relaciones, el énfasis o el esfuerzo del directivo se encuentra dado hacia los resultados. En la Teoría Y (dados sus supuestos) en un panorama menos hostil para el establecimiento de buenas relaciones; en ese caso, los resultados vendrían a darse de manera casi tangencial, pues en esta teoría todos los miembros de la organización están en plena capacidad de lograrlos, sólo se trata de trabajar adecuadamente en sus capacidades y ofrecer el apoyo necesario para que dichos procesos de consecución de logros fluyan; es decir, el esfuerzo o énfasis de la dirección debería estar en las relaciones.

Dado lo anterior, desde McGregor se podría decir que los estilos de dirección y liderazgo orientados a la tarea o los resultados son aquellos que se basan en los supuestos de la Teoría X (aunque no con ello se quiera decir que ésta es la única razón de su estilo), ya que bajo tales concepciones del ser humano y su conducta organizacional, la labor de los dirigentes y de la administración en general, se ha limitado al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos establecidos por la empresa.

Por su parte, aquellos que presentan un énfasis en las personas, se basan en los supuestos de la Teoría Y, dado que se trabaja con la noción de que la administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas el potencial de crecimiento y la capacidad de asumir responsabilidades y de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, ya que dicho potencial y capacidad son propias de las personas, en vez de ser creadas por la organización. Así mismo, se establece que su labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

En síntesis, se diría que en la Teoría X, cuyo principio angular es la dirección y el control desarrollados a través de la autoridad, se presenta un estilo de dirección y liderazgo asignado por una mayor orientación o énfasis hacia las tareas unilateralmente establecidas por la dirección y el control autoritario excesivo de éstas; mientras que en la Teoría Y, con el principio base de la creación de condiciones o circunstancias que permitan a las personas que forman parte de la organización el realizar de mejor manera sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa, se presenta un estilo de dirección y liderazgo con un mayor énfasis en las personas, en sus relaciones y en la forma como dichas personas interactúan entre ellos y los demás medios suministrados por la empresas, así como también entre ellos mismos para lograr los objetivos que bilateral o conjuntamente han llegado a establecerse.

Desde Lussier y Achua (2002), se puede decir, que lo mismo sucede con los modelos de dirección y liderazgo desarrollados por la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio (modelos que no fueron presentados en profundidad, pero que para el presente análisis resulta importante traer a colación), los cuales a pesar de diferenciarse el uno del otro al ser el primero de carácter unidimensional, es decir, considerar o ubicar los estilos de dirección y liderazgo en dos comportamientos en extremos opuestos del mismo continuo, y el segundo bidimensional, es decir, que considera los dos comportamientos independientes el uno del otro pero en cierta forma correlacionados o complementarios, ambos ubican los comportamientos de los estilos de dirección y liderazgo (dos estilos en Michigan, y cuatro en Ohio)

en términos de las dimensiones estructura inicial (o enfoque en el trabajo) y en la consideración (o enfoque en los empleados). Es en ese mismo sentido que se encuentra construido el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), instrumento a través del cual se realiza el proceso de medición y análisis factorial de dichos estilos de dirección (principalmente el de la Universidad Estatal de Ohio dado su modelo bidimensional).

Siguiendo con los argumentos de Lussier y Achua, se encuentra que el gran aporte, tanto de la Universidad de Michigan, como de la Universidad Estatal de Ohio, y del paradigma del comportamiento en general, fue identificar las “[...] dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes[...]” (Lussier & Achua, 2002, p.72); sin embargo (luego de revisada la literatura anterior), se podría decir que más que identificarlos, lo que hicieron los modelos de Michigan y Ohio fue hacer evidente los elementos que, de manera algo implícita, anteriormente se venían contemplando para identificar y caracterizar los estilos de dirección y liderazgo<sup>35</sup>.

Para hacer aún más evidente lo anterior, es propio citar a Lussier y Achua cuando dicen:

Una segunda aportación de la teoría conductual del liderazgo fue el reconocimiento de que las organizaciones necesitan un liderazgo concentrado tanto en la producción como en la gente. Hay un conjunto de funciones de dicho liderazgo que las organizaciones deben llevar a cabo para asegurar su buen desempeño. Estas dos funciones constituyen una teoría universalmente aceptada; se aplican en toda organización, industria y cultura. Así que, a escala global, cada empresa necesita ejercer funciones de liderazgo orientadas a la producción y a la gente para tener éxito” (Lussier & Achua, 2002, p.74. Subrayados del autor).

Así entonces, como se resalta con los subrayados, con dicho paradigma no solamente se reconoce la existencia de las dos dimensiones que aquí se han

---

<sup>35</sup> Según lo comenta Duro (2006), Bass (1981) desarrolla en su manual del liderazgo una revisión minuciosa de los resultados obtenidos por las conductas de tarea y persona, las cuales pueden ser fácilmente entendidas como focos principales de atención por parte del líder. Así mismo, Duro (2006) destaca que tanto la dimensión tareas como personas constituyen dimensiones habituales y de uso frecuente en la investigación entorno al liderazgo. El autor llega a destacar la importancia que la dimensión personas puede presentar en el contexto de comprender el fenómeno del liderazgo organizacional (relevancia teórica es la expresión utilizada), pues el descuido en dicha dimensión puede reflejarse en malos resultados organizacionales.

venido desarrollando, sino que se torna necesaria para las organizaciones y el éxito de la misma, la existencia de los énfasis a la tarea (resultados) y a las personas (relaciones) y, aún más, de la posible presencia complementaria de un énfasis para con el otro y viceversa<sup>36</sup>.

Los trabajos de Likert fueron desarrollados desde la Universidad de Michigan. Allí, inscrito en la perspectiva del comportamiento desarrolló de igual forma sus aportes tomando como referente los dos posibles énfasis de la conducta; es decir, hacia las tareas o hacia las personas. Likert avanzó en la construcción y en la medición de su modelo de análisis de los estilos de dirección, y a través del análisis de un grupo de siete características con sus respectivas dimensiones, logró establecer, aunque de forma unidimensional, el énfasis ya sea hacia las tareas o las relaciones del dirigente, y con ello los cuatro sistemas que líneas arriba fueron descritos.

Al hablar de sistemas de administración participativa (Sistemas 3 y 4), es claro que Likert (1964) habla de los estilos de dirección y liderazgo que presentaban un mayor énfasis en las personas; mientras que cuando lo hacía en término de la administración autoritaria o represiva, lo hacía en relación de un mayor énfasis o una conducta fundamentada principalmente en la orientación hacia las tareas y por ende hacia los resultados.

Los comentarios de Lussier y Achua (2002) sobre los aportes de Likert en el campo del análisis de los estilos de dirección y liderazgo, permiten ver de forma aún más precisa la manera en que dichos aportes giran en torno a los énfasis tareas y personas. Así entonces, es propio citarlos cuando dicen:

---

<sup>36</sup> Para Duro (2006) el liderazgo organizacional se especifica o puede especificarse en una serie de dimensiones que exigen revisión teórica. Por ejemplo, plantea dicho autor, existen resultados que muestran inequívocamente cómo dimensiones del liderazgo organizacional consideradas independientes desde su propia teoría, pueden incluso actuar de manera conjunta como si se tratara de una única dimensión. Duro (2006) recuerda que autores como Fleishman y Simmons (1970) concluyeron que un liderazgo donde se combinen la iniciación de estructura (dimensión o énfasis en las tareas) y la consideración (dimensión o énfasis en las personas), es a la postre el que resulta más efectivo. De hecho Blake y Mouton (1964) a la luz de sus trabajos con el *grid* gerencial, defendían la posición de que un estilo de dirección y liderazgo óptimo debía ser aquel que contemplara necesariamente al mismo tiempo la dimensión tarea y la dimensión relaciones. Likert (1969) por su parte, observó que tanto la dimensión de orientación hacia la tarea como la orientada hacia las relaciones, contribuyen ambas, una y otra, directa o indirectamente a la satisfacción y productividad del grupo de colaboradores.

De hecho, en la Universidad de Michigan, Rensis Likert [...] sugirió, por si fuera poco, que hay tres tipos de conducta de liderazgo que marcan la diferencia entre los administradores efectivos y los inefectivos: el comportamiento centrado en el trabajo, el comportamiento centrado en los empleados y el liderazgo participativo. (Lussier & Achua, 2002, p.72).

En lo referente a los trabajos desarrollados por Blake y Mouton (1964), se encuentra una presencia bastante clara de los dos énfasis (o dimensiones como lo denominan los autores) que se han estado resaltando. Efectivamente, el *grid* o rejilla gerencial es desarrollada y analizada en el constructo de, primero, un interés (o énfasis) por la producción (tareas), esto es, por obtener resultados; y segundo, un interés por las personas con cuyo esfuerzo se obtienen dichos resultados; es decir, la dinámica del comportamiento de las personas con las cuales interactúa. Así entonces, de acuerdo con el modo en que esas dos dimensiones (intereses o énfasis) se combinan, se determina y caracteriza, el estilo de dirección y liderazgo del dirigente.

En el caso de las teorías inscritas en el paradigma del liderazgo contingente o situacional, se encuentra de manera también evidente que dichos aportes giran en torno al análisis de las mismas dos dimensiones o énfasis (tareas y personas), pues es desde los desarrollos del paradigma conductual o del comportamiento, que se comienzan a gestar los primeros estudios sobre los estilos contingentes. Para el paradigma del comportamiento era importante ubicar o caracterizar, como se dijo anteriormente, los estilos de dirección y liderazgo en términos de las dimensiones estructura (tarea) y consideración (relaciones), solo que, cuando se interesó por identificar la efectividad relativa a cada uno de los estilos posibles, algunos críticos sugirieron que debía recurrirse a estilos de liderazgo diferentes en las distintas situaciones;<sup>37</sup> empero, se continuó trabajando en torno a los mismos dos énfasis, con la diferencia que ahora interesaba saber cuál, o cuáles de ellos, eran más efectivos y en qué contexto o situaciones. Como bien lo sintetiza Duro, “[...] las teorías de contingencia viene a ser semejantes a las teorías conductuales más la suma o adición de un conjunto de variables situacionales —a modo de variables moderadoras entre la conducta del líder y su eficacia.” (Duro, 2006, p.41).

---

<sup>37</sup> Se recomienda al lector ver este sentido a Fisher y Edwards (1988).

Al analizar dos de las teorías más representativas de dicho paradigma, se puede decir que los planteamientos de las teorías de liderazgo por contingencia, se fundan en el paradigma conductual de los estilos de liderazgo orientados a las tareas y las personas, llegando así, desde diferentes estudios a recomendar, como es el caso de Hersey y Blanchard (1969), que no se emplee el mismo estilo de dirección y liderazgo en todas las circunstancias, sino que se utilice el que mejor responda a la situación; o para el caso de Fiedler (1957), que se modifiquen las circunstancias para que éstas se adecúen al estilo de dirección y liderazgo, pues no todas las situaciones son propicias para el estilo que presenta el dirigente, esto toda vez que dicho estilo no puede ser modificado, algo así como en lo que reza en argot popular cuando se dice: *“el que es, nunca deja de ser”*.

No resulta de gran dificultad ubicar la importancia conferida por Fiedler (1978) en los dos énfasis existentes; de hecho, según los muestra la teoría desarrollada por este autor y en particular la escala “Compañero menos aceptado”, solo existen dos estilos de dirección y liderazgo, el estilo *orientado hacia las tareas* y el estilo *orientado hacia las relaciones*, y cualquiera de éstos puede resultar adecuado en función de la situación o el contexto situacional en la cual se presente.

Por su parte, desde Lussier y Achua se lee sobre los trabajos de Hersey y Blanchard que “Los cuatro estilos de liderazgo se basan en el comportamiento relacionado con la tarea y con las relaciones. En otras palabras, cuando uno interactúa con sus seguidores puede concentrarse en que se realice la tarea, fomentar las relaciones de apoyo, en ambos comportamientos o en ninguno” (Lussier & Achua, 2002, p.176).

En estos mismos autores, se puede percibir las ideas cuando plantean que [...]

[...] un director exitoso en Estados Unidos tal vez no lo sea en otra nación. Así pues, en todas las organizaciones deben ejercerse funciones orientadas a la producción y a la gente; pero la forma de llevarlas a cabo —o estilos de liderazgo— tienen que variar de acuerdo con la situación. (Lussier & Achua, 2002, p.74).

Como se mostró en la síntesis de los desarrollos teóricos de Hersey y Blanchard (1969), éstos confieren mayor importancia al factor seguidores como elemento contingencial del liderazgo, y, dentro de dicho factor, es la



madurez el aspecto determinante en los seguidores y por consiguiente en la contingencia. Así, al analizar la idea de madurez sobre la cual trabajan dichos autores, se encuentra claramente la noción o idea de los dos énfasis que se han venido planteando; es decir, la madurez de los seguidores o colaboradores se expresa en función de su motivación y su competencia, hacia las relaciones y las tareas respectivamente, y con ello, la posibilidad de que un dirigente ejerza o desarrolle un estilo de dirección y liderazgo en función de estos dos énfasis.

Lo anterior puede resultar más claro si se trae a colación la idea de madurez, la cual se define como la disposición y la capacidad de una persona para asumir la responsabilidad de dirigir su propia *conducta* o de cumplir con las *tareas*. Es claro que el constructo madurez tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto, pues ésta es considerada en términos de disposición (motivación) y capacidad (competencia).

Un aspecto importante a tener en cuenta en torno a la madurez (y sus dos dimensiones) en el estilo de dirección y liderazgo, o mejor aún, sobre el contexto en el cual un estilo debería desarrollarse, es la relación inversamente proporcional existente entre las dimensiones de la madurez y el énfasis del estilo de dirección y liderazgo adoptado; es decir, entre mayor sea el grado de madurez del seguidor con respecto a las tareas (mayores capacidades), menor deber ser el énfasis que el dirigente debe conferir a las tareas; pues el seguidor es lo suficientemente maduro (o competente) para desarrollarlas, y en ese sentido resulta innecesario un “jefe que le esté diciendo” qué hacer, cómo hacerlo, y vigilando que lo haya hecho. Dicho de otra manera, ante un seguidor con alto grado de madurez en las tareas el dirigente debe preocuparse más por ofrecerle las condiciones (mejorar las relaciones para lograr una motivación adecuada) para que el trabajador desarrolle plenamente sus competencias; es decir, debe enfocarse en las relaciones (personas).

Finalmente, para hacer evidente la existencia de los dos énfasis dentro de los trabajos de Hersey y Blanchard (1969), es propio anotar con Baquero y Sánchez que, en la TLS los estilos de dirección y liderazgo son definidos en función de una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “conducta de tarea”, definida como “el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo”; y “conducta

de relación”, que se define como “el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones”. (Baquero & Sánchez, 2000, p.169).

Acudiendo a la investigación desarrollada por Cuadrado y Molero (2002), se puede apreciar cómo también el análisis de la teoría del liderazgo transformacional giran en torno al análisis de los dos énfasis que se han venido describiendo, sólo que en esta ocasión operan de forma un poco diferente que en las teorías anteriormente presentadas.

Al realizar una revisión de los diferentes trabajos desarrollados sobre liderazgo transformacional y su relación con el género, Cuadrado y Molero (2002) encuentran, por ejemplo en el trabajo de Komives (1991), que las percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaba bastante, pues las mujeres pensaban que los estilos de logro<sup>38</sup> relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, mientras que los hombres consideraban lo propio pero en función de sus estilos de poder directo (dirigir, controlar). Sin embargo, aquellos directores que eran evaluados como transformacionales por parte de los residentes —pues el estudio fue realizado sobre los directores de residencias universitarias—, eran los que utilizaban estilos de logro relacionales.

Lo anterior deja ver con relativa claridad que el análisis de la Teoría del Liderazgo Transformacional, al igual que las otras, se basa en el análisis de las conductas del dirigente en función de su orientación (o énfasis como aquí se ha denominado) hacia las tareas y/o las personas (logro de poder directo o logros relacionales para este caso), puesto que según lo muestran varias de las investigaciones presentadas por los citados autores, el estilo de dirección transformacional es más propenso en el género femenino y dicho género considera que esto se debe a su estilo de logro basado en las relaciones, mientras que en los hombres se encuentra mayor propensión hacia el estilo transaccional, y estos consideran que su estilo transformacional se basa en su logro de poder directo; aspecto del cual se deduce que el estilo de dirección y liderazgo transformacional es aquel que se encuentra orientado o presenta un mayor énfasis en las relaciones y por ende en las personas.

---

<sup>38</sup> En dicha investigación los estilos de logro se conceptualizan como las conductas que muestra un líder en el proceso de alcanzar las metas personales o del grupo. Ver en este sentido Cuadrado y Molero (2002).

De igual forma, López-Zafra y Del Olmo (1999), en una investigación realizada en España, encontraron que no existe diferencia en el estilo de dirección y liderazgo entre hombres y mujeres; sin embargo, sí se encontró que existe una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, ya que se presenta una tendencia en los dirigentes etiquetados como transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores *relacionados con los demás* (comunales) que con aquellos *relacionados con la tarea* (agentes), mostrando así una vez más cómo los análisis propios de la Teoría de Liderazgo Transformacional también gira en torno a los dos énfasis básicos tareas y personas, y que, por lo demás, dicho estilo de dirección y liderazgo más que estereotipado como femenino, presenta un marcado énfasis en los aspectos relacionales, sin dejar de relacionarse, aunque sea en forma mínima con los aspectos de la tarea.

Finalmente, se encuentra el trabajo desarrollado por Bédard (1995) sobre los modos de ser de los dirigentes, aportes en los cuales resulta difícil establecer con precisión su análisis en torno a los dos énfasis propuestos, puesto que, como se presentó en su momento, dichos aportes giran sobre la lógica de una perspectiva interdisciplinaria que combina aspectos filosóficos, humanísticos, antropológicos y administrativos, lo cual lo aparta de la perspectiva funcionalista en la que se inscriben la mayoría de las teorías y modelos antes analizados.

Así entonces, el valor de mantener presente los aportes de Bédard (1995) en este texto, se fundamenta en que su trabajo trasciende la lógica funcionalista, hecho que permite al investigador complementar la información e interpretarla de manera un poco más integral; así mismo, abre la posibilidad a que en posteriores investigaciones se trate de comprender los estilos de dirección y liderazgo, ya no únicamente desde las prácticas (praxeología) concretas del dirigente, sino también desde su saber (epistemología), sus valores (axiología) y su noción fundamental del ser (ontología).

Sin embargo, dada la descripción de cada uno de los cuatro modos de ser propuestos por Bédard (1995), se intenta enmarcar cada uno dentro de la lógica de los otros estilos analizados, sin decir con ello que sea esa la pretensión original de la autora; dicho en otros términos, lo plasmado aquí sobre los trabajos de la autora, para nada comprometen los planteamientos originales de ésta.

A partir de todo lo anteriormente analizado se puede decir que al dar cuenta que los diferentes planteamientos teóricos abordan el tema de los estilos de dirección y liderazgo por medio del énfasis que el dirigente presenta hacia las tareas o hacia las personas, un modelo que pretenda caracterizar los estilos de dirección y liderazgo deberá partir de tal bidimensionalidad, indagando detalladamente cada una de las variables que componen estas dos dimensiones: tareas y personas. Lo anterior en el sentido que hasta el momento la revisión bibliográfica arroja una clara deficiencia en la desagregación de las variables o los elementos que componen las dimensiones claramente utilizadas, así como también que son varias las críticas asociadas a varios de los modelos o teorías descritas en los epígrafes anteriores.

Por ejemplo, plantea que la teoría de Fiedler adolece principalmente por la falta de un componente dinámico, en la medida que la actitud o el estilo CMP del líder es difícil sino imposible de modificar. Este mismo autor –trayendo a colación los trabajos de Edwards, Rode y Ayman (1988)– destaca como una crítica importante que la unidimensionalidad de la escala es insuficiente para dar una explicación comprensiva de la complejidad del fenómeno objeto de estudio, sumando a lo anterior –ahora desde Andriessen & Drenth, 1984– que la teoría encierra una contradicción consistente, ya que lo que mide la escala CPM es una propiedad personal y no un comportamiento de liderazgo organizacional ajustado a una situación.

Por su parte Yukl (1998) comenta en contra de los trabajos de Fiedler que se trata de una medida en búsqueda de significado, cuenta con poco apoyo empírico, la manera de determinar la favorabilidad de las situaciones es arbitraria, las medidas situacionales no son probablemente independientes del estilo CPM del líder, trata las relaciones entre el líder y su grupo de colaboradores como variable situacional cuando debería ser más apropiada darle el trato como una variable de salida, trata la estructura de la tarea como algo dado cuando justamente la adecuación del trabajo es responsabilidad del dirigente o líder y, finalmente, lo que parece más crítico es que el modelo descuida a los líderes con valores medio en la puntuación CPM.

Para el caso de los desarrollos de Hersey y Blanchard se puede decir, de acuerdo con lo expuesto por Duro (2006), que aunque dichos trabajos han gozado de gran popularidad entre los consultores profesionales, principalmente por su rama de entrenamiento de directivos, su popularidad no se

corresponde con su rigor formal ni con los respaldos empíricos obtenidos, adoleciendo además sus escalas de serias limitaciones psicométricas.

En cuanto a la Teoría del Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, además de otras diversas críticas, Yukl (1998) pone de manifiesto que al intentar reducir todo el liderazgo a la mera distinción entre transformar y transar, se ignora y pasa por alto numerosos comportamientos directivos de verdadera importancia, como lo son por ejemplo planificar, informar, y que no se pueden encuadrar de ninguna manera con alguna de las dos categorías de liderazgo propuestas por Bass; así mismo, Yukl (1998) plantea que es imprescindible clarificar aún mejor cómo se diferencia el liderazgo carismático del liderazgo transformacional.

En términos generales se puede destacar, como bien lo comenta Duro, Fernández y San Martín (1998), que algunas de dichas teorías (i.e. Blake y Mouton, Fiedler, Hersey y Blanchard, por nombrar algunas) han ofrecido resultados positivos; no obstante, también llaman la atención sobre la parcialidad e inconsistencia de éstos entre sí. Es así, que se puede decir que el constructo estilos de dirección y liderazgo tal como fue desarrollado por estos autores, adolece de un proceso de clarificación de las variables que componen las dimensiones a través de las que se viene estudiando el fenómeno.

En el cuadro 2 se sintetizan todas las teorías anteriormente analizadas con sus respectivos estilos de dirección y liderazgo a la luz de los dos énfasis identificados (tareas y personas).

Finalmente, y para acentuar la claridad del presente marco, luego de analizados los diferentes aportes teóricos se pueden construir y destacar las siguientes definiciones, como ejes fundamentales de los desarrollos que pretenden realizarse. Dichas definiciones no se proponen como la definición “correcta”, sino como una que incluye las características que se piensa son importantes para el presente y el futuro desarrollo del objeto de estudio.

*Dirección*, es la “función que incluye motivar a los subordinados, dirigir a otros elementos, seleccionar los canales más eficaces de comunicación y resolver los conflictos”. (Robbins, 1999, p.3). Es un medio de influencia que ejercen unas personas sobre otras para lograr algún tipo de resultado; constituye un medio por el cual se pueden solucionar los problemas

interpersonales, a través de la comunicación, pues es la función administrativa inherente al “gobierno” de las personas.

*Cuadro 2. Síntesis de las teorías analizadas en términos de los dos énfasis identificados.*

PERSPECTIVA DE LOS RASGOS		
LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL (HENRI FAYOL)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
No definido (El jefe ideal)	Tareas y algo de personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y vigor físico.</li> <li>• Inteligencia y vigor intelectual.</li> <li>• Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.</li> <li>• Cultura general.</li> <li>• Conocimientos administrativos.</li> <li>• Nociones generales referentes a las otras funciones.</li> <li>• La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.</li> </ul>

PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL		
TEORÍA X y Y (DOUGLAS MCGREGOR)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Teoría X	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cree que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evitará siempre que pueda.</li> <li>• Cree que la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.</li> <li>• Cree que el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, que quiere soslayar responsabilidades, que tiene relativamente poca ambición y que desea más que nada seguridad.</li> </ul>

Sigue ...

Viene ...

Teoría Y	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cree que la aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según las circunstancias el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o castigos.</li> <li>• Cree que el control extremo y la amenaza del castigo no son sólo los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Permite que el hombre se dirija y controle a sí mismo en el servicio de los objetivos.</li> <li>• Cree que el compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.</li> <li>• Cree que el ser humano ordinario aprende no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.</li> <li>• Desarrolla en alto grado la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora de las personas para resolver los problemas de la organización.</li> </ul>
----------	----------	--

PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL		
LIDERAZGO BASADO EN LA AUTORIDAD (KURT LEWIN)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Autocrático o autoritario	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece las actividades del área.</li> <li>• Establece las técnicas y etapas de las actividades fijadas por él.</li> <li>• Asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.</li> <li>• Las críticas que realiza tienen un carácter subjetivo y personal.</li> <li>• No participa en las actividades de los dirigidos.</li> </ul>
Democrático o participativo	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas.</li> <li>• Promueve su participación.</li> <li>• Decide junto con el grupo las técnicas y etapas a seguir.</li> <li>• La asignación de las tareas es realizada por el grupo.</li> <li>• Las críticas que realiza tienen un carácter objetivo.</li> <li>• Participa en las actividades que realiza el grupo.</li> </ul>
Políticas laxas o Laissez Faire	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.</li> <li>• Se limita a proporcionar los medios para el establecimiento y desarrollo de las actividades</li> <li>• No interviene en la asignación de tareas.</li> <li>• Comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.</li> <li>• No interviene en el proceso del trabajo.</li> </ul>

PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL		
EL SISTEMA 4T (RENSIS LIKERT)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Sistema 1. Administración explotativa o autoritaria.	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son altamente autócratas.</li> <li>• El controlar, el establecer metas y el tomar decisiones se encuentran centrados en él.</li> <li>• No busca o consulta las ideas de los subordinados, ni los involucra en las decisiones relacionadas con su trabajo.</li> <li>• Muestra muy poco nivel de confianza en los colaboradores.</li> <li>• Hace uso frecuente de amenazas, castigos y el temor, utilizando los datos de costos y productividad para tal fin.</li> <li>• Promueve un flujo de comunicación descendente.</li> <li>• No promueve el trabajo en equipo.</li> </ul>
Sistema 2. Administración benevolente- autoritaria.	Tareas y algo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ligeramente más participativo.</li> <li>• El controlar, el establecer metas y el tomar decisiones, está centrado en gran parte en él, pero existe cierta delegación en la toma de decisiones.</li> <li>• Acepta algunos comentarios acerca de las metas de la organización.</li> <li>• Ocasionalmente busca las ideas de los colaboradores y les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo. Promueve en gran parte la comunicación descendente, algo la comunicación lateral y filtra mucho la información ascendente antes que llegue a los superiores.</li> <li>• Muestra alguna confianza en los colaboradores, pero de naturaleza condescendiente.</li> <li>• Hace gran uso de recompensas monetarias y en algún grado emplea las amenazas y el castigo, y la información correspondiente a costos e indicadores de productividad se utiliza para tales fines.</li> <li>• Promueve con poca frecuencia el trabajo en equipo.</li> </ul>

Sigue ...



Viene ...

Sistema 3. Administración consultiva.	Personas y algo de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es mucho más participativo.</li> <li>• Toma decisiones trascendentes de política general, fomenta la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúa consultivamente en otras ocasiones.</li> <li>• Formula las metas luego de un proceso de consulta con los colaboradores directamente implicados y delega en forma moderada actividades de revisión y control.</li> <li>• Busca frecuentemente las ideas de los colaboradores, a quienes en repetidas ocasiones se les consulta sobre las diferentes decisiones que se relacionan en forma directa con su trabajo.</li> <li>• Muestra un alto grado de confianza en sus colaboradores, aunque no total.</li> <li>• Promueve la comunicación descendente, lateral y ascendente con grados mínimos de distorsión, Utiliza con mayor frecuencia la participación y las recompensas, y el temor pero en muy pocas ocasiones, mientras que los datos de control y productividad son utilizados para el uso de recompensas y para una poca de auto-dirección.</li> <li>• Promueve el trabajo en equipo existe en formas y cantidades moderadas.</li> </ul>
Sistema 4. Administración de grupo participativo.	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el dirigente más participativo y se orienta en gran parte al proceso del grupo.</li> <li>• Establece las metas mediante la participación y muchas decisiones las toma por medio de un consenso de grupo.</li> <li>• Cumplen en cierta forma un rol de interfaz entre los grupos de trabajo, facilitando la interacción del grupo entre los grupos de trabajo y los miembros de los grupos comando integrados con personal de varias unidades pertinentes.</li> <li>• Las ideas de los colaboradores se buscan en forma natural, a la vez que son involucrados totalmente en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Tiene un muy alto nivel de confianza en el grupo de colaboradores.</li> <li>• Fomenta el flujo de la comunicación en sentido tanto descendente como ascendente y lateral, siendo mínimo el grado de distorsión de la información generada y transmitida.</li> <li>• Casi nunca hace uso de prácticas como la coerción y el temor, y basa la motivación en una amplia participación, en las metas del grupo y en sistemas de compensación desarrollados mediante la participación.</li> <li>• Utilizan la información relativa a los costos, productividad y otros controles para desarrollar un proceso de auto-dirección y de resolución de problemas.</li> <li>• El aspecto más evidente es el constante trabajo en equipo en toda la organización.</li> </ul>

PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL		
EL GRID O REJILLA GERENCIAL (ROBERT BLAKE y JANE MOUTON)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
(1,1) Empobrecida.	Bajo en tareas y bajo en personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta muy poco o el mínimo interés por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta muy poco o el mínimo interés por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Ejerce un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.</li> <li>• Hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.</li> </ul>
(9,1) Autoridad y obediencia.	Alto en tareas y bajo personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el máximo interés por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta el mínimo interés por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Asegura la eficiencia en las operaciones a través del establecimiento y arreglo de las condiciones de trabajo unilateralmente.</li> <li>• No permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y el establecimiento de metas y controles.</li> <li>• Concentra todos sus esfuerzos en lograr que las tareas se realicen.</li> <li>• Trata a la personas como máquinas.</li> </ul>
(5,5) De medio camino.	Medio tareas y medio personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta un interés medio o relativo por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta un interés medio o relativo por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Logra el adecuado desempeño de la organización a través del equilibrio entre las necesidades para realizar el trabajo y el mantenimiento del ánimo de la gente en un nivel satisfactorio.</li> <li>• Orientan los esfuerzos a mantener un desempeño y una moral satisfactoria.</li> </ul>
(1,9) Club campestre	Bajo tareas y alto personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el mínimo interés por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta el máximo interés por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Trabaja en asegurar la atención a las necesidades de la gente y de contar con relaciones satisfactorias.</li> <li>• Propende por la existencia de una atmósfera de organización y ritmos de trabajo confortables y amistosos.</li> <li>• Deja de lado todo tipo de preocupación por la producción.</li> </ul>

Sigue ...

Viene ...

(9,9) En equipo	Alto tareas y alto personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el máximo interés por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta el máximo interés por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Tiene un enfoque de equipo.</li> <li>• Trabaja en la puesta en común para generar relaciones de confianza y respeto.</li> <li>• Cree que el logro del trabajo proviene de la gente comprometida y la interdependencia en sus trabajos.</li> <li>• Se esfuerza por lograr el máximo desempeño y la máxima satisfacción de los empleados.</li> </ul>
(9+9) Paternalismo/maternalismo	Personas en función directa de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el máximo interés por la producción y los resultados establecidos.</li> <li>• Presenta el máximo interés por las personas y sus adecuadas relaciones.</li> <li>• Brinda o trabaja en el establecimiento de las condiciones propicias para satisfacer las necesidades de las personas en la medida que se van alcanzado los logros relacionados con las realizaciones del trabajo.</li> </ul>
Oportunismo	Puede ser alto o bajo cualquiera de los dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza varios estilos de forma intercambiable, según la persona que se trate.</li> <li>• Cree que el éxito de la dirección se logra teniendo en cuenta las múltiples relaciones posibles de acuerdo con las capacidades y las características mismas de las personas con que se cuenta para realizar el trabajo.</li> </ul>

PERSPECTIVA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL		
MODELOS DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA (FRED FIEDLER)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Tareas	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su preocupación central está en el logro de los objetivos propuestos</li> </ul>
Relaciones	Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su principal preocupación está en el establecimiento de buenas relaciones con los miembros o colaboradores</li> </ul>

PERSPECTIVA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL		
MODELOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL (PAUL HERSEY y KENNETH BLANCHARD)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
E1 (Ordenar)	Alto en la tarea y bajo en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da instrucciones específicas y pormenorizadas describiéndole al colaborador en qué consiste la tarea, cuándo y cómo debe realizarla.</li> <li>• Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo.</li> <li>• Toma decisiones sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.</li> </ul>
E2 (Persuadir)	Alto en la tarea y alto en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes hasta que la labor es realizada.</li> <li>• Explica las decisiones y da la oportunidad de hacer aclaraciones.</li> <li>• Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo el logro de metas de la forma en que ya han sido dispuestas.</li> <li>• Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a los seguidores.</li> <li>• Consulta en ocasiones a los seguidores para tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.</li> </ul>
E3 (Participar)	Alto en las personas y bajo en la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y se preocupa por alentarlos</li> <li>• Concentra pocos esfuerzos en hacer seguimiento al desempeño a los seguidores, pues deja que hagan el trabajo a su manera, y se preocupa por el resultado final.</li> <li>• Brinda apoyo a los seguidores demostrándoles un alto grado de confianza.</li> <li>• Pregunta a los seguidores la forma como llevarían a cabo las tareas que deben realizarse antes de indicarles específicamente cómo deberían hacerlas.</li> <li>• Toma las decisiones en consenso o permite que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones que establece y de su aprobación.</li> </ul>
E4 (Delegar)	Bajo en la tarea y bajo en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactúa con los seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, respondiendo a inquietudes que en torno a las actividades pueden surgir y hace énfasis en aspectos puntuales cuando es necesario.</li> <li>• Realiza pocos esfuerzos en supervisar el desempeño.</li> <li>• Brinda poco apoyo a los seguidores, pues sabe que son muy capaces.</li> <li>• Permite que las decisiones sean tomadas por los seguidores, pero las sujeta a algunas especificaciones sin que sea necesaria su aprobación.</li> </ul>

PERSPECTIVA INTEGRAL O EMERGENTE		
MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Transformacional	Por encima del promedio en tareas y en personas, pero con un énfasis más marcado hacia las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concibe como agente de cambio.</li> <li>• Es visionario y confía en su intuición.</li> <li>• Corre riesgos, pero no de manera irresponsable.</li> <li>• Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.</li> <li>• Posee capacidades cognitivas excepcionales y analiza las situaciones minuciosamente antes de actuar.</li> <li>• Cree en la gente y muestra sensibilidad a sus necesidades.</li> <li>• Es flexible y está abierto a aprender de la experiencia.</li> </ul>

PERSPECTIVA INTEGRAL O EMERGENTE		
MODOS DE SER (RENÉE BÉDARD)		
ESTILO	ÉNFASIS	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO
Modo de ser mítico	Medio en la tarea y alto en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con relación a sus prácticas, por pasar el tiempo junto; comunión con los colaboradores; desarrollo de fiestas, ritos, comidas; frecuente utilización de palabras y símbolos; realizar proezas y acciones brillantes.</li> <li>• Con relación a su saber, por el uso de la memoria y tradición, el origen y filiación, la imitación y repetición, las imágenes y alegorías, la intuición y olfato.</li> <li>• Con relación a sus valores, por el respeto de las costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión, el honor, el compartir y la antigüedad.</li> <li>• Con relación a la noción de ser, por la idea de Pater familias y héroes, la comunidad, la vitalidad y la perennidad, la potencia.</li> <li>• La palabra más utilizada dentro de su discurso como director es Nosotros.</li> </ul>
Modo de ser sistemático	Alto en la tarea y medio en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con relación a sus prácticas, por tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos.</li> <li>• Con relación a su saber, por registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría.</li> <li>• Con relación a sus valores, por el orden, rigor, claridad y percepción, coherencia, conformidad y disciplina.</li> <li>• Con relación a la noción de ser, por la idea de hombre de principios, razón, permanencia y absoluto dualismo.</li> <li>• La palabra más utilizada dentro de su discurso como director es Todos.</li> </ul>

Sigue ...

Viene ...

Modo de ser pragmático	Alto en la tarea y bajo en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con relación a sus prácticas, por encontrar soluciones a los problemas concretos; el mejoramiento y la innovación; el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras; el desarrollo de herramientas y de técnicas.</li> <li>• Con relación a su saber, por explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento.</li> <li>• Con relación a sus valores, por la utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad.</li> <li>• Con relación a la noción de ser, por la idea hombre de acción, red, materia, energía, progreso.</li> <li>• La palabra más utilizada dentro de su discurso como director es Él.</li> </ul>
Modo de Ser Relacional	Bajo en la tarea y alto en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con relación a sus prácticas, por estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia.</li> <li>• Con relación a su saber, por la observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio.</li> <li>• Con relación a sus valores, por la igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad y la equidad.</li> <li>• Con relación a la noción de ser, por la idea de lo personalizado, la relación de persona a persona, la particularidad y el sentido compartido.</li> <li>• La palabra más utilizada dentro de su discurso como director es Yo-Tú.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Así entonces, se entiende por *Director* “aquel que dirige el trabajo de otros y tiene la responsabilidad de los resultados”. (Hellriegel et al., 1999, p.301); es decir, es aquel que se encarga de influir y motivar a las personas para el logro de unos resultados, proporcionando al ambiente de trabajo y a sus empleados un grado de orden y consistencia.

*Liderazgo*, es el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (*líder*) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto<sup>39</sup> en el que

<sup>39</sup> Con la idea de contexto se quiere resaltar principalmente que aunque el proceso de dirección y liderazgo emana fundamentalmente del individuo, la amplitud de su alcance termina justamente donde la organización lo señala. Dado que el contexto en el cual aplica el modelo es el contexto organizacional, se plantea analizar el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes o líderes de área formalmente establecida en la organización.

se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos.

Por su parte, el *Estilo de Dirección y Liderazgo*, es definido como la forma a través de la cual el director o dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo. Este puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas, que se representan en la forma de asignar y organizar los objetivos, tareas y actividades; de tomar las decisiones; de asignar responsabilidades y autoridad; de ejercer o desarrollar el control; de fomentar la comunicación; de relacionarse con los dirigidos; de motivar al personal; de adquirir y usar el poder y, de solucionar los conflictos o problemas grupales y personales. De manera sintética se define como “la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores”. (Lussier & Achua, 2002, p.67)

### A MANERA DE EPÍLOGO

El examen de las teorías sobre los estilos de dirección y liderazgo pone de manifiesto la existencia de un cuerpo ordenado que parece seguir el modelo ortodoxo de la clasificación histórica (o cronológica), la cual se puede plantear, a grandes rasgos, de la siguiente manera: la perspectiva de la *Teoría de Rasgos*, relacionada principalmente con la escuela o el Paradigma Clásico de la administración; la perspectiva de la *Teoría del Comportamiento*, relacionada con los planteamientos de las ciencias de la conducta y por ende con la Escuela de las Relaciones Humanas; la perspectiva de la *Teoría de la Contingencia*, que se puede relacionar con la Escuela o el Enfoque Sistémico de la administración y en mayor medida con los enfoques contingentes o situacionales; y finalmente, la perspectiva *Emergente* o de la *Teoría Integral de liderazgo*, que se relaciona con la Escuela de la Estrategia, el *Entrepreneurship*, la toma de decisiones o en general, con los últimos enfoques emergentes de la administración.

De lo anterior se desprende la necesidad de unificar un conjunto de puntos de vista o elementos que, de una u otra manera, aportan al conocimiento de los estilos de dirección y liderazgo; no obstante, pareciera ser que la intención del pensamiento administrativo sobre tal tópico así lo contempla, y, en tal sentido, hacia ello apunta con el surgimiento, de por ejemplo, el paradigma de la *Teoría integral* de liderazgo y los enfoques emergentes.

Esto se reviste de gran importancia, ya que, como en su momento lo planteó Bédard (1995), hasta el punto de vista epistemológico, la orientación que domina se inscribe en la concepción clásica de la ciencia; es decir, la búsqueda de las constantes universales. Aplicado sobre la gestión de empresas en general y sobre la dirección en particular, el postulado de la universalidad, de que los principios de la dirección y de los estilos de dirección son válidos universalmente (en cualquier lugar y en toda circunstancia) y que se aplican uniformemente una multitud de situaciones, cualesquiera que sea la naturaleza de la organización y el nivel jerárquico que se ocupa.

De esta manera, el avanzar en la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo desde una perspectiva más amplia y menos positivista y generalista constituye un aspecto relevante para el avance del conocimiento sobre el tema aquí propuesto. En ese sentido, los desarrollos que durante la investigación que soporta este libro, son abordados teniendo como referentes componentes de análisis tanto cualitativos como cuantitativos, tal como se planteó con anterioridad.



### MODELO PROPUESTO PARA CARACTERIZAR Y ANALIZAR LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Teniendo como referente los elementos anteriormente descritos sobre los aportes teóricos de los estilos de dirección y liderazgo, el marco o modelo de análisis que se propone en el presente artículo, se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Universidad Estatal de Ohio, Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros), diseñados para el estudio de tales estilos; es decir, se considera que dichos estilos se mueven en dos dimensiones o énfasis independientes uno del otro, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse<sup>40</sup>. Se trata de un modelo inspirado en varios de los referentes teóricos analizados con anterioridad.

Así entonces, las dos dimensiones o énfasis sobre los cuales se trabajará serán, tal como se documentó claramente en el segundo apartado del capítulo correspondiente al Marco Teórico, primero, un énfasis en las *Tareas* (Resultados), y segundo, un énfasis en las *Personas* (Relaciones). En este punto, resulta importante recalcar como se dijo en el párrafo anterior, que no se trata de dos énfasis mutuamente excluyentes; dicho de otra manera, que más allá del hecho de que un directivo presente un determinado énfasis,

---

<sup>40</sup> Para profundizar en este aspecto, se recomienda al lector ver la investigación desarrollada por Fisher y Edwards (1988), en la cual analizan a través de un meta-análisis que se combinan los resultados de muchas investigaciones anteriores, los estilos que presentan un énfasis en la tarea y un énfasis en las relaciones (es decir, la manera en la cual un estilo de dirección y liderazgo recoge los dos posibles énfasis que aquí se proponen), encontrando que, aunque éstos se correlacionan de forma positiva con el desempeño de los subordinados, por lo general, dicha correlación tienden a presentarse pero débilmente.

esto no quiere decir que de ninguna forma presente o pueda presentar, en algún grado, el otro énfasis.

### **DIMENSIÓN TAREAS (RESULTADOS)**

Siguiendo con la línea de lo planteado, se entiende por énfasis en las tareas, aquellas personas que se caracterizan por estar definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Es decir, aquella dimensión en la cual el dirigente o líder centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas, y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin.

Con Kotter (1999), se define como aquella orientación en la cual se realizan actividades orientadas al desarrollo de planes y presupuestos; esto es, fijando metas futuras, señalando pasos detallados para lograr dichas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes.

Algunos ejemplos de afirmaciones sobre el comportamiento de un dirigente que presente un énfasis en las tareas podrían ser:

*“El gerente frecuentemente está definiendo e insistiendo en los objetivos y los resultados que se deben alcanzar”.*

*“El gerente hace bastante referencia a los indicadores de desempeño y al establecimiento de estándares para conocer el nivel de desarrollo del área y el cumplimiento de los objetivos propuestos”.*

De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica presentado en el capítulo referente al Marco Teórico, se logró establecer las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación o el énfasis de los dirigentes hacia la dimensión tareas. Dichas variables son:

1. Normas, Objetivos y Estándares
2. Control
3. Desempeño

4. Órdenes
5. Responsabilidades
6. Poder

A continuación se presenta el cuadro 3, en el cual se sintetizan los diferentes autores que hacen referencia, ya sea de manera directa o indirecta, sobre dichas variables y se describe cada una de éstas en los términos del modelo de análisis propuesto.

*Cuadro 3. Constructo de la dimensión tareas (resultados)*

VARIABLE	AUTORES QUE LA DESARROLLAN	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Normas, objetivos y estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lewin (1951) Fijación de metas y medios.</li> <li>✓ McGregor (1960) Formular metas u objetivos.</li> <li>✓ Likert (1965) Fijación de objetivos. Influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Grado de detalle de deberes y responsabilidades del individuo; proporcionar instrucciones específicas y pormenorizadas, lograr las metas en los términos que ya se describieron.</li> <li>✓ Fiedler (1978) Estructura de la tarea, normatización, estandarización y documentación de las tareas. Fijar estándares y procedimientos específicos.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Metas y objetivos, descripción del trabajo, normas, definición de objetivos cuantitativos, nuevos medios de eficiencia.</li> <li>✓ Kotter (1999) Fijación de metas futuras y desarrollo de planes y presupuestos; decidir qué es lo que hay que hacer.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

Sigue ...

Viene ...

Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Likert (1965) Carácter de los procesos de control.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Controlar el resultado final.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Medidas.</li> <li>✓ Kotter (1999) Control para asegurar el cumplimiento de planes y presupuestos.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ McGregor (1960) Autoevaluación periódica del desempeño frente a los objetivos.</li> <li>✓ Likert (1965) Características de la actuación o el desempeño.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Supervisión cercana del desempeño; seguimiento al desempeño.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Evaluación del desempeño.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.
Órdenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lewin (1951) Dar órdenes.</li> <li>✓ Likert (1965) Tipo de órdenes o fijación de objetivos.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Ordenar.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Órdenes.</li> </ul>	Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte o emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ McGregor (1960) Estimular la aceptación de responsabilidades en la base de la organización; que todas las personas asuman responsabilidades.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Responsabilidades asumidas al colaborador y detalle de los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo.</li> </ul>	Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lewin (1951) Castigar o recompensar, utilización del poder.</li> <li>✓ Fiedler (1957) Poder por posición y capacidad de castigar, sancionar, recompensar.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1972) Fuentes de poder.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Poder, conflicto, poder y autoridad ejercida.</li> <li>✓ Kotter (1999) Resolución de problemas para asegurar el cumplimiento de planes y presupuestos.</li> </ul>	Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

### **DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)**

Por otra parte, se entiende por énfasis en las personas, aquellas personas que se caracterizan por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan una mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente o líder se encuentra en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales.

De igual manera con Kotter (1999), se define como el desarrollo de actividades que comienza por el señalamiento de un rumbo; es decir, desarrollando una visión de futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios para lograr tal visión. El trabajar directamente con las personas, constituyen la principal capacidad, y a través de la motivación y de la inspiración se alcanza dicha visión.

Algunos ejemplos de afirmaciones sobre el comportamiento de un dirigente que presente un énfasis en las relaciones podrían ser:

*“El gerente pide frecuentemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión o de solucionar un problema que se relacione con nuestro cargo o con nosotros”.*

*“El director del área se preocupa por escucharnos, así como también por fomentar la comunicación con nosotros y entre nosotros”.*

De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica presentado en el capítulo referente al Marco Teórico, se logró establecer las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación o el énfasis de los dirigentes hacia la dimensión personas. Dicha variables son:

1. Comunicación
2. Toma de decisiones
3. Trabajo en equipo

4. Ambiente de trabajo
5. Relaciones directivo – colaborador
6. Motivación

Tal como se hizo con la dimensión tareas, a continuación se presenta un cuadro en el cual se sintetizan los diferentes autores que hacen referencia, ya sea de manera directa o indirecta, sobre dichas variables y se describe cada una de éstas en los términos del modelo de análisis propuesto.

*Cuadro 4. Constructo de la dimensión personas (relaciones)*

VARIABLE	AUTORES QUE LA DESARROLLAN	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Comuni- cación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lewin (1951) Proporcionar información y actuación como contacto.</li> <li>✓ McGregor (1960) Mantener canales de comunicación abiertos y funcionando.</li> <li>✓ Likert (1965) Carácter de los procesos de comunicación.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Grado de practicar la comunicación en dos o más direcciones.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Comunicación.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lewin (1951) Consulta de las decisiones; toma de decisiones, y consultar y promover la participación.</li> <li>✓ McGregor (1960) Obtener opiniones de las personas involucradas en las decisiones.</li> <li>✓ Likert (1965) Carácter de los procesos de toma de decisiones.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Tomar decisiones sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores; consultar a la hora de tomar una decisión; tomar las decisiones en consenso.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Fomentar la participación.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

Sigue ...

Viene ...

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Likert (1965) Grupo participativo; Grado de cooperación en el equipo de trabajo.</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Alto grado de confianza .</li> <li>✓ Bass (1985) Lograr la confianza de sus seguidores.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Espíritu de equipo, gente comprometida, confianza y respeto.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Moral y cohesión, buenas condiciones de trabajo, ánimo de la gente.</li> <li>✓ Burn (1978) Elevar la moral y motivación.</li> </ul>	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.
Relaciones directivo – colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Likert (1965) Carácter de los procesos de interacción e influencia. Grado de conocimiento y comprensión por parte del superior</li> <li>✓ Hersey y Blanchard (1969) Fortalecer las relaciones.</li> <li>✓ Fiedler (1978) Relaciones entre el líder y el miembro, y establecimiento de buenas relaciones con los miembros o colaboradores.</li> <li>✓ Bass (1985) Alto grado de respeto por cada cual.</li> <li>✓ Blake y Mouton (1989) Contar con relaciones satisfactorias.</li> <li>✓ Kotter (1999) creación de redes de personas y relaciones.</li> </ul>	Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Likert (1965) Carácter de las fuerzas motivadoras.</li> <li>✓ Burn (1978) Elevar la moral y motivación.</li> <li>✓ Kotter (1999) Motivación e inspiración para desarrollar la visión.</li> </ul>	Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia

## DESCRIPCIÓN DE LOS CUATRO ESTILOS QUE CONFORMAN EL MODELO

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes. En el eje de la ordenada (Eje X), está ubicado el énfasis en las tareas (resultados), esto en el sentido que, tal como lo muestra la evolución de pensamiento teórico y las prácticas administrativas,<sup>41</sup> el primer interés mostrado por la administración estuvo orientado hacia la producción (el taller). Por su parte, en el eje de la abscisa (Eje Y), se ubica el énfasis en las personas (relaciones). Es importante resaltar el hecho de que las descripciones que a continuación se presentan, se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (algo así como (0,0), (10,0), (0,10) y (10,10)) y, que para poder describir, ubicar y comprender los estilos de dirección y liderazgo que se dan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de éstos (los estilos propuestos) deben ser entendidas en un sentido más o menos o relativo.

Por otra parte, para llevar al lenguaje de palabras (nombramiento)<sup>42</sup> y realizar las respectivas caracterizaciones de los cuatro estilos de dirección y liderazgo propuestos, se tuvo como referente los que se consideran aspectos centrales o centros de gravedad de cada uno de éstos, así como también la evolución misma del pensamiento administrativo reflejado en la bibliografía estudiada.

---

<sup>41</sup> Para profundizar en este aspecto, se recomienda al lector ver Zapata, Murillo, & Martínez, (2006) y Murillo, *et al.* (2007).

<sup>42</sup> En este caso resulta de gran importancia reconocer el valor que tiene la palabra o, en sí, el acto de nombrar, pues en el momento en que se da un nombre a las cosas se tiene el poder sobre ellas. Desde Gusdorf (1957) se lee: “Para la toma de lo real, una palabra obra a menudo más y mejor que un utensilio o que un arma. Pues la palabra es estructura de universo; ella procede a una reeducación del mundo natural, el cual, gracias a la palabra, se torna en la superrealidad humana, a la escala de la nueva potencia que la ha suscitado[...] Nombrar es llamar a la existencia, es sacar de la nada[...] Por la palabra llega el hombre al mundo y por la palabra llega el mundo al pensamiento. La palabra pone de manifiesto el ser del mundo, el ser del hombre y el ser del pensamiento”. (Gusdorf, 1957, pp.14, 35-36). Por otra parte, se debe dar igual importancia a las ideas de Saussure cuando al desarrollar la Teoría del Signo recuerda la arbitrariedad de la relación significado (concepto) y significante (imagen acústica), pues con ello, el autor de presente reconoce no la idea que el significante depende de su libre elección como hablante, ya que no está en manos de un individuo el cambiar nada en un signo una vez establecido por un grupo lingüístico, sino el hecho que el significado no guarda en la realidad ningún lazo natural con el significante. Ver en este último sentido (Mounin, 1971, pp.29 -56).



**Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)**

Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisiones no parece estar estructurada, siendo éstas tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas además poco frecuentes y con un carácter laxo. En este contexto, no le clarifica al colaborador de que es absolutamente responsable, ya que casi siempre se le responsabiliza por la ejecución y algunas veces por la presentación de resultados en los términos que al dirigente le indique su superior, así como también se le otorga algún grado de “libertad” en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle y así poder mantenerse dentro de la organización, solo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando así la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia a los comportamientos de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo, se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, existiendo así más que resistencia,

indiferencia por parte del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así, las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores es muy poco, de hecho, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, ni se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización.

El poder que ostenta el director con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal, es decir, por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal; no obstante, en ambos casos lo utiliza muy poco, si es que lo hace, para los fines del área. En ese sentido, otorga a sus colaboradores una gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en la solución de los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

### **Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)**

Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente, siendo éstas tomadas sin considerar de manera alguna la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

La precisión y el absolutismo caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo estas además de muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables. En ese contexto, el dirigente hace absolutamente responsable al colaborador por la ejecución de las tareas ya programadas, y por la presentación de resultados en los términos que él como dirigente ha establecido, otorgándoles de esta manera muy poca o ningún grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, siendo también frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con un carácter coercitivo y sancionatorio.

La idea de trabajo en equipo es esencialmente inexistente, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco, por no decir que nulo; mientras que a nivel del ambiente laboral, se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, existiendo por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye, a su vez, uno de los elementos básicos a través de los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados

que presente el área; mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que estos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

**Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)**

Los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación en la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área, como en las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, siendo obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo, de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma a través de la cual el dirigente las imparte, siendo estas además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto por la programación y la ejecución de las tareas como por la presentación de resultados en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El control es ejercido muy pocas veces, pero sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este caso, los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos, siendo más frecuente el uso de los cualitativos, mientras que el temor nunca es empleado como medio de control y coacción. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección.

Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de

confianza total en los colaboradores. De igual forma, en el ambiente de trabajo se encuentra que las actitudes por lo general son favorables, no existiendo resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues estas por lo general no se perciben, al ser un poco eclipsadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral aunque reconoce su importancia. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área existen. Para motivar a su grupo hace uso, principalmente, de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores<sup>43</sup>, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con este estilo, se encuentra basado en fuentes tanto formales, como informales (carisma<sup>44</sup>), y siendo principalmente el aspecto carismático el elemento más importante a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a fomentar las buenas relaciones y buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa el nivel de desempeño y por ende los resultados que en el área se puedan presentar.

### **Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)**

Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en

---

<sup>43</sup> Para profundizar en torno a los estudios de las necesidades humanas y su incidencia en el comportamiento del individuo en la organización, se recomienda al lector ver Maslow, (1970) y (2001), McGregor, (1994).

<sup>44</sup> Ver en este sentido Weber, (1964), Aktouf, (2001a), Morgan, (2001), Lussier, & Achua, (2002).

las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces, estas son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones, siendo en situaciones excepcionales en las cuales el dirigente las toma de manera unilateral.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo estas además de frecuentes, algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo. En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultados en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

A menudo el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, siendo en este caso de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Así mismo, el nivel de confianza que el dirigente muestra en los colaboradores es mucho, por no decir que total. De igual manera, el ambiente de trabajo se percibe lleno de actitudes que por lo general son bastante favorables, existiendo de esta manera muy poca o ninguna resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas vienen acompañadas del carisma propio del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente. Así, las relaciones y el contacto que el director mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones

que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área existen. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, como también de los incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que es la vida en comunidad y el deseo de sentirse aceptado y reconocido el aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.

El poder que ostenta el director con este estilo es tanto de tipo formal como informal, siendo el uso equilibrado de los aspectos formales e informales el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. Este tipo de dirigente, desde su posición formal en la organización es consciente y reconoce que la autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, logrando con ello un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

Un aspecto que resulta verdaderamente relevante, pues enriquece de manera significativa el análisis de los estilos de dirección y liderazgo propuestos, es la idea de que no existen, o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros, sino que existen posiblemente combinaciones de éstos que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos. Lo anterior, teniendo de presente los postulados de diferentes autores.

Por ejemplo Weber (1964), como la manifestó Aktouf (2001a) al desarrollar los tres tipos de dominación plantea que es difícil encontrar tipos que se presenten de forma pura, sino que por el contrario es usual encontrar combinaciones de ellos.

De manera similar Likert (1965, 1969), al plantear los cuatro sistemas o estilos de administración, establece que dichos sistemas no tienen límites definidos entre sí; de hecho, explica que en una empresa pueden estar situados por encima del Sistema 2 y bajo el Sistema 3, o sea, alrededor de 2,5; o puede por ejemplo, ser también característicamente del Sistema 2 en el proceso de toma de decisiones y característica del Sistema 3 en los sistemas de recompensas.

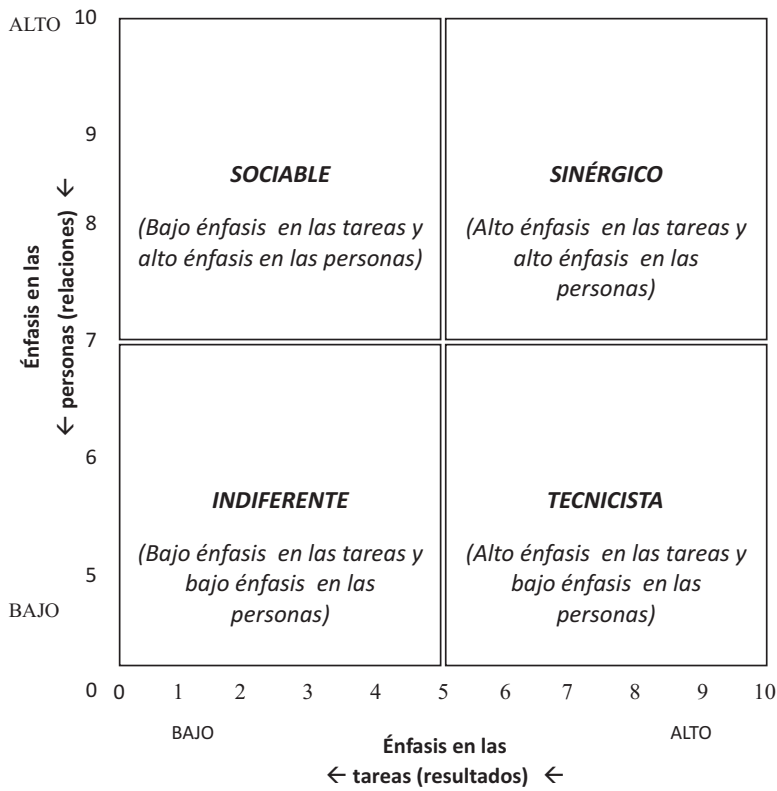


Figura 1. Modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto.

Fuente: Elaboración propia <sup>45</sup>.

Finalmente Bédard (1995), cuando habla de la configuración de los modos de ser y la connotación de éstos como tipos ideales similares a los propuestos por Weber, precisa que dichos modos de ser no son contemplados según la lógica de exclusión mutua. Existen unas situaciones y tipos, caso límite, mezclas y diferencias de grados, siendo así para ella importante el destacar los centros de gravedad de cada uno, su arquitectura íntima, los conceptos clave y los valores principales, a partir de los cuales las instituciones y prácticas se colocan.

<sup>45</sup> El autor reconoce que el presente esquema se encuentra inspirado principalmente en los trabajos pioneros sobre el análisis de los estilos de dirección y liderazgo desarrollados por la Universidad Estatal de Ohio, Rensis Likert, Blake y Mouton y Hersey y Blanchard. En ese sentido se hace pleno reconocimiento de la propiedad intelectual y de la apropiación teórica en cada uno de los casos.



Por otra parte, sin pretender anclarse en el paradigma situacional, pero sí teniendo como referente parte de sus ideas centrales, es igualmente importante considerar el preguntarse si el dirigente del área, es este caso el de gestión humana, asume siempre el mismo rol (o si se quiere estilo) en el desarrollo de su área o, por el contrario, cada uno de los procesos que en la gestión humana intervienen, le demandan un rol o un estilo de dirección y liderazgo diferentes. Dicho de otra manera, más allá de rotular las relaciones sociales de acuerdo con las características más notorias de cada interesado, como generalmente se hace, sería válido preguntarse (de hecho se debería entender) si cada uno de los individuos analizados presentan categorías distintas en determinadas ocasiones. Sobre ello McGregor es aún más orientador cuando dice:

El rol gerencial no es único ni fijo: es un complejo de distintos roles. De ordinario nos acomodamos a las circunstancias cambiantes sin pensarlo deliberadamente; pero un observador descubriría alteraciones considerables en nuestra conducta y en nuestra actitud, así como la del otro miembro o parte de la relación. En las teorías convencionales sobre la organización no se reconoce la importancia de la flexibilidad de los roles que caracteriza la relación gerencial. (McGregor, 1994, p.27).

Lo mismo se podría decir con Likert (1965, 1969), el cual, aunque de manera más general al hablar de la administración, la considera como un proceso donde no existen normas ni principios para todas las circunstancias y ocasiones. Por el contrario, plantea que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones tanto internas como externas de la organización.

#### **DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO SEGÚN EL MODELO PROPUESTO**

Dado que con el modelo propuesto se pretende desarrollar un proceso de caracterización y análisis “integral” del estilo de dirección y liderazgo, se propone, acudiendo a los argumentos de Bonilla y Rodríguez (2005), realizar una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

Al hablar de los métodos y técnicas de recolección de información (datos) en contexto de la dirección y el liderazgo, es pertinente partir del hecho

que en la actualidad se vengán utilizando las entrevistas, la observación, y el *policy capturing*<sup>46</sup>. No obstante, el cuestionario es sin lugar a dudas el instrumento de recolección de información por excelencia para caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones. Adicional a lo anterior es propio anotar que existe una reconocida superioridad de los cuestionarios con relación a otros instrumentos de recolección de información, la cual radica principalmente en su simplicidad, rapidez de aplicación y reducido costo.

Por tal motivo, el modelo de análisis que aquí se propone para caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo organizacional contempla la construcción de dos instrumentos. Primero, para el caso del componente cuantitativo, una escala que es cumplimentada por los subordinados o colaboradores del dirigente o líder objeto de caracterización y análisis<sup>47</sup>; es decir, la caracterización de naturaleza cuantitativa procede de la percepción que el subordinado o colaborador tiene del estilo de dirección y liderazgo de su superior<sup>48</sup>. Segundo, como componente cualitativo, una guía de entrevista

---

<sup>46</sup> El *policy capturing* es una técnica de simulación por computador, en la cual el individuo objeto de estudio responde individualmente a una situación hipotética que se le presenta; también se viene utilizando para estudiar las atribuciones del supervisor, sus diferencias individuales en la evaluación del desempeño, y en general para el estudio de tablas salariales directivas en función del desempeño de los subordinados. (Duro, 2006, p.62)

<sup>47</sup> En opinión de autores como Smith y Peterson (1988), citados por Duro (2006), los subordinados son una de las principales fuentes de medición (léase caracterización) del dirigente o líder organizacional. Las puntuaciones conferidas por éstos contienen ciertas ventajas en sí mismas; por ejemplo, cuando se utilizan para suministrar feedback a los líderes se producen cambios perdurables en el estilo de aquellos, además de un incremento en el nivel de desempeño. Dentro de sus inconvenientes se encuentra, según lo cita Duro (2006) trayendo a cuento estudios como los de Mount (1984), y Latham y Wexley (1981), que la evaluación de un superior puede ser percibida como una situación amenazante por parte de los subordinados (por lo que se recomienda evaluaciones anónimas y por lo menos más de dos personas que la cumplimenten) y la posible falta de información por parte de los subordinados en torno a la totalidad de las competencias asignadas al líder por sus superiores. No obstante, debe destacarse que los subordinados, dentro de las diferentes fuentes de evaluación, son los menos indulgentes, aunque pueden presentar un mayor efecto halo.

<sup>48</sup> Valga señalar que las evaluaciones o caracterizaciones del estilo de dirección y liderazgo desde la percepción pueden ser más válidas que las evaluaciones o caracterizaciones desde la observación, porque el dirigente y sus actuaciones tienen influencia no tanto por lo que sean en sí mismos, sino por la forma como son percibidas por sus colaboradores o miembros de equipo. El liderazgo no es una cualidad que el individuo tenga u ostente, sino que le es atribuida. Podría

que será aplicada tanto al líder o dirigente y al grupo de colaboradores, logrando así un punto de complementariedad e integralidad entre los métodos de una y otra naturaleza.

Para el caso de los métodos cuantitativos se elaboró un instrumento de recolección de información que permitiera de manera concreta ubicar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente en un punto concreto del plano de la figura No. 1. Se trata de una escala compuesta por una serie de ítems (afirmaciones) sobre diferentes características de cada una de las doce (12) variables que conforman el modelo. Cada uno de los ítems es valorado en una escala de cero (0) a diez (10) puntos, la cual representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación correspondiente. De esta manera, la persona que valora la escala marca con una equis (X) sobre las casillas que se encuentran al lado de cada afirmación, teniendo en cuenta que cero (0) significa completamente en desacuerdo y diez (10) completamente de acuerdo con la afirmación.

Para el caso del componente cualitativo, se desarrolló un instrumento de recolección de información que permite complementar la información sobre los rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo según los resultados arrojados por el instrumento cuantitativo (escala). Se trata de dos entrevistas, una realizada a los dirigentes objeto de caracterización, la otra, al grupo de colaboradores de dicho dirigente. La entrevista está orientada a profundizar en aspectos puntuales de cada una de las variables que contiene el modelo.

En los siguientes apartados se presentan los desarrollos tanto del instrumento cuantitativo (escala) como del instrumento cualitativo (guía de entrevista).

---

decirse que un dirigente puede intentar legítimamente ser líder, pretenderlo a toda costa; pero que al final sea o no líder es algo que escapa a su control, que depende de otras personas. En otros términos, una persona (dirigente) no es líder, sino que resulta líder. Por otra parte, la importancia de la percepción radica en que ésta es una resultante de la previa interacción dirigente o líder y sus subordinados o colaboradores, desde la cual se construye siempre la nueva información correspondiente a las actuaciones (conducta) presentes del líder. Según comenta Duro (2006), se ha comprobado igualmente que la percepción del liderazgo va más allá y llega a ejercer una influencia decisiva sobre las acciones y resultados futuros del propio dirigente. Así entonces, puede decirse que los únicos que pueden efectuar una evaluación (valoración) del estilo de dirección y liderazgo de un dirigente son los miembros del equipo a cargo de dicho dirigente (sólo y exclusivamente puede el colaborador decir de verdad cómo se siente dirigido, y cómo le parece ello).

## DESARROLLO DEL COMPONENTE CUANTITATIVO: LA ESCALA

### Construcción de los ítems que conforman la escala

En el cuadro 5 se presenta una síntesis de los ítems que conforman cada una de las doce variables que componen el modelo. Dichos ítems se construyeron siguiendo el concepto o la descripción de cada una de las variables, teniendo en cuenta principalmente las diferentes formas que podría tomar la variable en el momento de materializarse en un estilo de dirección y liderazgo.

Es de anotar que la información que se presenta en el cuadro 5 obedece a la estructura final de la escala luego del proceso de mejoramiento surgido tanto de las pruebas pilotos como de la revisión crítica de algunos pares académicos. Proceso que se documenta en los apartados siguientes.

*Cuadro 5. Presentación y descripción de variables e ítems.*

DIMENSIÓN TAREAS (RESULTADOS)			
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	ÍTEMS
Objetivos, normas y estándares	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.	Es normal que en una organización se establezcan los objetivos que se pretenden alcanzar, como también las normas o los estándares dentro de los cuales dichos objetivos deben operar. A manera de ejemplo se tiene: O: Aumentar el volumen de ventas en un 10% con relación al año inmediatamente anterior. N: Solo se realizarán ventas de contado. E: La cantidad mínima de clientes visitados diariamente por un asesor son cinco (5) clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que debe alcanzar cada uno de sus colaboradores.</li> <li>2 El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.</li> <li>3 El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.</li> </ol>

Sigue ...

Viene ...

Control	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.	En términos administrativos, dentro de una empresa se pueden controlar varios aspectos del quehacer organizacional. Por ejemplo: a) Los recursos financieros de que disponen, a través del presupuesto; b) El horario de trabajo del personal, a través de un reloj de control; c) Las vacaciones del personal, por medio de cuadros de programación.	<p>4 El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.</p> <p>5 El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.</p> <p>6 El gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.</p>
Desempeño	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.	El desempeño es un aspecto específico que también puede ser controlado. Con éste se hace alusión al éxito o fracaso que tenga una persona en el logro de los objetivos o metas propuestas. Uno de los medios a través de los cuales se puede medir el desempeño es el establecimiento de indicadores o los cuadros mensuales de desempeño.	<p>7 El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.</p> <p>8 El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.</p> <p>9 El gerente insiste en la obtención de resultados.</p>
Órdenes	Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte o emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.	Por medio de las órdenes un dirigente designa a otra persona (colaborador) la ejecución o el desarrollo de una acción, cualquiera que sea su naturaleza. Dichas órdenes pueden tener un carácter autoritario o flexible. Por ejemplo. a) Tiene que hacer el trabajo de esta manera; b) Esta es una de las posibles maneras a través de la cual puede realizar el trabajo.	<p>10 El gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.</p> <p>11 El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.</p>

Sigue ...

Viene ...

Responsa- bilidades	Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.	En el contexto organizacional existen funciones o trabajos que se le adjudican a una persona en virtud del papel o rol que juega dentro de la organización; es así como emerge la obligación que debe asumir un individuo para cumplir con las funciones que le han sido delegadas. Por ejemplo Taylor estableció como el Cuarto Principio de la Administración Científica “la división casi por igual del trabajo entre patronos y obreros”, haciendo referencia a que, un grupo de personas en la organización eran los responsables por pensar o planear el trabajo (patronos) y otro por ejecutar lo planeado (obrero).	12 El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece. 13 El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.
Poder	Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.	La dinámica organizacional demanda, entre otros aspectos, que exista en algunos de los miembros que la conforman, la capacidad de conseguir que otros (colaboradores) hagan algo que de otro modo no hubieran hecho. Esa capacidad puede basarse en aspectos tanto de carácter formal como informal. Es formal por ejemplo, el cargo que ocupa la persona en la organización, el cual normalmente incluye el derecho de otorgar recompensas y castigos; es informal por ejemplo, el carisma de la persona, donde generalmente el colaborador se identifica con la manera de pensar y la personalidad de su superior.	14 El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa. 15 El gerente basa su poder en su carisma. 16 El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos. 17 El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.

DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)			
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	ÍTEMS
Comuni- cación	Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.	Para el normal funcionamiento de las organizaciones es necesario que exista algún tipo de intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas. Este intercambio puede tener un sentido descendente, que es cuando fluye desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores; ascendente, cuando la información va desde los niveles más bajos en la jerarquía a los más altos; y lateral, que es la que tiene lugar entre departamentos o personas situadas en el mismo nivel jerárquico.	<p>18 El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.</p> <p>19 El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.</p> <p>20 El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.</p>
Toma de decisiones	Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.	La dinámica de trabajo de una organización y por ende los problemas que en torno a dicha dinámica se presentan, demanda constantemente el desarrollo de un proceso a través del cual se llega a la elección de una acción entre varias alternativas posibles para dar solución al problema. Ese proceso se puede llevar a cabo de forma individual o participativa.	<p>21 El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.</p> <p>22 El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.</p> <p>23 El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.</p>

Sigue ...

Viene ...

Trabajo en equipo	Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.	Con el trabajo en equipo se hace principal referencia al intercambio y complementariedad de ideas, conocimientos y habilidades dentro de un grupo que generan cierto grado de cooperación y compromiso para alcanzar metas comunes.	<p>24 El gerente incentiva el trabajo en equipo.</p> <p>25 El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.</p> <p>26 El gerente muestra confianza en sus colaboradores.</p> <p>27 El gerente inspira confianza en sus colaboradores.</p> <p>28 El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.</p>
Ambiente de trabajo	Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.	Todos y cada uno de los miembros de la organización tienen algún tipo de percepciones y apreciaciones respecto al entorno físico y social en que desempeña su trabajo, constituyéndose así la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El ambiente de trabajo puede ser por ejemplo de confianza, armonía y colaboración o por otro lado de desconfianza, hostilidad e individualismo.	<p>29 El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.</p> <p>30 El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.</p>
Relaciones directivo-colaborador	Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.	Producto de la dinámica de trabajo, en una organización existe una serie de relaciones entre los diferentes agentes que la conforman. Una de estas relaciones la constituye el contacto que mantiene el directivo con su grupo de colaboradores, expresándose de esa manera la importancia de aceptarlo y ser aceptado por el grupo.	<p>31 El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.</p> <p>32 El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.</p> <p>33 El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.</p>

Sigue ...



Viene ...

Motivación	Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.	En las organizaciones es propio encontrar la necesidad por parte de la dirección, de generar estímulos que activen ciertas respuestas en su grupo de colaboradores, generando así un grado de influencia sobre éste que los lleve a desear el logro de un determinado objetivo. Estos estímulos o incentivos pueden ser de carácter material o económico, por ejemplo bonificaciones o pagos extras por cumplimientos previos, o de carácter afectivo y personal, por ejemplo la exaltación, el reconocimiento ante el grupo y la responsabilidad de desarrollar funciones de mayor relevancia.	<p>34 El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.</p> <p>35 El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.</p>
------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

### Diseño de la escala

El principal punto que se tuvo en cuenta a la hora de diseñar el instrumento es el hecho que, como bien lo cita Blalock (1970), una de las dificultades fundamentales con que se encuentra en las investigaciones sociales y que tiene su equivalente en cualquier tentativa de hallar respuestas inteligentes a problemas sociales, es que en el mundo real una gran cantidad de variables guardan estrecha interrelación. Esto significa que sus correlaciones son arduas de desentrañar, y que puede haber casi tantas teorías y explicaciones como personas formulándolas.

Señalar tal dificultad suele ser a menudo más sencillo que superarlas, dado que esto último requiere una mayor cantidad tanto de conocimientos técnicos como de recursos; no obstante, ignorar dichas dificultades puede resultar contraproducente para el éxito de la investigación y en este caso para la construcción de instrumento con el que se pretende analizar el fenómeno de estudio.

Dado que con la escala diseñada se pretende caracterizar el estilo de dirección y liderazgo del gerente acudiendo a la percepción que de éste (el estilo) tiene su grupo de colaboradores; cabe la posibilidad de que además

de la percepción del colaborador existan variables que conduzcan a una valoración determinada del respectivo ítem la cual no necesariamente obedece a la percepción del colaborador. Dicho en términos técnicos, hay siempre una posibilidad de que una o dos variables no controladas estén deformando la relación entre la percepción y la caracterización (en este caso la valoración expresada en el ítem). Tal vez no exista una relación directa entre la valoración dada a uno de los ítems propuestos y la percepción que de dicho ítem, según el estilo del dirigente, tenga el colaborador.

Quizá la percepción que el colaborador tiene del estilo de dirección y liderazgo del dirigente y la valoración que éste (el colaborador) haya dado a algunos de los ítems (o en general a algunas de las variables que permiten caracterizar el estilo), tengan como elemento de relación un tercer elemento o una tercera variable; de este modo, si esta última no es controlada, parecerá que la valoración dada a los ítems, y por esa vía la caracterización de estilo de dirección y liderazgo del dirigente, es producto directo de la percepción que de dicho estilo tiene el colaborador, cuando de hecho puede que no exista ninguna relación entre una y otra. En términos técnicos se diría que se está frente a una relación “espuria”<sup>49</sup>.

Dado que como lo plantea Blalock (1970), el problema radica en que tal vez no se tenga conciencia de la existencia de este tipo de relaciones, o mejor aún, de qué variables generan este tipo de relación, lo mejor es eliminar las fuentes posibles de error mediante un diseño cuidadoso; en este caso de la forma como estará diseñada, o si se quiere, estructurada en términos de ítems la escala propuesta para la investigación. Acudiendo a los trabajos de Fisher (1949), Blalock (1970) destaca que muchas fuentes de error sistemático pueden manejarse mediante el proceso de aleatorización (o selección al azar). Al respecto Blalock se pregunta y argumenta:

¿Qué es lo que se logra exactamente con la aleatorización? Ella no establece un control rígido sobre ningún factor [...] En la práctica, confiamos en que las leyes de la probabilidad produzcan distribuciones similares de todos los factores personales que intervienen en el experimento [...] La principal ventaja de la aleatorización es que toma en cuenta numerosos

---

<sup>49</sup> Para profundizar en el conocimiento de las relaciones espurias y la importancia de su control en el desarrollo de las investigaciones sociales con carácter principalmente experimental, se recomienda al lector ver Blalock, (1970).

factores en forma simultánea, sin que nos veamos obligados a saber cuáles son. De hecho, cuando apelamos a la aleatorización, estamos admitiendo que no hemos podido mantener estrictamente constantes todas las variables causales [...] la aleatorización permite al investigador suponer sin mayor riesgo que sus efectos se han anulado [...] la aleatorización incrementa la eficacia del diseño. (Blalock, 1970, p.29)

Así entonces, dado que se espera que la valoración que cada uno de los colaboradores haga de los ítems propuestos en la escala sea en mayor medida el reflejo de la percepción que dicho colaborador tiene del estilo de dirección del dirigente, se procedió a ordenar de manera aleatoria las variables al interior de la escala, ya que la valoración que se haga de un ítem respectivo podría conducir a la valoración de otro, sin que ello fuera fiel reflejo de la percepción.

A esta luz, se procedió a numerar las variables en el orden en que originalmente fueron descritas y posteriormente se sacó aleatoriamente de una bolsa el nuevo orden que éstas deberían tener. Los resultados de la aleatoriedad de variables, y la estructura final de la escala se presenta en el cuadro 6.

*Cuadro 6. Aleatoriedad de variables en la conformación de la escala*

ORDEN ORIGINAL		ORDEN ALEATORIO			
No	VARIABLE	A	No	VARIABLE	
1	Normas, objetivos y estándares	1	1	Normas, objetivos y estándares	
2	Control	4	2	Órdenes	
3	Desempeño	6	3	Poder	
4	Órdenes	3	4	Desempeño	
5	Responsabilidades	5	5	Responsabilidades	
6	Poder	8	6	Toma de decisiones	
7	Comunicación	2	7	Control	
8	Toma de decisiones	12	8	Motivación	
9	Trabajo en equipo	11	9	Relaciones directivo – colaborador	
10	Ambiente de trabajo	7	10	Comunicación	
11	Relaciones directivo – colaborador	9	11	Trabajo en equipo	
12	Motivación	10	12	Ambiente de trabajo	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante anotar que no se realizó la aleatorización por ítems en la medida que ello podría atentar contra la coherencia de la escala y haría que la persona que la diligencia perdiera tiempo tratando de comparar preguntas sobre la misma variable y que probablemente encontraría parecidas, por ejemplo: *“El gerente muestra confianza en sus colaboradores”* y *“El gerente inspira confianza en sus colaboradores”* o *“El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores”* y *“El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores”*.

De igual manera, como lo plantea Duro (2006), debe resaltarse que pese al uso extendido del cuestionario, los utilizados para caracterizar y analizar la dirección y el liderazgo presentan problemas psicométricos. En general, se han detectado diversos sesgos en las puntuaciones que otorgan los diferentes evaluadores al dirigente objeto de estudio, dentro de los que se destacan los sesgos producidos por la indulgencia, el efecto halo y el amiguismo<sup>50</sup>. En términos generales, los sesgos asociados a las respuestas de los cuestionarios “...ocurren cuando los que responden contestan los cuestionarios de una forma estilizada y que es irrelevante para el propósito de la escala: por ejemplo escogiendo siempre la alternativa media o eligiendo siempre la alternativa que es la más aceptable socialmente...” (Survey Ítem Bank, citado por Duro, 2006, p.64)

Yukl (1998) plantea que los sesgos y errores contenidos en las respuestas de los cuestionarios se deben entre otras cosas al uso de ítems ambiguos; porque se responde a cada ítem de la misma forma pese a la diferencia sustancial en el comportamiento del dirigente o líder objeto de análisis, o por la afinidad o apatía que tiene quien diligencia la escala con dicho líder; porque se responde con base en estereotipos o teorías implícitas; o porque se le atribuye al líder un comportamiento deseable cuando éste es percibido como más efectivo.

Para la construcción final de la escala se tuvieron en cuenta múltiples factores que hicieran de éste un instrumento adecuado para los propósitos

---

<sup>50</sup> Los errores de respuesta llegan incluso, para el caso de cuestionarios como el Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) desarrollado por Stogdill et al. y el Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) desarrollado por Fleishman, a la deseabilidad social y tendencia a la conformidad. (Schriesheim, Kinicki & Schriesheim, 1979; citados por Duro, 2006)

establecidos; de tal manera, se siguieron varios criterios de diseño y utilidad tales como los recomendados por Ramírez y Villegas (2003), y Sánchez y Echeverry (2004). Dentro de dichos criterios se destacan:

1. Grado de comprensión de los rubros. Dado que la escala busca medir condiciones (percepciones) presentes independientemente del nivel educativo de las personas que la diligencien, los ítems que la conforman se elaboraron de forma tal que todos pudieran diligenciarlos; es decir, se trató de que estuvieran escritos en un lenguaje sencillo, que fueran de fácil comprensión para todos, evitando así términos técnicos o de uso poco frecuente.
2. Ambigüedad. Se trató de evitar el uso de términos que pudieran ser interpretados de múltiples maneras, pues estos generan errores a la hora de la valoración o medición.
3. Ítem con carga afectiva. Al igual que en el punto anterior se buscó no introducir en los diferentes ítems frases o palabras que afecten ya sea positiva o negativamente la percepción de la persona que diligencia la escala.
4. El tiempo de diligenciamiento y aplicación requerido. Así entonces, se trató de construir una escala cuyo tiempo promedio de respuesta máximo fuera de quince minutos; lo anterior en el entendido que entre menor tiempo se tarde en realizar una valoración o medición, mejor utilidad puede presentar el instrumento.
5. Necesidad de entrenamiento. En congruencia principalmente con los puntos uno y dos, se buscó que la escala requiriera muy pocas explicaciones, instrucciones o entrenamiento para diligenciarla ya que ello facilita significativamente su aplicación. Es así como se decidió incluir un corto instructivo en la *escala, y desarrollar ítems relativamente cortos y precisos.*

En los epígrafes siguientes se verán las pruebas y los criterios de análisis utilizados para conocer los posibles sesgos y errores que presenta la escala a través de la cual se ha de desarrollar el análisis cuantitativo del modelo propuesto.

### **Desarrollo de la primera prueba piloto**

La primera prueba piloto fue desarrollada a través de la aplicación del instrumento en tres unidades de análisis diferentes. A continuación se presenta el desarrollo que se realizó en cada una de las unidades de análisis. El anexo No. 1 contiene el primer instrumento objeto de prueba.

#### **Primera unidad de análisis**

La primera oportunidad en que se puso a prueba el instrumento fue el día 29 de enero de 2007 en el marco del diplomado en gerencia social para empresas del sector de la economía solidaria<sup>51</sup>. En esa oportunidad se solicitó a un grupo de doce (12) participantes que diligenciaran la escala teniendo como referente para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo al gerente del área al cual cada uno ellos se encontraba vinculado laboralmente; dicho de otra manera, la primera prueba de la escala se trabajó sobre la caracterización de doce (12) gerentes de áreas diferentes con una muestra de una persona por dirigente. Los doce (12) dirigentes caracterizados fueron:

1. Gerente general. Importadora de fertilizantes y acondicionadores agrícolas.
2. Gerente general. Comercializadora de aceite crudo de palma y melaza.
3. Gerente general. Comercializadora de herramientas y material de ferretería.
4. Gerente general. Sociedad de intermediación aduanera.
5. Gerente general. Comercializadora.
6. Gerente administrador. Empresa organizadora de eventos sociales.
7. Administrador. Centro comercial.
8. Director administrativo y financiero. Empresa de seguridad.
9. Gerente financiero. Distribuidora de equipo y accesorios para telefonía celular.
10. Director financiero. Comercializadora internacional de cobre.
11. Director seccional. EPS con presencia a nivel nacional.

---

<sup>51</sup> Diplomado de grado: “Gerencia Social para Empresas del Sector de la Economía Solidaria” Módulo de Administración y Liderazgo. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Cali; Enero 24, 25, 26 y 29 de 2007. Módulo orientado por el autor.

## 12. Gerente de oficina. Institución financiera.

Producto de la aplicación de la escala se encontró la necesidad de clarificar la parte de identificación de la escala en apartados bien diferenciados tanto para la información del dirigente a caracterizar, como del colaborador que lo diligenciaba.

Con relación a los resultados obtenidos de la prueba piloto, se encontró que todos los participantes coincidieron en que los ítems eran bastante claros y fáciles de diligenciar. El tiempo promedio de diligenciamiento total del instrumento fue de 10 minutos. Una vez establecida la puntuación para cada uno de los dirigentes caracterizados, se procedió a leer las descripciones correspondientes a los cuatro estilos de dirección y liderazgo propuestos en el modelo, destacándose que para la mayoría de los participantes las descripciones leídas coincidían en gran medida con el estilo de dirección y liderazgo del gerente que ellos caracterizaron.

Sólo uno de los participantes manifestó que la descripción correspondiente al estilo de dirección y liderazgo del gerente que caracterizó, coincidía en unos aspectos de los presentados y en otros no, lo cual se debe principalmente a que las descripciones propuestas habían sido realizadas pensando en los puntos extremos del modelo y resaltando los centros de gravedad, como en su momento lo planteó Bérard (1995), de cada uno de los cuatro estilos; mientras que la puntuación dada por el participante se alejaba un poco de los extremos y se ubicaba en un punto muy cercano al estilo tecnicista; es decir, el modelo descrito según la puntuación dada fue (0,0) y la puntuación obtenida con la aplicación del cuestionario fue de 5.0 en la dimensión tareas, lo cual representa el límite del estilo, y 2.3 en la dimensión personas (5.0 y 2.3).

De igual manera, es importante comentar que, ya que se trataba de la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de doce (12) gerentes diferentes, dentro de los resultados se obtuvo la presencia de los cuatro estilos de dirección propuestos en el modelo. Es así como se encontró que dos (2) de los dirigentes se ubicaron dentro de la descripción que corresponde al estilo (0,0) o Indiferente como inicialmente se ha llamado; dos (2) se ubicaron dentro de la descripción correspondiente al estilo (10,0) o Tecnicista como ha sido denominado inicialmente; dos (2) obtuvieron una puntuación

que les permitió ubicarse en el cuadrante que corresponde a la descripción (0,10) o Sociable como inicialmente se ha llamado; y seis (6) de los dirigentes caracterizados se ubicaron dentro del estilo (10,10) o Sinérgico.

Lo anterior da cuenta de que, producto de la forma como se encuentra actualmente estructurado el instrumento, es posible ubicar y/o caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un gerente en cualquiera de los cuatro estilos, pues todos éstos aparecieron cuando se caracterizó el estilo de doce (12) gerentes, así fuera con una muestra de una persona por cada dirigente caracterizado. El cuadro 7 presenta la tabulación de los datos obtenidos para cada uno de los doce (12) dirigentes caracterizados durante la primera unidad de análisis.

Posterior a la caracterización de los dirigentes por parte de los participantes al seminario, y una vez conocida por éstos la forma como operaba el modelo propuesto, se les solicitó a cada uno de los participantes que aplicaran la escala en la organización en la que laboran caracterizando nuevamente al gerente que ya cada uno, de manera individual, había caracterizado, solo que en esta ocasión debían aplicar el instrumento a todos (o por lo menos a la mayoría de las personas) que se encontraban bajo la dirección del gerente objeto de caracterización.

Nueve (9) de los doce (12) participantes que de manera individual caracterizaron a su gerente, aplicaron la escala a su grupo de compañeros de área encontrándose como principales resultados a destacar:

1) *Gerente general. Comercializadora de aceite crudo de palma y melaza.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Tecnista con una puntuación de (6.1 y 4.1) para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras tres (3) personas que estaban bajo la dirección del gerente objeto de estudio, se encontró que la caracterización dada por el grupo (tecnista con puntaje de 7.0 y 4.5) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo



correspondiente al estilo Tecnista, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

Como se observa [...], los compañeros coincidieron en el resultado, con el arrojado en clase por mí: Tecnista. Llevo trabajando (en la organización) 10 años, tiempo suficiente para aprender a conocer a mi jefe (gerente). Pero, igualmente los compañeros a los cuales les entregué la escala para que lo valoraran, llevan en la empresa en promedio 4 años, y ya lo conocen muy bien también, pues él es el tipo de persona que no disimula su carácter. Es una persona de carácter y temperamento fuerte; se altera con facilidad cuando los procesos no se ejecutan a la perfección; es muy organizado en todos sus aspectos; tiene mucho poder de convencimiento; ejerce control total sobre los procesos de la empresa, se entera y está pendiente de todo; maneja dos o tres asuntos al mismo tiempo; cuando está realizando alguna tarea no le gusta que le interrumpan, acto que no tiene en cuenta cuando se dirige a alguno de sus colaboradores que están ejecutando alguna labor; rara vez reconoce con palabras amables o animadoras los logros de lo empleados, su manera de reconocimiento es material (dinero). (Pardo, O., comunicación personal, 05 de feb., 2007).

Cuadro 7. Tabulación de datos de la primera prueba piloto: primera unidad de análisis

No.	ITEMS																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	4,5	3,5	2,4	5,3	5,4	2,5	6,5	1,5	2,5	1,5	0,5	0,5	9,5	6,5	5,5	2,5	5,5	2,5	1,5	0,5	1,5	0,3	2,5	0,5	2,5	4,5	6,5	2,5	0,5	3,5	3,5	3,5	1,5	9,5	6,5	7,5	5,5	1,5	0,5	2,5	
2	8,0	5,0	5,0	8,0	8,0	2,0	3,0	9,0	8,0	3,0	8,0	4,0	8,0	7,0	7,0	3,0	4,0	2,0	5,0	2,0	2,0	2,0	8,0	7,0	5,0	3,0	3,0	5,0	5,0	8,0	1,0	5,0	2,0	8,0	2,0	8,0	2,0	2,0	5,0	4,0	
3	7,5	5,5	5,5	2,5	2,5	8,5	8,5	9,5	8,5	4,8	2,8	6,6	7,5	6,5	3,5	3,6	8,3	8,3	7,5	4,5	4,5	6,5	4,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	9,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
4	10,0	7,0	7,0	4,0	5,0	8,0	10,0	10,0	9,0	5,0	2,0	3,0	7,0	6,0	5,0	5,0	7,0	6,0	5,0	5,0	8,3	4,0	1,0	5,0	6,0	9,0	7,0	7,0	6,0	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	6,0	6,0	
5	8,5	7,5	7,5	6,5	2,5	7,5	4,5	6,5	8,5	7,5	3,5	7,5	5,5	8,5	6,5	7,5	7,5	5,5	7,5	7,5	7,5	9,5	7,5	8,5	8,5	9,5	8,5	9,5	8,5	9,5	7,5	6,5	7,5	9,5	9,8	8,3	8,5	7,5	8,5	8,5	
6	8,0	3,0	3,0	7,0	7,0	0,0	8,0	0,0	8,0	8,0	8,0	0,0	10,0	8,0	9,0	0,0	10,0	0,0	5,0	1,0	5,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	
7	7,0	5,0	7,0	9,0	6,0	9,0	6,0	8,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	7,0	9,0	9,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	8,0	7,0	9,0	8,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,0	8,0	
8	5,0	5,0	8,0	6,0	5,0	2,0	8,0	9,0	8,0	4,0	8,0	3,0	6,0	8,0	2,0	5,0	4,0	3,0	5,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
9	8,0	7,0	8,0	8,0	9,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	2,0	9,0	8,0	5,0	7,0	7,0	8,0	9,0	6,0	7,0	9,0	8,0	8,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	7,0	10,0	9,0		
10	6,0	7,0	3,0	7,0	2,0	9,0	3,0	7,0	3,0	3,0	8,0	5,0	3,0	3,0	3,0	7,0	7,0	5,0	6,0	4,0	7,0	4,0	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	3,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,5		
11	6,0	4,0	6,0	7,0	7,0	8,0	8,0	5,0	4,0	3,0	8,0	6,0	6,0	6,0	6,0	2,0	8,0	2,0	2,0	3,0	7,0	2,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	4,0	4,0	8,0	3,0	9,0	9,0	4,0	6,0	4,0		
12	9,5	7,5	7,5	2,5	1,5	9,5	7,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	7,5	8,5	2,5	3,5	8,5	2,5	2,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	6,5	9,5	9,5	9,5	9,5	6,5	9,5	9,5	

No.	DIMENSIÓN		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	3,7	3,3	INDIFERENTE
2	6,1	4,1	TECNICISTA
3	5,5	8,2	SINÉRGICO
4	6,0	6,7	SINÉRGICO
5	6,6	8,1	SINÉRGICO
6	5,6	1,7	TECNICISTA
7	7,3	9,3	SINÉRGICO
8	5,0	2,3	INDIFERENTE
9	7,3	7,9	SINÉRGICO
10	5,2	6,9	SINÉRGICO
11	4,7	6,5	SOCIABLE
12	7,3	8,3	SINÉRGICO

Fuente: Elaboración propia

2) *Gerente general. Comercializadora de herramientas y material de ferretería.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente, por parte del participante al diplomado, fue de Indiferente con una puntuación de 3.7 y 3.3 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras tres (3) personas que estaban bajo la dirección del gerente objeto del análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (Indiferente con puntaje de 4.2 y 3.2) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo correspondiente al Estilo Indiferente, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

Las personas que diligenciaron la encuesta llevaban 9-7-12 meses de tiempo en el cargo, no existen personas en la administración con más tiempo en los cargos, todas mujeres con 23-30-37 años de edad [...] (El gerente) siempre les hace llamados de atención y desautoriza sus órdenes delante del personal, lo que le ha quitado credibilidad a esas personas ante los empleados; Por otro aspecto no existe ninguna forma de evaluar el trabajo de los empleados y cualquier disculpa que le den le parece válida, pero pienso que es más por el desconocimiento; no le da mucho valor a los conocimientos y menos en el momento de asignar sueldos; él no ve la empresa como uno de los socios, si no como un empleado, esperando lo que pueda conseguir de dinero a través de la actividad económica a la cual se dedica, tampoco conoce la parte de inversión, el dinero es manejado abriendo un hueco y tapando otro; por ningún motivo acepta que le lleven la contraria, siempre trata de tener la razón. Pero no todo puede ser tan malo en él, a veces tiene sus detalles, cuando ve que todo sale bien es un poco bondadoso. (Jiménez, M.O. comunicación personal, 05 de feb., 2007).

3) *Gerente financiero. Distribuidora de equipo y accesorios para telefonía celular.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Sinérgico, con una puntuación de 7.3 y 9.3 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras tres (3) personas de un total de diez (10), que estaban bajo la dirección del gerente objeto de análisis, se

encontró que la caracterización dada por el grupo (Sinérgico con puntaje de 7.0 y 8.0) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo correspondiente al Estilo Sinérgico, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

El número de personas que me colaboraron con la calificación y descripción del líder de la organización fueron 3, de las cuales las respuestas fue positiva, como lo había manifestado en las clases anteriores, al llegar a la conclusión que es una persona sinérgica ya que el contacto con sus colaboradores es característico y da soluciones a conflictos de cualquier tipo; en conclusión es un líder, una persona muy importante, productivo, digno de admirar y de ejemplo a seguir de cualquiera que quisiese seguir sus pasos [...] Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones. Y siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. Sabe hacia dónde se dirige, es optimista, cautiva la atención de los demás con sus ideas, tiene la facilidad de la comunicación, es persuasivo para alcanzar metas y entusiasta. Está dispuesto a asumir los desafíos empresariales con una actitud positiva y esto es determinante en la formación de la cultura de la empresa, pero también en sus relaciones interpersonales ya que su motivación y su trato humano es cordial y generoso debido a que es un líder amable, respetuoso y abierto a los demás. (Posso, A.C., comunicación personal, 05 de feb., 2007).

#### 4) *Gerente administrador. Empresa organizadora de eventos sociales.*

La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Sinérgico con una puntuación de 6.6 y 8.1 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras seis (6) personas de un total de quince (15), que estaban bajo la dirección del gerente objeto del análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (Sinérgico con puntaje de 7.9 y 8.5) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho

de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo correspondiente al Estilo Sinérgico, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

Para poder realizar el perfil de este gerente se contó con la colaboración de 6 personas que contestaron la encuesta y un 80% tienen un vínculo con la compañía desde hace 3 años, [...] (El gerente) enfatiza en las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, resultado de las necesidades de un grupo de trabajo, también se tiene en cuenta el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Algunas características sobresalientes del director administrativo es la capacidad de dirigir, guiar, tener voluntad y gran capacidad de motivar, conciencia de las cosas, dominio, confianza en sí mismo y actitud abierta a la novedad, esto implica ser una persona muy dinámica. La motivación es un factor importante porque depende que las personas tengan objetivos claros, que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, establezcan los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse un buen ambiente laboral, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales. Se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto; busca el mejor desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. (Castro, N.J., comunicación personal, 05 de feb., 2007).

5) *Gerente de oficina. Institución financiera.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Sinérgico con una puntuación de 7.3 y 7.9 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras seis (6) personas de un total de quince (15), que estaban bajo la dirección del gerente objeto de análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (Sinérgico con puntaje de 6.5 y 8.5) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

En esta ocasión no se obtuvieron observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado, ya que en la presentación de los resultados se limitó únicamente a mostrar los datos o puntuación por parte del gerente objeto de estudio.

6) *Administrador. Centro comercial.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Sinérgico

con una puntuación de 5.2 y 6.9 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras tres (3) personas que igualmente estaban bajo la dirección del gerente objeto de análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (aunque no se expresó explícitamente el puntaje) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo correspondiente al Estilo Sinérgico, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

La administradora nos otorga un grado de responsabilidad y autonomía para poder realizar nuestras funciones siempre manteniendo el control, realizando las correcciones y sugerencias en casos de gran importancia en los cuales ella pueda intervenir para lograr el éxito de dichas funciones y así evitar un “riesgo” para el centro comercial. El alto nivel de confianza demostrado por la administradora hace que el personal a su cargo asuma con mayor responsabilidad las asignaciones y funciones siempre con el ánimo de no defraudarla y que todas las metas se lleven a feliz término en beneficio de todos. La comunicación es directa, constante y abierta, es posible lograr una retroalimentación, en las dos direcciones hay sugerencias, se resaltan los logros y se hacen evidentes las dificultades y errores. Mantiene un equilibrio entre la organización y sus colaboradores. Sabe guardar distancia sin necesidad de menospreciar a las personas, y sabe cómo y cuándo decir y hacer las cosas, trata de tener siempre una amistad entre todas. (Cháves, D.M., comunicación personal, 05 de feb., 2007).

7) *Gerente general. Sociedad de intermediación aduanera.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Sociable, con una puntuación de 4.7 y 6.5 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras dos (2) personas que igualmente estaban bajo la dirección del gerente objeto de análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (Sociable con puntaje de 4.9 y 6.9) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

En esta ocasión no se obtuvieron observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado, ya que en la presentación de los resultados

se limitó únicamente a mostrar los datos o puntuación por parte del gerente objeto de estudio.

8) *Director administrativo y financiero. Empresa de seguridad.* La caracterización que inicialmente obtuvo este director por parte del participante al diplomado fue de Indiferente con una puntuación de 5.0 y 2.3 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. Una vez se aplicó la escala a otras cinco (5) personas de un total de doce (12) que estaban bajo la dirección del director objeto de análisis, se encontró que la caracterización dada por el grupo (Indiferente con puntaje de 4.4 y 4.4) coincidió con la que inicialmente obtuvo por parte del participante al diplomado en forma individual.

Algunas de las observaciones a destacar provenientes del participante al diplomado luego de aplicar la escala a sus compañeros, no sólo por el hecho de que validan en alguna medida la descripción propuesta en el modelo correspondiente al Estilo Indiferente, sino también porque otorgan elementos adicionales a considerar en dicha descripción son:

Se tiene mucha dificultad al trabajar en grupo, pues no se cuenta con el respaldo de nuestro jefe. Siempre la responsabilidad cae a nivel personal y ella queda en limpio, sin preguntarse qué pudo haber pasado. Es un líder que no organiza y no lidera su equipo de trabajo, y se vuelve un integrante insatisfecho [...] No se integra con todas las personas que laboran bajo su dirección, porque sólo tiene una aptitud individualista. Para su equipo de trabajo, es más fácil encontrar el reconocimiento y los incentivos por parte de otros gerentes de la organización que por ella misma [...] No se preocupa por promover la comunicación, esto ocasiona la distorsión de la información, y no permite que los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus planes. (Zapata, P.A., comunicación personal, 05 de feb., 2007).

9) *Gerente general. Importadora de fertilizantes y acondicionadores agrícolas.* La caracterización que inicialmente obtuvo este gerente por parte del participante al diplomado fue de Tecnista con una puntuación de 5.6 y 1.7 para el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas respectivamente. En este caso, el participante encargado de aplicar la escala al grupo de colaboradores del gerente inicialmente caracterizado, decidió aplicarlo a otro grupo de trabajo para así caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de quien hace aproximadamente año y medio se desempeña en el cargo de

directora comercial en la organización, ya que, según comenta el encargado de la recolección de la información, se trata del área encargada de generar la dinámica de comercialización de los productos que ofrece la compañía y en el último año mostró los mejores resultados en la historia de la empresa, lo cual, a su manera de ver, bien merecía el desarrollo del ejercicio.

Así entonces, se aplicó el instrumento a cinco (5) de las siete (7) personas pertenecientes al área comercial de la empresa, las cuales arrojaron como resultado un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico con puntuación de 7.4 y 7.8 para la dimensión tareas y personas respectivamente.

En esta ocasión es propio presentar textualmente las conclusiones a las cuales llegó el participante del diplomado una vez aplicó la escala; pues estas permiten no sólo conocer la percepción que sobre el modelo de análisis que aquí se propone tiene la persona una vez ha hecho uso de éste, sino que también, muestra un grado importante de confiabilidad y validez entre lo que se expresa numéricamente (7.4 y 7.8) y el estilo de dirección y liderazgo que efectivamente presenta el dirigente objeto de caracterización.

Debo decir que estoy en total acuerdo con este resultado ya que al iniciar el trabajo me parecía interesante los resultados obtenidos por el área en tan poco tiempo, y el método de análisis comprueba muchas de las apreciaciones que yo tenía de esta persona. Según la descripción de este estilo de personas, las decisiones se toman en consenso y debo decir que al inicio de sus labores en la compañía, esta persona incluyó reuniones semanales del grupo de ventas, reuniones en las cuales se analizan las cifras que van en el momento y las que se esperan, con el fin de corregir errores, hecho que demuestra la proactividad del área pero de la mano de un liderazgo preocupado por resultados. La otra cara de la moneda son las constantes capacitaciones, charlas de motivación, creación de incentivos para los vendedores, punto que demuestra la preocupación por el personal por parte de este tipo de dirigente. Otro punto es el tipo de comunicación que se utiliza en el área y que se espera sea copiado en las otras áreas y al final en toda la compañía, siempre se expresan claramente los objetivos que se esperan alcanzar y se definen cifras de manera muy participativa, lo que origina de entrada un control sobre puntos que se han concertado siempre con el equipo de trabajo, no dando lugar a las famosas disculpas. En esta dirección siempre he observado cómo se define claramente el sentido de equipo de trabajo y de manera muy especial, esta persona logra llegar a conocer a cada uno de los integrantes del equipo, utilizando las aptitudes y actitudes de cada uno para el logro de objetivos. Como por ejemplo debo



resaltar que en cierta ocasión un compañero estaba muy próximo a cerrar la venta de un negocio de cifras interesantes para la compañía, pero se observó cómo el cliente tenía cierta posición hacia nuestro vendedor, hecho que se identificó y para la siguiente reunión la directora comercial mandó a otra compañera a apoyar a su amigo en la reunión para cerrar el negocio; todos pensamos que el problema era que nuestro cliente era hombre y el vendedor hombre, pero muy oportunamente la directora nos aclaró que del grupo de ventas la única que hablaba francés era nuestra compañera Ángela, por lo tanto sería la más idónea para hablar con nuestro cliente que procedía de Canadá, país en donde el idioma es el francés y que al parecer ésta era la mayor dificultad que se presentaba. Buen punto, no.

Para terminar puedo decir que de manera muy oportuna este modelo nos brinda unas caracterizaciones de estilo y liderazgo que logran ubicarse dentro del contexto de las empresas colombianas, ya que la mayoría de estas empresas son comercializadoras y los procesos de estas empresas de alguna manera exigen mucha más sociabilidad de sus empleados, a mi modo de ver es más importante aquí el concepto de trabajo en equipo, ya que hay muchos más procesos en los que hay más interacción del personal de las compañías, hecho que hace que el papel de las personas en el logro de objetivos y metas sea de un porcentaje mayor. (López, M.A. comunicación personal, 05 de feb., 2007).

10) *Gerente general. Comercializadora.* No fue posible establecer una caracterización que fuera producto de la aplicación de la escala al grupo (o parte de éste) bajo su cargo. No existió disponibilidad.

11) *Director financiero. Comercializadora internacional de cobre.* No fue posible establecer una caracterización que fuera producto de la aplicación de la escala al grupo (o parte de éste) bajo su cargo. No existió disponibilidad.

12) *Director seccional. EPS con presencia a nivel nacional.* No fue posible establecer una caracterización que fuera producto de la aplicación de la escala al grupo (o parte de éste) bajo su cargo. No existió disponibilidad.

Finalmente, como producto de este primer ejercicio de aplicación de la escala se pudo colegir que, pese a que sólo nueve (9), de las doce (12) personas que de manera individual caracterizaron al dirigente de su área, aplicaron la escala al grupo de colaboradores del respectivo dirigente, ocho (8) de éstos coincidieron en las descripciones que inicialmente (individualmente) le confirieron a sus dirigentes.

Lo anterior permite dar cuenta de que, una vez la escala es aplicada a un grupo específico para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un mismo dirigente, la caracterización dada por dicho grupo de personas, tiende hacia ese mismo estilo de dirección y liderazgo; de igual manera, se evidencia que es posible que aparezcan caracterizados (y refrendados como en efecto sucedió) los cuatro estilos de dirección y liderazgo que dentro del modelo de análisis se encuentran propuestos. Esta situación que deja ver, en alguna medida, el grado de confiabilidad y de validez con que cuenta la escala elaborada para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo; hecho que, al parecer, también se ve reflejado en el ejercicio de caracterización realizado sobre la directora comercial de la empresa importadora de fertilizantes y acondicionadores agrícolas.

### **Segunda unidad de análisis**

La segunda unidad de análisis de la prueba piloto fue desarrollada el día 30 de enero de 2007 en la sede de la administración central de la Universidad del Valle. En esta oportunidad se solicitó a un grupo de cinco (5) personas que laboran en la oficina de planeación y desarrollo institucional, que diligenciaran la escala teniendo como referente para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo al jefe de la oficina de planeación y desarrollo institucional. Es importante anotar que en dicha dependencia no se desarrolla ningún tipo de actividad académica por parte del personal adscrito, siendo así su funcionamiento restringido a las actividades administrativas de la universidad.

Producto de la aplicación del instrumento se encontró la necesidad de eliminar en la parte de identificación de la escala la pregunta orientada a establecer el cargo del colaborador, ya que dicha información podía atentar contra el anonimato de la persona que diligencia la escala y sesgar las respuestas, máximo cuando se aplica en organizaciones cuyo tamaño es pequeño y los cargos son claramente identificables en la medida que son únicos, es decir, que sólo existe uno de esos cargos dentro del área. El tiempo promedio de diligenciamiento del instrumento fue de doce minutos.

En esta aplicación de la prueba piloto, es propio llamar la atención sobre el hecho de que, contrario a la primera parte de aplicación de la prueba piloto anteriormente descrita, en ésta solo se pretendía caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un (1) gerente, en cuyo caso fue el jefe de la

oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle; es así que se obtuvo como resultado del proceso de aplicación de la escala que las cinco (5) personas que respondieron el instrumento, caracterizaron al jefe de la oficina de planeación y desarrollo institucional dentro del estilo de dirección y liderazgo correspondiente al (10,10) o Sinérgico como inicialmente se ha denominado en el modelo propuesto. En el cuadro No. 8 se presenta la tabulación de datos correspondientes a la segunda unidad de análisis de la primera prueba piloto.

Lo anterior da cuenta de que (y esto ratifica y alimenta la conclusión surgida de la segunda parte de la primera aplicación de la prueba piloto), cuando se trata de caracterizar el estilo de un solo dirigente, las valoraciones dadas por quienes valoran la escala, apuntan hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo. Contrario a lo que se esperaba con la primera parte de la primera aplicación de la prueba piloto; es decir, que resultaran, como en efecto sucedió, diferentes estilos de dirección y liderazgo dentro de los doce (12) gerentes individualmente caracterizados y, que además, aparecieran caracterizados los cuatro estilos propuestos en el modelo. En la segunda aplicación de la prueba piloto, con una muestra de cinco (5) colaboradores directos del jefe de la oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle, sólo apareció uno de los estilos propuestos, el Sinérgico, con puntuación promedio de 6.1 y 8.3 para la dimensión tareas y personas respectivamente.

Cuadro 8. Tabulación de datos de la primera prueba piloto: segunda unidad de análisis.

No.	ITEMS																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	8,0	8,0	8,0	9,0	4,0	8,0	9,0	8,0	3,0	9,0	0,0	9,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	0,0	8,0	10,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,5	9,0	9,0	9,5	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
2	4,0	6,0	5,0	5,0	3,0	7,0	8,0	6,0	7,0	5,0	3,0	8,0	8,0	10,0	6,0	7,0	9,0	9,0	8,0	7,0	6,0	6,0	1,0	5,0	8,0	5,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	7,0	7,0	8,0	7,0	6,0	6,0	9,0	
3	8,0	8,0	8,0	5,0	0,0	5,0	8,0	8,0	6,0	8,0	0,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	6,0	8,0	0,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	5,0	5,0	5,0	8,0	9,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	
4	7,0	6,0	6,0	6,0	2,0	8,0	2,0	8,0	8,0	4,0	0,0	8,0	7,0	4,0	8,0	8,0	8,0	8,0	5,0	5,0	7,0	0,0	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	
5	9,0	9,0	7,0	9,0	6,0	9,0	2,0	8,0	7,0	2,0	0,0	6,0	8,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	6,0	6,0	6,0	9,0	0,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0
TOTAL	7,2	7,4	6,8	6,8	3,0	7,4	5,8	7,6	6,2	5,6	0,6	8,0	8,2	8,0	7,6	7,8	8,8	8,8	7,2	7,0	6,2	7,6	0,2	7,0	8,6	8,0	9,0	8,8	8,6	7,9	7,8	7,8	8,3	8,4	8,4	8,2	8,4	8,0	8,2	8,0	8,0
Desviación	1,9	1,3	1,3	2	2,2	1,5	3,5	0,9	1,9	2,9	1,3	1,2	0,8	2,3	0,9	0,4	0,4	1,6	1,6	1,1	1,1	0,4	1,4	0,9	1,7	0,7	0,4	0,5	1,7	1,6	1,6	1	0,9	0,9	0,8	0,5	1	1,3	1,4	1,4	
Mediana	8,0	8,0	7,0	6,0	3,0	8,0	8,0	8,0	7,0	5,0	0,0	8,0	8,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	7,0	6,0	8,0	0,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0

No.	DIMENSIÓN		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	6,8	8,9	SINÉRGICO
2	5,6	7,5	SINÉRGICO
3	5,9	8,2	SINÉRGICO
4	5,1	7,5	SINÉRGICO
5	6,0	8,5	SINÉRGICO
TOTAL	5,9	8,1	SINÉRGICO
Desviación	0,62817226	0,62179735	
Mediana	5,9	8,2	SINÉRGICO

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor

### **Tercera unidad de análisis**

La tercera aplicación de la prueba piloto fue desarrollada también el día 30 de enero de 2007 en la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle. En esta oportunidad se solicitó a un grupo de seis (6) personas que laboran en el área de coordinación administrativa, que diligenciaran la escala teniendo como referente para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo a la coordinadora administrativa. En este punto es importante anotar dos cosas. Primero, que en dicha área no se desarrolla ningún tipo de actividad académica por parte del personal adscrito, siendo así su funcionamiento restringido a las actividades administrativas de la facultad. Segundo, que la muestra de seis (6) personas incluyó a la misma coordinadora administrativa.

Desde el punto de vista de forma, producto de la aplicación del instrumento se encontró la necesidad de corregir un error de digitación en el título que inicialmente se le había colocado a la escala. Con relación a los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto, se encontró que varios de los participantes coincidieron en que los ítems que conformaban la escala eran bastante claros y fáciles de diligenciar y que sólo uno de los ítems presentados no aplicaba en el contexto de una entidad pública como lo es la Universidad del Valle.

De igual manera, solamente una persona dejó de contestar uno de los ítems (No. 13) manifestando que durante el tiempo que lleva en el cargo, y por ende en el área (8 meses) no ha vivido una situación que le permitiera valorar el ítem. Producto de esta situación, se acordó junto con el director de tesis incluir en el encabezado introductorio de la escala un párrafo que permitiera evitar este tipo de inconvenientes. Así entonces, se introdujo el siguiente párrafo:

*“Por favor valore (marque) todas las afirmaciones; en caso de que considere que no posee la información suficiente para hacerlo, SUPONGA la forma como procedería o actuaría el dirigente que está siendo caracterizado según el estilo de dirección y liderazgo que usted cree él ejerce, y respóndala”.*

En esta tercera aplicación de la prueba piloto, al igual que en la segunda, se pretendía caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un (1) solo dirigente, que pare el caso fue la coordinadora administrativa de la facultad de ciencias de la administración; es así que se obtuvo como resultado del proceso de aplicación de la escala que cinco (5) de la muestra de seis (6) personas que respondieron el instrumento, caracterizaron a la coordinadora administrativa dentro del estilo correspondiente al (10,10) o Sinérgico como inicialmente se ha denominado, y solo una (1) lo ubicó dentro del estilo (0,10) o Sociable con una puntuación de 3.8 en la dimensión tareas y 6.8 en la dimensión personas. En el cuadro 9 se presenta la tabulación de datos correspondientes a la tercera unidad de análisis de la primera prueba piloto.

Cuadro 9. Tabulación de datos de la primera prueba piloto: tercera unidad de análisis.

No.	ITEMS																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	8,0	8,0	6,0	4,0	1,0	7,0	7,0	7,0	1,0	8,0	1,0	8,0	1,0	5,0	1,0	1,0	9,0	9,0	1,0	1,0	7,0	1,0	1,0	1,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	
2	9,0	9,0	6,0	9,0	0,0	9,0	9,0	1,0	9,0	9,0	0,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	5,0	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	7,0	9,0	4,0	9,0	9,0	9,0	9,0	4,0	9,0	9,0	9,0	
3	8,0	8,0	7,0	4,0	8,0	4,0	8,0	8,0	7,0	3,0	8,0	7,0	8,0	6,0	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0	7,0	8,0	8,0	2,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	8,0	
4	8,0	8,0	9,0	5,0	3,0	6,0	7,0	2,0	5,0	8,0	0,0	7,0	6,0	9,0	7,0	9,0	9,0	8,0	9,0	8,0	0,0	8,0	0,0	2,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	5,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
5	9,0	9,0	8,0	6,0	0,0	6,0	8,0	8,0	6,0	9,0	0,0	10,		9,0	9,0	7,0	10,0	10,0	9,0	8,0	8,0	8,0	0,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	6,0	6,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
6	8,0	8,0	8,0	9,0	5,0	8,0	9,0	8,0	8,0	9,0	0,0	9,0	8,0	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	9,0	9,0	0,0	6,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
TOTAL	8,3	8,3	7,5	6,7	2,2	7,3	7,3	5,7	6,2	8,3	0,7	8,5	6,0	7,8	6,5	7,0	9,2	9,0	7,5	6,7	8,3	6,5	0,5	5,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	6,8	7,3	7,8	7,8	8,5	8,7	8,7	8,7	7,5	8,7	8,7	8,7	
Desviación	0,5	0,5	1,2	2,1	2,1	1,2	1,9	3,3	2,9	0,8	1,2	1	2,9	1,6	2,9	3	0,4	0,6	3,2	3	0,8	3	0,8	3,4	1	1	1	1	1	1	1,3	1	1,2	2,1	0,8	1	1	2	1	1	1	
Mediana	8,0	8,0	8,0	6,5	2,0	7,5	7,5	7,5	7,0	8,5	0,0	8,5	7,0	8,5	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	7,5	8,5	8,0	0,0	7,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	7,0	8,0	8,5	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	

No.	DIMENSIÓN		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	3,9	6,4	SOCIABLE
2	6,9	8,0	SINÉRGICO
3	6,5	7,9	SINÉRGICO
4	6,1	8,1	SINÉRGICO
5	5,9	9,0	SINÉRGICO
6	7,1	8,6	SINÉRGICO
TOTAL	6,1	8,0	SINÉRGICO
Desviación	1,1520475	0,903311808	
Mediana	6,3	8,0	SINÉRGICO

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor

Al igual que en la aplicación anterior de la prueba piloto y en la segunda parte de la primera aplicación, la información obtenida con la escala da cuenta de que cuando se trata de caracterizar el estilo de un solo dirigente, las respuestas dadas por quienes responden la escala, apuntan hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo. Este hecho deja ver, en alguna medida, el grado de confiabilidad y la validez con que cuenta la escala propuesta. En esta tercera prueba sólo aparecieron dos estilos, y uno de ellos solo una vez de seis y con valoración cercana a la que establecieron las otras cinco personas que diligenciaron el instrumento.

Una vez establecida la puntuación que caracteriza a la coordinadora administrativa, se procedió a hacer entrega, a cada una de las personas que diligenciaron la escala, de la descripción correspondiente a los cuatro estilos de dirección y liderazgo propuestos en el modelo. Luego se les solicitó que leyeran el estilo correspondiente a la puntuación por ellos dada a la coordinadora administrativa, que en este caso fue (6.1 y 8.0) y corresponde al estilo (10,10) o Sinérgico, y que posteriormente trataran de establecer si verdaderamente esa descripción correspondía con el estilo real de dirección y liderazgo de la persona caracterizada y si, por ende, daba o no cuenta de lo que cada uno de ellos había querido transmitir en las valoraciones condensadas en la escala de caracterización. Así mismo, se les solicitó que anotaran las características o los aspectos que ellos esperaban haber transmitido con el diligenciamiento del cuestionario y que se escapaban a la descripción que se les estaba suministrando.

En este punto es importante destacar que cuatro (4) de las seis (6) personas que formaron parte de la muestra en esta tercera aplicación de la escala<sup>52</sup>, una vez leyeron las descripciones, específicamente la correspondiente al estilo de dirección y liderazgo que según los resultados caracteriza a la coordinadora administrativa, estuvieron de acuerdo en que dicha descripción sí caracterizaba el estilo de su jefe, a excepción del punto correspondiente a la utilización de incentivos o estímulos de tipo económico para motivar

---

<sup>52</sup> La opinión de las otras dos personas que también colaboraron con el diligenciamiento de la escala no fue posible obtenerla debido a las múltiples ocupaciones expresadas por éstos. Siendo así difícil entrevistarse con el tiempo relativamente adecuado para realizar la respectiva retroalimentación. Es importante aclarar que una de las personas de las que no se pudo obtener la retroalimentación fue la propia coordinadora administrativa que, como ya se había dicho, también diligenció a manera de auto-caracterización la escala.



el grupo de colaboradores, punto que, como ya se había dicho según las observaciones de los mismos, no aplica para las organizaciones públicas.

Este punto demuestra, una vez más, la relativa confiabilidad y validez que posee la escala propuesta, al existir, según las expresiones de los participantes en la muestra, una correspondencia entre lo descrito y lo puntuado o valorado.

### **Observaciones y recomendaciones de pares académicos**

Pese a que los desarrollos y los resultados obtenidos de las tres aplicaciones de la prueba piloto muestran un buen desempeño de la escala propuesto para el modelo de análisis de los estilos de dirección y liderazgo, resultó importante para el proceso de mejoramiento (o perfeccionamiento) de la misma, someter dicha escala a las opiniones de personas que, por su nivel académico, su experiencia y el conocimiento sobre temas afines, contribuirían a tal fin.

Es de aclarar en este punto que dicho proceso de revisión y por ende de mejoramiento, no se realizó con anterioridad a las tres aplicaciones de la prueba piloto debido principalmente a que se consideró de gran valor compartir los resultados arrojados por la prueba piloto con las personas que harían las veces de revisores de la escala.

A continuación se presentan las observaciones y posteriores correcciones surgidas por cuatro pares académicos que revisaron la escala:

#### **Observaciones primer par académico**

Una vez analizados los datos arrojados por las tres aplicaciones de la prueba piloto, se percibió con la ayuda del director del trabajo de grado que sustenta dicho libro (profesora Mónica García Solarte), una posible tendencia por parte de las personas que diligenciaron el instrumento, de caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de su jefe como sinérgico; de hecho, de los catorce (14) dirigentes caracterizados en la prueba piloto, ocho (8) (52%) correspondieron al estilo sinérgico (10,10); dos (2) (14%) correspondieron al estilo indiferente (0,0); dos (2) (14%) correspondieron al estilo tecnicista (10,0); y dos (2) (14%) correspondieron al estilo Sociable (0,10).

Dado que el cuestionario objeto de prueba se encontraba compuesto de cuarenta (40) ítems, dieciséis (16) de ellos orientados a caracterizar las seis

(6) variables que conforman el énfasis de los directores hacia la dimensión tareas, y los otros veinticuatro (24) orientados a caracterizar las seis (6) variables que conforman el énfasis de los directores hacia la dimensión personas, se concluyó que, posiblemente, el hecho de que existieran mayor número de ítems que caracterizan las variables de la dimensión personas, podría conducir a una tendencia hacia la existencia de mayores promedios en dicha dimensión, conduciendo así, de alguna manera, a que se presentaran caracterizaciones en su mayoría sinérgico.

No obstante, es preciso aclarar que, para que un dirigente sea caracterizado con un estilo sinérgico, éste debe poseer, según el modelo propuesto, producto de la valoración de sus colaboradores, un alto énfasis (mayor a cinco puntos) hacia la dimensión tareas junto con un alto énfasis (mayor a cinco puntos) hacia la dimensión personas, y no solamente un alto énfasis en la dimensión personas, ya que de ser así, el estilo de dirección y liderazgo del dirigente objeto de estudio sería caracterizado como sociable. De igual manera, es importante anotar que la estructura de dieciséis (16) y veinticuatro (24) ítems para caracterizar la dimensión tareas y la dimensión personas respectivamente, surgió de la propia descripción de las doce (12) variables (seis para cada dimensión) de análisis propuestas en el modelo.

Producto del análisis anteriormente descrito, el codirector sugirió que revisara nuevamente la construcción de los ítems correspondiente a la dimensión personas, para tratar de establecer posibles fusiones o supresiones de ítems sin afectar así la calidad de la caracterización de las variables, y se lograra por esa vía aminorar la “aparente asimetría” de ítems de la dimensión tareas con relación a la dimensión personas.

Es así como se analizaron nuevamente cada uno de los ítems que conforman el instrumento y se decidió suprimir cuatro (4) de éstos y fusionar dos (2), pasando entonces de un instrumento compuesto de cuarenta (40) ítems (16 para la dimensión tareas y 24 para la dimensión personas) a uno compuesto de treinta y cinco (35) (16 para la dimensión tareas y 19 para la dimensión personas). Los ítems suprimidos fueron:

- a) El gerente hace responsable a sus colaboradores por la planeación y programación de las tareas y actividades.
- b) El gerente promueve la comunicación entre sus colaboradores.
- c) El gerente valora los logros y el desempeño de equipo.

- d) El gerente promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Por su parte, los ítems fusionados fueron:

- a) El gerente promueve las felicitaciones y los estímulos entre sus colaboradores.
- b) El gerente utiliza incentivos de tipo afectivo para motivar a sus colaboradores.

Resultando el ítem:

- a) El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.

De igual manera, se decidió dividir un ítem en dos, ya que la forma como se encontraba redactado incluía dos preposiciones. El ítem escindido fue:

- a) El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas y la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.

Y los ítems resultantes fueron:

- a) El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece.
- b) El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.

### **Observaciones del segundo par académico**

Producto de las conversaciones con el segundo par académico se encontró la necesidad de suprimir dos de los ítems que se encontraban en la escala, pues según lo analizado se trataba de dos ítems cuya puntuación alta representa un alto énfasis u orientación hacia la dimensión tareas, pero su puntuación baja no necesariamente representa que el dirigente no tuviera un énfasis en las tareas, afectando así, hacia la baja, el promedio correspondiente a los ítems que permiten caracterizar el énfasis o la orientación del dirigente hacia la dimensión tareas, sin dar cuenta verdaderamente de una baja orientación por parte del dirigente hacia dicha dimensión.

De igual manera, se trataba de dos ítems, cada uno mutuamente excluyente con otro perteneciente a la dimensión personas y cuya puntuación alta sí da cuenta de un alto énfasis u orientación hacia la dimensión personas, de la misma manera que da cuenta de un bajo énfasis u orientación hacia la dimensión personas por parte del dirigente, objeto de caracterización, en el caso que dicho ítem sea valorado por el colaborador como bajo. Así mismo, dichos ítems ofrecen por contraste, la posible existencia de la característica que se pretendía establecer con la pregunta que fue eliminada. Dichos ítems fueron: 1) *El gerente emite órdenes con carácter autoritario o imperativo*, 2) *El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter destructivo y coercitivo*.

### **Observaciones del tercer par académico**

Luego de realizadas las aplicaciones de la prueba piloto y sostenidas las reuniones con los dos primeros pares académicos, se procedió a someter la escala a las observaciones de un tercer profesor. En este caso se encontró la necesidad de clarificar en el encabezado o introducción que acompaña a la escala el hecho de que, durante todo el desarrollo del ejercicio de caracterización del estilo de dirección y liderazgo se mantendrá en completo anonimato tanto el nombre de la organización en la cual se encuentra vinculado el gerente objeto de caracterización, como también el de quien en su momento diligencia la escala. De igual manera, se clarifica que el trato que recibirá la información es de tipo netamente académico y que los análisis y las conclusiones que de allí se desprendan se encontrarán inscritas dentro de dicho ámbito.

Otro aspecto que se consideró a partir de las observaciones del primer docente, se orientó a introducir, dentro del apartado en el que se identifican algunos aspectos tanto del dirigente objeto de caracterización como del colaborador que diligencia la escala, la información correspondiente al número de colaboradores que se encuentran bajo la dirección del gerente objeto de caracterización, y el máximo nivel de formación académica alcanzado por parte del colaborador que diligencia la escala en términos de bachillerato, técnico, pregrado y postgrado.

Con relación al cuerpo de la escala y dados los resultados obtenidos de la prueba piloto, el profesor resaltó el buen comportamiento del instrumento

y consideró igualmente válido el haber revisado cada uno de los ítems para tratar de “equilibrar” el peso de estos por dimensión y, a su vez hacer menos tedioso de responder por parte del colaborador, el cual, según comentó el revisor, tiende a establecer un tipo de respuesta extrema (cero o diez en este caso) cuando observa o siente que se trata de un instrumento muy largo y decide diligenciarlo como por salir rápido del paso.

### **Observaciones del segundo par académico**

El segundo profesor, al igual que el primero, realizó observaciones en el plano de la introducción, el componente de identificación y en el cuerpo de la escala propiamente dicha. Sobre la introducción realizó algunas sugerencias de redacción con la idea de hacer más concretas las ideas y por esa misma vía más corta dicha introducción. Según argumentó el docente, se trata de una parte muy importante dentro de la escala ya que en ella se explica a la persona que lo diligenciará, el qué, el quién, el por qué y el cómo diligenciar el instrumento, además de otros aspectos igualmente relevantes.

Así entonces, debe tratarse de un texto lo suficientemente agradable y versátil con el cual se asegure que todos lo lean, además que al colaborador debe quedarle absolutamente claro todos los aspectos relativos al objetivo y la dinámica del ejercicio al cual colabora; se trata, en otras palabras, de dejar el menor grado de dudas (o por qués) en la cabeza de quien se dispone a diligenciar el instrumento.

Con relación a este mismo punto, coincidió con el primer profesor al sugerir la importancia del anonimato, y en ese orden de ideas sugirió que se realizara en un párrafo aparte y preferiblemente con un tipo o formato de texto diferente que lo resaltara frente al resto de la introducción (i.e. cursiva, negrilla, subrayado, etc.); en este punto de lo que se trata es de generar confianza en la persona que diligenciará la escala. En este punto se puede decir que las observaciones fueron más de forma que de fondo.

Con relación al apartado de identificación sugirió suprimir el título de *Identificación de la escala*, aclarando que no sólo, no se trataba de la identificación de la escala sino de quien diligencia la escala, sino que también la palabra (y por ende la idea) de identificación, podría indisponer a quien diligencia la escala, pues introduce la sensación de que lo están identificando, aspecto que en últimas riñe con la idea de anonimato que se expresa en la introducción del instrumento.

En esa misma línea, sugirió suprimir las preguntas que indagaban sobre la edad y el máximo nivel de educación alcanzado por el dirigente objeto de caracterización. El argumento presentado se orientó hacia las ideas de que, primero, dado que el ejercicio de caracterización se va a realizar sobre dos (2) personas, cada una de ellas perteneciente a una organización y caracterizada únicamente por el personal de su área (lo que hace la unidad de análisis bastante manejable); esa información puede ser obtenida por otros medios más seguros, sin necesidad de dispersar la atención de quien la diligencia en aspectos como esos; segundo, se trata de información que no necesariamente debe o puede saber la persona que diligencia la escala, lo cual no parece tener sentido cuando, como se dijo anteriormente, dicha información exacta se puede obtener por otros medios más directos; tercero, porque en la medida que menos se perfile o identifique a la persona a caracterizar, la persona puede sentirse más libre de opinar o caracterizar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente según su percepción.

Finalmente, en lo concerniente a la escala propiamente dicha, el profesor expresó su inquietud en torno a la forma como se encontraban redactados algunos de los ítems, principalmente aquellos en los cuales se encontraba incorporada la palabra “*propende*” (i.e. *El gerente propende por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores*), ya que, según lo expresa el profesor, se trata de un término que no toda persona que diligencie la escala puede tener claro o conocer muy bien su idea o significado.

En ese sentido sugirió tratar de encontrar un término más conocido o fácil de asociar por parte de quien diligencia (pensando principalmente en las posibles personas de menor nivel académico que en su momento deban diligenciar la escala) o, tratar de eliminar la idea de propensión hacia la acción y presentar el ítem directamente hacia la acción (i.e. *El gerente define y describe los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores*).

Así mismo, sugirió la revisión de algunos otros ítems cuya redacción pueden prestarse a mala interpretación o disipar la atención de quien valora la escala, ya sea porque incluyen ideas de categorización o porque en el contexto local pueden ser mal interpretados, entre otros aspectos. Dentro de los ítems propuestos a revisión se encuentra:

- a) El gerente cuenta con un tipo de poder basado en el cargo que ocupa en la empresa.
- b) El gerente cuenta con un tipo de poder basado en su forma de ser.

En el caso de estos dos (2) ítems, el argumento presentado por el profesor giró en torno a la idea de la palabra *tipo* que puede distraer a la persona, ya que ésta se puede centrar en las posibles tipologías de poder que existen y la posibilidad de que ello lo haga pensar que se trata de tipos de poder mutuamente excluyentes, cuando en realidad no lo son. De igual manera, en el segundo ítem, con el cual se pretendía hacer alusión al carisma del dirigente como una de sus fuentes de poder (informal), no necesariamente se abarca con la idea de “*forma de ser*” ya que dicha forma de ser, puede ser por lo demás arbitraria o autoritaria entre muchas otras y no necesariamente carismática.

- a) El gerente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones.

En el caso de este ítem, el profesor argumentó que la palabra *estructurado*, puede ser muy clara para una persona que se encuentra inmersa en el ámbito académico, no así para otras que además de no pertenecer a cargos directivos o ejecutivos, tampoco están familiarizados con el término (estructurado) ya que no forma parte de léxico que acompaña la cotidianeidad de sus funciones. Así entonces, sugirió pensar en un término o una frase un tanto más general que dé cuenta de lo que realmente se pretende conocer con la introducción de dichos ítems.

- a) El gerente utiliza incentivos de tipo económico para motivar a sus colaboradores.
- b) El gerente utiliza incentivos de tipo afectivo para motivar a sus colaboradores.

En el caso de estos dos últimos ítems, el profesor planteó que se trata de dos ideas que en una primera impresión pueden llegar a ser mal interpretadas, ya sea con la idea de soborno en el primer caso, o acoso en el segundo. Además, el segundo ítem puede no tener la misma comodidad para quien

responda dependiendo del género, pues para una mujer puede ser normal reconocer que su jefe le expresa algún tipo de afecto, mientras que para un hombre no, cuando se trata de un jefe del mismo género. Es así como sugirió mejorar la presentación de los ítems tratando de introducirlos en un contexto netamente organizacional y laboral.

En este punto, es de anotar que a la luz de las observaciones realizadas por cada uno de los cuatro pares que analizaron críticamente la escala propuesta para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes, las mejoras de dichos instrumentos resultan verdaderamente significativas; éstas, sumadas a las reflexiones que se desprendieron de la aplicación de la primera prueba piloto, constituyeron el principal insumo para modificar el cuestionario y elaborar una nueva versión de éste.

Así mismo, resulta pertinente aclarar que todas estas observaciones fueron atentamente escuchadas y debidamente reflexionadas; no obstante, no todas las sugerencias realizadas fueron fielmente implementadas, pues la construcción de instrumento demanda una dinámica propia que escapa a la aplicación plena de las observaciones y, además, se reviste en alguna medida del criterio académico e investigativo desarrollado por el autor del trabajo al realizar la revisión bibliográfica y construir el marco teórico que acompaña el modelo propuesto.

### **Desarrollo de la segunda prueba piloto**

Una vez refinada la escala como producto de las tres aplicaciones en unidades de análisis diferentes durante la primera prueba piloto, así como también de las observaciones y recomendaciones realizadas por los pares académicos expertos, se procedió a desarrollar una segunda prueba piloto, en esta ocasión con la idea de aplicar la escala a una muestra mayor o de carácter más representativo.

La segunda prueba piloto fue desarrollada el día 23 de marzo de 2007 en la sede de la administración central de la Universidad del Valle. En esta oportunidad se solicitó a un grupo de veinte (20) personas que laboran en la división de recursos humanos, que diligenciaran la escala teniendo como referente para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo a la directora de recursos humanos. En este punto es importante anotar tres cosas:



Primero, que en dicha división no se desarrolla ningún tipo de actividad académica por parte del personal adscrito, siendo así su funcionamiento restringido a las actividades administrativas de la universidad. Segundo, que la muestra de veinte (20) personas incluyó a la misma directora de recursos humanos. Tercero, que de la muestra de veinte personas aunque todos son miembros de tiempo completo de la división de recursos humanos, sólo tres presentan subordinación directa de la persona que detenta el cargo que se pretendía caracterizar, mientras que los otros diecisiete (17) presentan subordinación directa de los tres anteriores; es decir, diecisiete (17) se encuentran en el tercer nivel de la estructura jerárquica de la división y tres (3) en el segundo nivel, estos últimos se supone poseen mayores elementos para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de la directora de recursos humanos en tanto son subordinados directos de ésta. En el anexo No. 2 se presenta el instrumento objeto de prueba.

Con relación a los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba piloto, se encontró que varios de los participantes coincidieron en que los ítems que conforman la escala eran bastante claros y fáciles de diligenciar.

En esta segunda prueba piloto, al igual que en la aplicación de las dos últimas unidades de análisis de la primera prueba, se pretendía caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un (1) solo dirigente, que para el caso fue la directora de recursos humanos de la Universidad del Valle; es así que se obtuvo como resultado del proceso de aplicación del instrumento que catorce (14) de la muestra de veinte (20) personas que respondieron la escala, caracterizaron a la directora de recursos humanos dentro del estilo correspondiente al (10,10) o sinérgico, cinco (5) dentro del estilo correspondiente al (0,0) o indiferente, y sólo una (1) lo ubicó dentro del estilo (10,0) o tecnicista.

Al igual que en la aplicación anterior de la prueba piloto y en la segunda parte de la primera aplicación, la información obtenida con la escala da cuenta de que cuando se trata de caracterizar el estilo de un sólo dirigente, las respuestas dadas por quienes responden la escala, apuntan en su mayoría (70% de la muestra) hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo.

Obviamente no se puede pasar por alto el hecho de que cinco personas (25% de la muestra) hayan caracterizado el estilo totalmente contrario al que caracterizó la mayoría; no obstante, ello parece deberse a que dichas

personas no presentan una relación directa de subordinación del cargo objeto de caracterización, hecho que genera poco contacto haciendo ver así al dirigente como indiferente.

Lo anterior se argumenta teniendo en cuenta que, las tres personas que sí son subordinados directos de la directora de recursos humanos, la caracterizaron con el mismo estilo de dirección y liderazgo: sinérgico con puntuaciones de (6,7 y 7,5), (6,7 y 6,8) y (5,2 y 7,1) las cuales son algo coincidentes.

De igual manera, es propio resaltar el hecho de que aunque el estilo de dirección y liderazgo de la directora de recursos humanos fue caracterizado en general como Sinérgico, el puntaje obtenido fue relativamente bajo (5,7 y 5,9), lo cual de alguna manera también permite explicar la existencia de cinco personas identificándola con un estilo indiferente.

Lo anterior deja ver, en alguna medida, el grado de confiabilidad y la validez con que cuenta la escala propuesta. En esta segunda prueba sólo aparecieron como característicos de la directora de recursos humanos tres estilos, y uno de ellos en catorce (14) ocasiones de veinte (20), mientras que otro una (1) sola vez y con valoración cercana a la que establecieron las otras cinco (5) personas que diligenciaron el instrumento.

A continuación se presenta el cuadro 10, el cual contiene la tabulación de los datos correspondientes al desarrollo de la segunda prueba piloto.

### **Validez y confiabilidad de la escala**

En este punto lo que se pretende de alguna manera es “certificar” que la escala posee determinadas características o atributos que hacen meritoria y pertinente su utilización. Esas características, de las cuales podría depender la “certificación”, son:

- a) La realidad existente, en este caso el estilo de dirección y liderazgo, está adecuadamente representada por la escala. Dicho en otros términos, que la escala parece medir lo que debe medir. En este punto se hace referencia a la validez de apariencia.

Cuadro 10. Tabulación de datos de la segunda prueba piloto

No.	ITEMS																																			DIMENSION		ESTILO		
																																				TAREAS	PERSONAS			
1	8,0	9,0	9,0	9,0	1,0	7,0	1,0	1,0	2,0	3,0	8,0	8,0	7,0	7,0	9,0	18	19	9,0	8,0	7,0	2,0	6,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	6,0	8,0	9,0	1	6,2	8,7	SINÉRGICO	
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2	1,7	4,4	INDIFERENTE	
3	8,0	9,0	8,0	10,0	8,0	8,0	7,0	0,0	0,0	0,0	8,0	8,0	9,0	9,0	2,0	6,0	7,0	7,0	0,0	0,0	6,0	8,0	5,0	0,0	0,0	9,0	5,0	0,0	0,0	9,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3	5,9	5,3	SINÉRGICO
4	8,0	7,0	7,0	8,0	8,0	8,0	6,0	7,0	7,0	10,0	9,0	9,0	7,0	1,0	1,0	5,0	5,0	7,0	0,0	0,0	1,0	2,0	9,0	6,0	10,0	5,0	8,0	7,0	6,0	6,0	6,0	7,0	4	6,7	5,5	SINÉRGICO				
5	7,0	6,0	3,0	8,0	4,0	8,0	2,0	2,0	2,0	2,0	10,0	9,0	9,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	8,0	3,0	9,0	1,0	8,0	5,0	3,0	7,0	5,0	8,0	6,0	5,0	5	5,6	3,8	TECNICISTA		
6	8,0	8,0	9,0	6,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	8,0	4,0	7,0	9,0	0,0	1,0	7,0	8,0	8,0	1,0	1,0	8,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	6	6,7	5,2	SINÉRGICO		
7	5,0	5,0	4,0	8,0	4,0	9,0	4,0	1,0	3,0	3,0	9,0	5,0	4,0	1,0	1,0	4,0	2,0	1,0	1,0	9,0	3,0	1,0	1,0	9,0	3,0	3,0	9,0	1,0	7,0	5,0	3,0	4,0	4,0	7	5,0	3,6	INDIFERENTE			
8	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	1,0	4,0	0,0	3,0	2,0	2,0	5,0	5,0	5,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	6,0	6,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	8	3,2	3,9	INDIFERENTE			
9	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	7,0	7,0	8,0	9,0	9,0	8,0	10,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	9,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	8,0	9	7,1	7,3	SINÉRGICO			
10	8,0	7,0	7,0	5,0	9,0	4,0	6,0	0,0	0,0	0,0	6,0	8,0	6,0	6,0	9,0	8,0	6,0	6,0	6,0	9,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	9,0	9,0	8,0	8,0	7,0	10	6,0	7,6	SINÉRGICO					
11	9,0	5,0	8,0	6,0	6,0	2,0	6,0	0,0	5,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	3,0	3,0	6,0	8,0	1,0	8,0	6,0	6,0	7,0	9,0	7,0	6,0	8,0	9,0	7,0	6,0	6,0	11	5,3	6,6	SINÉRGICO					
12	5,0	7,0	8,0	7,0	4,0	6,0	2,0	4,0	4,0	9,0	9,0	8,0	5,0	3,0	4,0	4,0	1,0	3,0	8,0	9,0	9,0	8,0	7,0	8,0	6,0	9,0	9,0	7,0	3,0	5,0	12	5,6	6,5	SINÉRGICO						
13	5,0	6,0	6,0	6,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	5,0	5,0	6,0	5,0	6,0	3,0	5,0	5,0	1,0	6,0	6,0	3,0	5,0	6,0	6,0	6,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	13	5,9	5,1	SINÉRGICO						
14	8,0	8,0	8,0	8,0	3,0	5,0	4,0	4,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	8,0	5,0	3,0	6,0	7,0	8,0	7,0	8,0	6,0	7,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,0	14	6,7	7,5	SINÉRGICO						
15	3,0	7,0	8,0	9,0	7,0	2,0	2,0	2,0	7,0	2,0	6,0	5,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	3,0	3,0	1,0	15	5,0	3,4	INDIFERENTE					
16	8,0	8,0	9,0	6,0	5,0	0,0	2,0	0,0	8,0	7,0	10,0	10,0	10,0	7,0	8,0	5,0	6,0	8,0	0,0	2,0	8,0	10,0	7,0	8,0	7,0	5,0	5,0	9,0	6,0	6,0	16	6,6	6,2	SINÉRGICO						
17	5,0	4,0	6,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	5,0	2,0	6,0	7,0	4,0	2,0	0,0	4,0	6,0	0,0	0,0	2,0	10,0	1,0	1,0	10,0	0,0	4,0	6,0	8,0	8,0	8,0	17	4,0	4,9	INDIFERENTE					
18	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	10,0	10,0	7,0	8,0	7,0	9,0	7,0	7,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	18	8,7	8,9	SINÉRGICO					
19	5,0	7,0	7,0	8,0	9,0	5,0	8,0	4,0	6,0	5,0	7,0	8,0	8,0	7,0	8,0	2,0	7,0	6,0	8,0	7,0	6,0	9,0	5,0	7,0	8,0	8,0	5,0	8,0	4,0	7,0	4,0	19	6,7	6,8	SINÉRGICO					
20	5,0	5,0	5,0	6,0	8,0	0,0	8,0	0,0	9,0	5,0	1,0	9,0	6,0	8,0	5,0	7,0	5,0	5,0	2,0	2,0	8,0	10,0	10,0	8,0	8,0	8,0	5,0	8,0	6,0	6,0	20	5,2	7,1	SINÉRGICO						
TOTAL	64	66	77	69	41	57	24	44	46	61	78	66	72	66	48	40	55	52	59	28	36	57	84	64	63	49	68	52	68	74	75	64	62	56	TOTAL	57	59	SINÉRGICO		
Desviación	2,6	2,3	2,6	1,6	2,2	3,1	2,7	3,1	2,9	2,3	2,4	2,1	2,4	2,2	2,1	3,7	3,3	2,7	2,9	2,8	3,2	3,1	1,5	2,9	3,4	2,6	2,9	2,3	1,9	2,1	1,9	2,4	Desviación	1,497046846	1,66393208					
Mediana	7,5	7,0	7,5	8,0	7,5	4,0	6,0	1,0	4,0	5,0	7,0	8,0	6,5	7,5	7,0	4,0	3,0	5,5	6,0	7,0	1,5	2,5	6,5	9,0	7,0	8,0	6,0	7,5	5,0	6,0	8,0	5,9	5,9	Mediana	5,9	5,9	SINÉRGICO			
Promedio Variable	6,5				7,0			4,1			6,1		6,9			5,1		5,5			3,2		6,8											Promedio Variable	ALTO	ALTO				

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor

ÍTEMES	CONVENCIONES		DIMENSIÓN
	VARIABLE		
1-3	Normas, objetivos y estándares	TAREAS	
4 y 5	Órdenes	TAREAS	
6-9	Poder	TAREAS	
10-12	Desempeño	TAREAS	
13 y 14	Responsabilidades	TAREAS	
15-17	Toma de decisiones	PERSONAS	
18-20	Control	TAREAS	
21 y 22	Motivación	PERSONAS	
23-25	Relaciones directivo – colaborador	PERSONAS	
26-28	Comunicación	PERSONAS	
29-33	Trabajo en equipo	PERSONAS	
34 y 35	Ambiente de trabajo	PERSONAS	

- b) La escala refleja la estructura de variables en las cuales fue dividida la realidad que se va a medir. En otras palabras, la escala no deja variables sin medir, ni mide variables que no corresponden a la realidad. En este caso se alude es a la validez de constructo.
- c) La escala funciona bien bajo diferentes condiciones, por ejemplo cuando se aplica en diferentes oportunidades o cuando es aplicada por distintas personas. En este caso se hace referencia es a la confiabilidad.
- d) La escala es práctica, fácil de aplicar y de procesar. En este caso se hace alusión a la utilidad.

#### **Validez de la escala en la primera prueba piloto**

Tal como se dijo anteriormente, la evaluación de la validez de una escala busca responder principalmente a dos preguntas: primero, ¿la escala parece medir lo que debe medir? y segundo, ¿refleja la estructura de factores del estilo de dirección y liderazgo?

Para el caso de la primera pregunta (validez de apariencia), responderla tiene importancia para determinar la aceptabilidad que puede tener la escala en el escenario de aplicación. Autores como Sánchez y Echeverry (2004) plantean que para establecer la validez de apariencia se pueden conformar dos grupos, uno de sujetos que van a ser medidos y a los cuales se les va a aplicar la escala y otro de expertos; dichos grupos analizan la escala y dictaminan si ésta realmente parece medir lo que se propone. *Esta validez no supone un concepto estadístico*, sino que depende de los juicios que los expertos hagan sobre la pertinencia de los ítems. El tamaño de los grupos, según los autores en cita, puede oscilar entre cuatro o cinco personas.

En lo concerniente a la segunda pregunta, (validez de contenido), responderla supone evaluar si los diferentes ítems incluidos en el instrumento representan adecuadamente los factores de la realidad que se pretende medir. Sánchez y Echeverry (2004) establecen que el evaluar la validez de contenido supone aplicar métodos estadísticos como el análisis factorial. Según dichos autores, la ventaja de estos métodos es que permiten saber, no solo cuál es la estructura factorial, sino cómo representan los ítems los distintos factores, y eventualmente retirar ítems que no aportan variabilidad a la medición del fenómeno de estudio. De igual manera plantean que para efectuar este tipo

de análisis se requieren por lo menos cinco personas a caracterizar por cada ítem que tenga el instrumento, pero no menos de 100 en total.

Sánchez y Echeverry (2004) comentan que una vez determinados cuáles son los diferentes factores que mide la escala, puede recurrirse a otros instrumentos que midan esos factores para efectuar una comparación; procedimiento al que se denomina validez de constructo. Por ejemplo, si el análisis factorial en una validación de una escala muestra un determinado factor o dominio, puede aplicarse simultáneamente una escala reconocida que haya sido utilizada para medir dicho dominio y contrastar su resultado con el de la escala que se está validando.

Así entonces, dadas las características de la realidad que se pretende estudiar (estilo de dirección y liderazgo) resulta difícil proceder a través de los métodos estadísticos planteados por Sánchez y Echeverry (2004) para realizar la validez contenido y de constructo, pues los tamaños de las muestras resultan difíciles de conseguir en el contexto organizacional; no obstante, si se puede realizar un proceso de validez de apariencia desde el punto de vista empírico, acudiendo principalmente a procedimientos similares a los planteados por los autores en mención, procedimiento que, de hecho, ya se documentó al presentar el desarrollo y los resultados de las pruebas piloto y la opinión de los cuatro pares académicos en los apartados anteriores.

### **Primera unidad de análisis**

En lo concerniente a la primera unidad de análisis de la primera prueba piloto, cabe recordar que una vez que cada uno de los participantes en el seminario de administración y liderazgo aplicó a su grupo de compañeros de trabajo la escala para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente que inicialmente de manera individual había caracterizado en clase, los resultados arrojados en ocho (8) de las caracterizaciones coincidieron con la caracterización dada de forma individual, uno (1) aplicó la escala para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de otro gerente diferente al inicialmente caracterizado, y los otros tres (3) restantes no fueron caracterizados por el grupo siendo así imposible saber si coincidía o no con la descripción inicial.

Con lo anterior se pretende dar cuenta que si bien no se procedió a realizar un análisis de validez desde el punto de vista estadístico, sí por lo menos en este caso desde el punto de vista empírico, la escala propuesta parece gozar de validez.

### **Segunda unidad de análisis**

Dado que para el caso de la segunda unidad de análisis se estaba caracterizando el estilo de dirección y liderazgo del jefe de la oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle a la luz de la percepción de cinco (5) colaboradores bajo su cargo, se obtuvo como resultado que las cinco personas que diligenciaron la escala lo caracterizaron dentro del mismo estilo de dirección y liderazgo, en este caso dentro del estilo sinérgico.

Lo anterior da cuenta de que, (y esto ratifica y alimenta la conclusión surgida de la segunda parte de la primera unidad de análisis de la primera prueba piloto) cuando se trata de caracterizar el estilo de un sólo dirigente, las valoraciones dadas por quienes diligencian la escala, apuntan hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo. Dicho de otra manera, en la segunda unidad de análisis de la primera prueba piloto, con una muestra de cinco (5) colaboradores directos, sólo apareció uno de los estilos propuestos, el sinérgico; hecho que, al parecer, da cuenta de que la escala realmente mide lo que tiene que medir y que no mide aspectos o factores diferentes a los que se pretenden medir.

### **Tercera unidad de análisis**

En esta tercera aplicación de la primera prueba piloto, al igual que en la segunda aplicación, se pretendía caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de un (1) solo dirigente, que para el caso fue la coordinadora administrativa de la facultad de ciencias de la administración; es así que se obtuvo como resultado del proceso de aplicación del instrumento que cinco (5) de la muestra de seis (6) colaboradores que diligenciaron la escala, caracterizaron a la coordinadora administrativa dentro de un mismo estilo, el correspondiente al sinérgico, mientras que sólo una (1) lo ubicó dentro del estilo sociable.

Al igual que en la aplicación anterior de la prueba piloto y en la segunda parte de la primera aplicación, la información obtenida con el cuestionario da cuenta de que cuando se trata de caracterizar el estilo de un solo dirigente, las respuestas dadas por quienes responden la escala, apuntan hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo. Este hecho deja ver, en alguna medida, el grado de validez con que cuenta la escala propuesta. En esta tercera prueba sólo aparecieron dos estilos, y uno de ellos sólo una vez de seis y con valoración cercana a la que establecieron las otras cinco personas que diligenciaron el instrumento.

Por otra parte, una vez establecida la puntuación característica del estilo de dirección y liderazgo de la coordinadora administrativa, se hizo entrega, a cada una de las personas que diligenciaron la escala, de la descripción correspondiente a los cuatro estilos propuestos en el modelo. Posteriormente se les solicitó que leyeran el estilo sinérgico que era el que correspondía con a puntuación asignada a la coordinadora administrativa (6.1 y 8.0). Así, cuatro (4) de las seis (6) personas que formaron parte de la muestra<sup>53</sup> afirmaron que la descripción del sinérgico correspondía con el estilo real de dirección y liderazgo de la coordinadora y que por tanto, la escala sí daba cuenta de lo que cada uno de ellos había querido transmitir en las respuestas condensadas en ella.

A esta luz, se puede decir que el instrumento de caracterización y análisis propuesto tiene validez, pues según las expresiones de los participantes en la muestra, existe una clara coherencia entre lo que se está midiendo y lo medido; es decir, entre lo descrito y lo puntuado o valorado.

### **Validez de la escala en la segunda prueba piloto**

Con relación a la segunda prueba piloto se puede decir, desde el punto de vista empírico, que la escala propuesta para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo presenta cierto grado de validez, dado que al aplicarla sobre una muestra más representativa que en los anteriores casos (20 personas), se encontró que el 70% (14 personas) de las personas

---

<sup>53</sup> La opinión de las otras dos personas no fue posible obtenerla debido a las múltiples ocupaciones expresadas por éstos. Una de las personas de las que no se pudo obtener la retroalimentación fue la propia coordinadora administrativa.

que diligenciaron el instrumento, caracterizaron a la directora de recursos humanos de la Universidad del Valle como el mismo estilo de dirección (sinérgico), otro 25% (5 personas) la caracterizó como indiferente, y el 5% restante (1 persona) como tecnicista.

Al igual que en la aplicación anterior de la prueba piloto y en la segunda parte de la primera aplicación, la información obtenida con el cuestionario da cuenta de que cuando se trata de caracterizar el estilo de un sólo dirigente, las respuestas dadas por quienes responden la escala, apuntan en su mayoría (70% de la muestra) hacia un mismo estilo de dirección y liderazgo. Es obvio que no debe pasarse por alto el hecho de que el 25% de la muestra hayan caracterizado el estilo totalmente contrario al que caracterizó la mayoría; no obstante, ello parece deberse a que dichas personas no presentan una relación directa de subordinación del cargo objeto de caracterización, hecho que genera poco contacto haciendo ver así el estilo como indiferente. Lo anterior se argumenta teniendo en cuenta que, las tres personas que sí son subordinados directos de la directora de recursos humanos, la caracterizaron con el mismo estilo de dirección y liderazgo: sinérgico con puntuaciones de (6,7 y 7,5), (6,7 y 6,8) y (5,2 y 7,1) las cuales son algo coincidentes. De igual manera, es propio resaltar el hecho de que aunque el estilo de dirección y liderazgo de la directora de recursos humanos fue caracterizado en general como sinérgico, el puntaje obtenido fue relativamente bajo (5,7 y 5,9), lo cual de alguna manera también permite explicar la existencia de cinco personas identificándola con un estilo indiferente.

### **Confiabilidad de la escala en la primera prueba piloto**

Como se mencionó anteriormente, la confiabilidad hace referencia a si la escala funciona de manera similar bajo diferentes condiciones, dependientes del mismo instrumento, del tiempo de aplicación y de la persona que realiza la valoración o medición. Podría decirse que la confiabilidad representa una medición del error que puede generar la escala al ser inestable y aplicarse en diferentes condiciones.

Según Sánchez y Echeverry (2004) los procedimientos o mecanismos más utilizados para establecer la confiabilidad de una escala son el coeficiente KR-20 y, especialmente, el coeficiente de Alfa de Cronbach. Según



los autores en cita, el primer coeficiente resulta de mayor utilidad o pertinencia cuando se trata de validar escalas cuya respuesta es dicotómica (i.e. Sí o No); por su parte, el Alfa de Cronbach lo es para evaluar homogeneidad en escalas cuyos ítems pueden responderse en más de dos alternativas.

Dado que la escala que acompaña el modelo de caracterización y análisis de los estilos de dirección y liderazgo propuesto presenta ítems cuya valoración puede responderse en más de dos opciones y, además que el coeficiente de Alfa de Cronbach presenta gran aceptación en este tipo de validaciones, se hizo uso de dicho mecanismo para establecer la confiabilidad de la escala.

Así entonces, a través del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) se procedió a establecer la validez según el coeficiente de Alfa de Cronbach en cada una de las pruebas piloto. Según lo documentan autores tales como Sánchez y Echeverry (2004) y Ramírez y Villegas (2003) pueden considerarse como confiables, desde el punto de vista estadístico, las escalas cuyo coeficiente de Alfa de Cronbach es igual o superior a 0.7.

## Segunda unidad de análisis

*Cuadro 11. Reliability Statistics No. 1*

Cases	No.	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Items
Valid	5	100.0	0.878	40
Excluded(a)	0	0.0		
Total	5	100.0		

Fuente: Statistical Package for the Social Sciences

Como se puede apreciar con claridad en el cuadro anterior, para la aplicación sobre la segunda unidad de análisis de la primera prueba piloto, la escala presentó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.878, lo cual demuestra que es un instrumento de análisis confiable. En esta ocasión se validaron las respuestas de los cinco (5) colaboradores que caracterizaron el estilo de dirección y liderazgo del jefe de la oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle.

**Tercera unidad de análisis**

*Cuadro 12 Reliability Statistics No. 2*

Cases	N	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Items
Valid	5	83.3	0.934	40
Excluded(a)	1	16.7		
Total	6	100.0		

Fuente: Statistical Package for the Social Sciences

Como se puede apreciar con claridad en el cuadro anterior, para la aplicación sobre la tercera unidad de análisis de la primera prueba piloto, la escala presentó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.934, hecho que permite reconocerla como un instrumento de análisis muy confiable desde el punto de vista estadístico. En esta ocasión se validaron las respuestas de los cinco (5) colaboradores que caracterizaron el estilo de dirección y liderazgo de la coordinadora administrativa de facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle y se excluyó una (1), pues como se dijo cuando se documentó el desarrollo de la prueba piloto, una de las personas que diligenció la escala dejó de valorar uno de los ítems propuestos (No. 13), argumentado que no poseía la información suficiente para hacerlo dado el tiempo que llevaba en el cargo.

*Cuadro 13 Reliability Statistics No. 3*

Cases	N	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Items
Valid	20	100.0	0.936	35
Excluded(a)	0	0.0		
Total	20	100.0		

Fuente: Statistical Package for the Social Sciences

**Confiabilidad de la escala en la segunda prueba piloto**

De acuerdo con los datos contenidos en el cuadro 13 anterior, para el desarrollo de la segunda prueba piloto, la escala presentó una coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.936, hecho que permite reconocerla como un instrumento de análisis bastante confiable desde el punto de vista estadístico. En esta ocasión se validaron las respuestas de los veinte (20) colaboradores que caracterizaron el estilo de dirección y liderazgo de la directora de recursos

humanos de la Universidad del Valle. Este punto muestra de igual manera que una vez refinado la escala como producto de la aplicación de la primera prueba piloto y de las observaciones realizadas por los pares académicos, no sólo mantuvo un buen nivel de confiabilidad, sino que, aunque leve, mostró mejor desempeño.

### **DESARROLLO DEL COMPONENTE CUALITATIVO: LA ENTREVISTA**

La guía de entrevista que alimenta el componente cualitativo del modelo de análisis propuesto, fue desarrollada en el marco del proyecto de investigación denominado: *“La gestión humana y su relación con el management y la cultura organizacional y el capital social”*. En dicha investigación participaron todos los miembros del grupo de investigación humanismo y gestión de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, en la medida que se trató de un estudio interdisciplinario que combinaba las diferentes líneas de investigación con que cuenta el grupo.

Así entonces, las preguntas utilizadas en el modelo de análisis propuesto para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo, fueron elaboradas por el autor del presente trabajo de grado; no obstante, en el proceso de mejoramiento de éstas se contó con el aporte y los comentarios de cada uno de los diferentes miembros del grupo humanismo y gestión.

Lo anterior en el sentido que para el desarrollo de la referenciada investigación en gestión humana se elaboraron dos cuestionarios (uno para ser aplicado al personal directivo y otro aplicado al grupo de colaboradores) dentro de los que se incluyó el tema de los estilos de dirección y liderazgo, pues éste resulta un componente clave a través del cual se pueden establecer vínculos importantes entre el management, la cultura organizacional y la gestión humana.

La elaboración de los mencionados instrumentos de recolección de la información para la investigación en gestión humana tardó aproximadamente un mes<sup>54</sup>. Para el caso de los estilos de dirección y liderazgo, se elaboraron

---

<sup>54</sup> Las jornadas de trabajo fueron establecidas los días martes y jueves en horario de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. Para profundizar sobre el desarrollo de dichas jornadas, se recomienda al lector ver las respectivas actas de reunión, o los informes de avance de investigación entregados tanto a la Dirección de investigaciones y postgrados de la facultad de ciencias de la administración o la vicerrectoría de investigaciones de la Universidad del Valle. Todos los documentos pueden ser consultados en la dirección del grupo de investigación humanismo y gestión.

finalmente cinco (5) (dos en el cuestionario que sería aplicado al personal directivo y tres en el cuestionario que sería aplicado al grupo de colaboradores); con éstas se buscaba explorar sobre los aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo del dirigente del objeto de investigación.

Pese a que se establecieron únicamente cinco (5) preguntas tendientes a la caracterización del estilo, el modelo de análisis propuesto establece una serie de preguntas que acompañan las cinco principales; esto permite profundizar en la caracterización del estilo de dirigente, en la medida que cada una de las “preguntas de profundización” indagan sobre las doce (12) variables que componen el modelo.

## **LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO**

Como es fácilmente comprensible, el estilo de dirección y liderazgo guarda una fuerte relación con la naturaleza y la finalidad particular que le es propia a la organización en que éste se desarrolla. Es decir, la ontología de las organizaciones y la finalidad de cada una de éstas establece la figura de fondo sobre la cual se inscribe en primer plano el estilo de dirección y liderazgo. Ello es así, según lo plantea Duro (2006), en la medida que toda organización tiende a imponer siempre el tipo de liderazgo organizacional que prosperará en su seno.

En tal sentido, en el presente capítulo se desarrolla una descripción de las organizaciones en general y de las áreas de gestión humana en particular, la cual se considera suficiente para dar cuenta del contexto en que se inscribe cada uno de los dirigentes cuyo estilo de dirección y liderazgo será objeto de caracterización y análisis.

### **ORGANIZACIÓN No. 1**

#### **Historia**

Su fundador nació en Pasto el 3 de febrero de 1909, en medio de una familia conformada por sus padres y siete hijos; su padre le transmitió las enseñanzas suficientes para soportar las dificultades de la vida, lo que hizo nacer en él, el amor por el trabajo y la disciplina, sin perder jamás la alegría de vivir. Reservista del ejército desde la primera guerra con el Perú, era el encargado del transporte de alimentos; desde allí aprendió a correr riesgos,

a luchar y a superarse, tomando como máxima preferida: *“la persona es lo que quiere ser”*.

Desde el primer momento mostró una tendencia innata por una línea de negocios: la de los alimentos; fue así como montó una venta de víveres al por mayor en la casa de un paisano suyo en Palmira. Pero su visión no lo dejó tranquilo, sentía que debía crecer y se fue para Cali donde adquirió las existencias de un negocio de abarrotes en Santa Rosa, el primer “centro comercial” de Cali a mediados del siglo xx. Con las utilidades que este negocio le dejaba se dio su gusto: comprarse un Ford modelo 34 que le permitía mitigar su pasión por el automovilismo. A los 30 años, se proporcionaba un medio de trabajo y sana diversión, disfrutando de las primeras cosechas de lo sembrado durante años.

Así, quien fundara la empresa sólo necesitó tener mucha voluntad, tesón, espíritu de superación y una humildad para aprender, cualidades que le eran propias. Por eso aprovechó un reto que le llegó a su vida: asociarse con su amigo Leonardo Rosero para hacer camino en el campo de la Molinería. En octubre 2 de 1947 crean la Sociedad Harinera conformada por veinte (20) empleados, cinco (5) en administración y quince (15) en producción, encargados de hacer la Harina Trigalia.

Al comienzo fue difícil. Ninguno de los dos tenía experiencia en el campo de la Molinería pero él con sus ganas de aprender se dedicó a conocer más del negocio. Fue así como decidió modernizar la maquinaria instalando en el molino un motor de gasolina de seis (6) cilindros que consiguió fiado y como única garantía de crédito su prestigio, pues la gente creía en él, conocía su seriedad y su honestidad a la hora de hacer negocios. Poco a poco se fue consolidando la empresa bajo las premisas claras de su fundador: *“buena calidad, excelente atención al cliente y precio justo”*, premisas que hoy rigen a toda la organización.

Como empresario, sentía otra vez que el negocio debía crecer, por eso adquirió con su socio, Molinos Trigalia, en la salida a Ipiales; este molino consolidó el crecimiento del negocio y fue el impulso para lo que luego sería la actual organización.

A mediados de los años cincuenta, liquidó la sociedad con su amigo y decidió trasladarse a la ciudad de Cali. Sabía que esta ciudad era propicia para continuar con su negocio de la molinería y luego de mucho buscar, compró un terreno donde instaló su organización.

La construcción de este molino ha sido una de las experiencias más significativas para muchas personas que trabajaron en la organización en esa época, pues su fundador, colocando en práctica sus conocimientos de albañilería, construyó hombro a hombro con cada asociado la empresa. Él pegó ladrillos, niveló tierra, ayudó en hombro en la instalación de los equipos y así fue creando amistad con sus empleados y a la vez “compañeros de trabajo”.

Consolidado el molino en Cali, con una clara visión compra en 1970 un molino en Palmira y en 1977 diversifica el negocio instalando en Cali una planta de pastas. En 1989 compra un ingenio y en los años 90 se convierten en el engrandecimiento del negocio comprando en 1992 una industria de harinas y pastas en Bogotá; en 1994 continúa con la compra de una empresa de pastas y un molino en Cali, y una empresa harinera en Yumbo. En 1996 hace el nuevo montaje de la nueva planta de pastas en Cali y en Buenaventura; en 1995 amplía el molino de Palmira instalando otro molino; en 1999 adquiere un molino en Dagua y por último en el año 2000, comienza la construcción de la empresa productora de pastas más grande de Colombia.

Cada piedra puesta por el fundador al construir el primer molino de la organización, fue el inicio de la empresa molinera más grande del país y la procesadora y distribuidora de alimentos que se ubica hoy en el puesto 97 entre las 100 empresas más grandes de Colombia.

Hoy día, aquella empresa familiar fundada en 1956, es una organización empresarial moderna, con capital humano altamente calificado, comprometido y con una base muy importante de consumidores fieles en todo el país. La actitud vigorosa de la organización y la fe absoluta de sus accionistas en el país, reinvertiendo cada año sus utilidades, ha permitido mantener una dinámica de crecimiento permanente tras décadas de ampliación, diversificación, automatización, transformación organizacional y educación para la excelencia.

Como es de notar, entre sus principales transformaciones se destaca su paso de productora de harina industrial de panadería hasta redefinirse estratégicamente en la actualidad como una empresa procesadora y distribuidora de alimentos en general. La comercialización y distribución propia se asume con el objetivo de estar más cerca de sus consumidores.

Así mismo, una empresa que nace con carácter netamente regional se ha convertido en una organización cuyos productos llegan a casi todos los rincones de Colombia logrando su cobertura con doce (12) distritos de ventas ubicados ciudades tales como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Dagua, Duitama, Ibagué, Medellín, Neiva, Palmira, Pasto y Pereira; ampliando su portafolio con nuevos productos de calidad preparándose para entrar en los mercados internacionales.

En el transcurrir de su historia, la organización objeto de estudio se ha caracterizado por su éxito organizacional. Dentro de los principales factores que explican dicho éxito se destacan entre otros, la búsqueda por “ser una empresa de clase mundial” (lo que significa ser tan eficaces como las mejores empresas del mundo en su ramo), que le ha permitido alcanzar un sitio privilegiado como una de las cinco empresas, de capital colombiano, más destacadas en la industria de alimentos procesados.

Es una organización líder del mercado nacional de harinas de panadería ofreciendo la marca de mayor preferencia, y en la línea del consumo del hogar evidentemente también se ha ganado la confianza absoluta de las amas de casa.

En el mercado nacional de pastas alimenticias es la empresa más dinámica e innovadora del sector, siendo los primeros en unirse al salto tecnológico mundial que se dio en esa industria en los años noventa con plantas de secado de “alta temperatura” que garantizan el mejor aspecto, sabor y consistencia de las pastas alimenticias. También fue la primera en ofrecer la única pasta colombiana hecha con 100% trigo durum, (especial para pastas), logrando el liderazgo por encima de las pastas importadas de Italia, así como introduciendo desde hace varios años la lasaña precocida entre los consumidores colombianos al igual que la pasta con queso, las pastas animadas, la salsa para pastas importada de Canadá y confirmando su capacidad innovadora con “pastas express” de preparación extra rápida en tres (3) minutos, únicas en el mercado.

En el mercado de harinas precocidas de maíz ha crecido a ritmo acelerado disputando el liderazgo de la categoría con una de sus marcas catalogándola como “extrafina”, fabricada con maíces autóctonos (cosecha del Valle del Cauca y de la Costa Atlántica), los más adecuados para producir estas harinas.



Esta organización, ha adaptado al sabor colombiano fórmulas en su línea de premezclas avanzando con productos de mayor practicidad en el hogar con mezclas para torta listas para preparar, complementando este portafolio con miel de maple importada de Canadá. Así mismo, en su portafolio de productos y de manera reciente, lanzó al mercado las mezclas listas de galletas y brownies y desde hace un año incursionó en el mercado de los aceites saludables con margarina y aceite, también importados de Canadá, los cuales contienen Omega 3 y Omega 6, producen el mejor balance de grasas y ayudan a bajar el “colesterol malo” (LDL).

Esta organización hoy día se caracteriza por invertir en la mejor tecnología de punta contando con las plantas más modernas del país ubicadas estratégicamente en Cali, Palmira, Dagua, Bogotá y territorio Páez (Villarrica, en el departamento del Cauca). Así mismo posee en tecnología informática el ERP “SAP”, ocho aplicaciones que administran con eficacia y oportunidad todos los procesos administrativos de la organización.

El direccionamiento estratégico claro, la actitud permanente de cambio y mejora, un portafolio de productos con calidad, las adecuadas estrategias de mercadeo, el trabajo en equipo y las sanas políticas financieras, entre otros factores, han permitido asegurar, con una orientación sistémica, no sólo la supervivencia sino también, un futuro y desarrollo exitoso de dicha compañía.

## **Proyecto de empresa**

### **Misión**

Alcanzar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, atendiendo a las necesidades de alimentación de la población con productos y servicios de calidad.

Garantizar la realización personal y profesional de quienes trabajamos en la organización mediante el ejercicio de un liderazgo transformador, un estilo de administración abierto, flexible, motivador y de trabajo en equipo.

Mantener relaciones estables con nuestros proveedores basados en la mutua confianza y beneficio.

Asegurar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de nuestra organización.

Actuar siempre con respeto por el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

### **Visión**

Ser una organización de clase mundial.

### **Principios**

- Respeto por los demás
- Orientación hacia los clientes
- Administración participativa
- Énfasis en lo vital
- Trabajar con hechos y datos
- Consecuencia y coherencia con la calidad
- Efectividad
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo (En:[http://www.empleo.com/clientes/bases\\_empresariales/\(nombre\\_de\\_la\\_organización\\_objeto\\_de\\_estudio\)/index.asp?emp=11176](http://www.empleo.com/clientes/bases_empresariales/(nombre_de_la_organización_objeto_de_estudio)/index.asp?emp=11176)).

### **Organigrama**

La figura 2 presenta el organigrama general de la organización objeto de estudio No. 1.

La organización objeto de estudio se encuentra conformada actualmente por 1.350 personas, todas vinculadas como personal fijo. De igual forma, la organización cuenta con otras 400 personas con vinculación de tipo temporal. Dentro de las 1.350 personas que componen el personal fijo, aproximadamente el 60% corresponde al personal femenino; mientras que en el personal de temporal se destaca una presencia de aproximadamente el 91% de personal masculino. Los planes o programas que se desarrollan desde el área de gestión humana recaen sobre todo el personal; es decir, tanto en el personal de vinculación fija como el temporal.

Según lo deja ver el organigrama institucional, la organización objeto de estudio se encuentra constituida por tres niveles jerárquicos los cuales están representados en un nivel directivo compuesto por una junta directiva, un líder de equipo de gerencia general acompañado de un líder de equipo de gerencia de auditoría y un asesor agrícola.

Un nivel ejecutivo compuesto por un líder de equipo de gerencia de mercadeo; un líder de equipo de gerencia de producción, proyectos y productividad; un líder de equipo de gerencia comercial; un líder de equipo de gerencia de logística y servicio al cliente; un líder de equipo de gerencia de gestión humana; un líder de equipo de gerencia financiera y contraloría; un líder de equipo de gerencia de negocios internacionales, planeación y nuevos productos; un líder de equipo de la dirección de asuntos públicos y de comunicaciones.

Un nivel operativo compuesto por los diferentes analistas (entre ellos un analista de proyectos e inversiones que presenta una dependencia por colaboración con el líder de equipo de gerencia general) y el personal de planta, denominados en todos los casos como asociados.

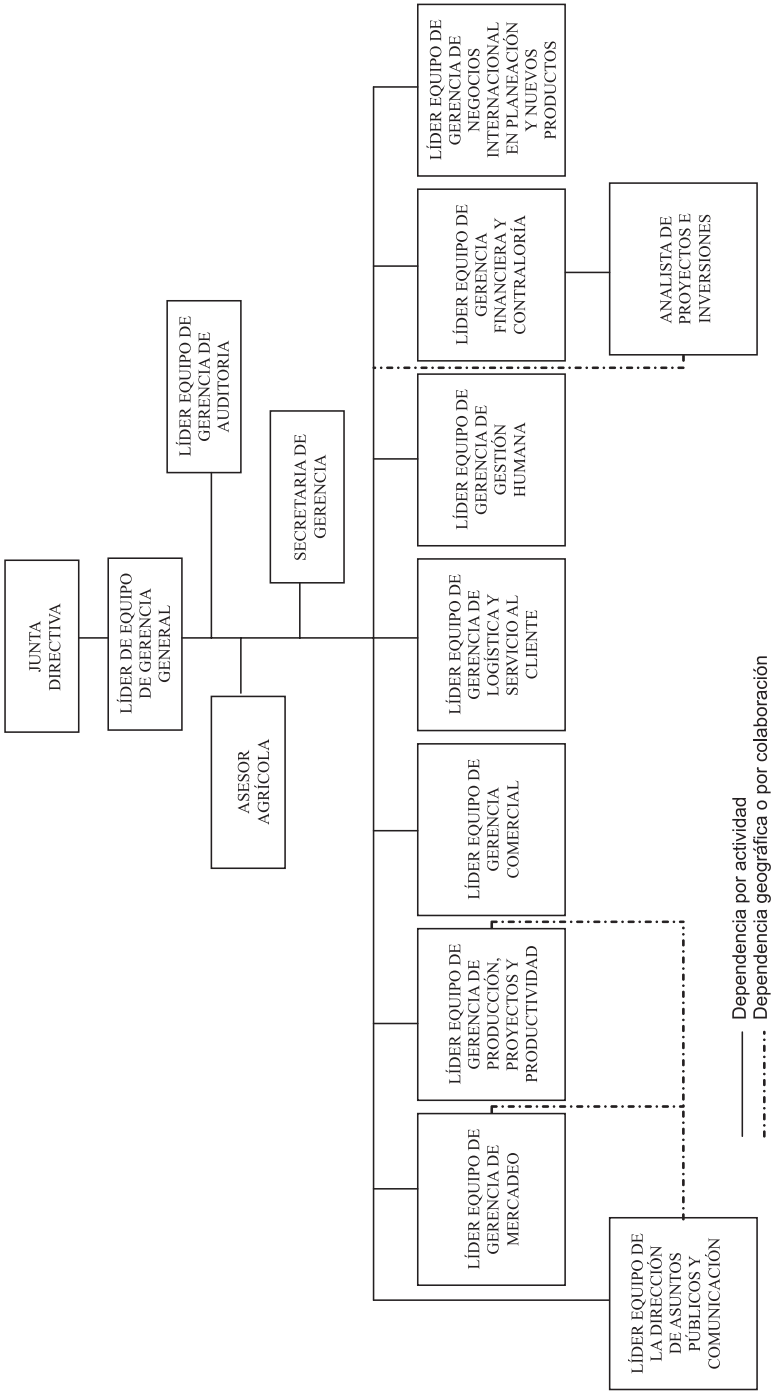


Figura 2. Organigrama general de la organización No. 1

Fuente: Área de gestión humana. Código: MA-101-01 versión No. 3

## **Descripción del área de gestión humana**

### **Objetivos**

De acuerdo con la información suministrada por cada uno de los entrevistados, se puede establecer como principal objetivo del área de gestión humana, el contribuir o coayudar a que todos los líderes de la organización posean y desarrollen las competencias necesarias para que sean ellos el agente principal que facilita el proceso de desarrollo del personal que se encuentra bajo su dirección. Dicho de otra manera, se trata de preparar a todos los “jefes” para que desarrollen las competencias propias de la gestión humana (selección, evaluación, motivación, reconocimiento, capacitación, entre otras) para que contribuyan, de esta manera, a que la organización se desarrolle tanto a nivel general como personal. Que cada líder sea verdaderamente competente para orientar el talento humano que se encuentra bajo su dirección.

De igual manera, el objetivo del área de gestión humana, se encuentra orientado a conseguir que todo el personal logre desarrollar también las competencias funcionales de toda la organización, las cuales se fundamentan en cuatro ejes: 1) el desarrollo de las personas, 2) el liderazgo, 3) la productividad, y 4) la rentabilidad. Se apoya para que las áreas sean productivas, y es así como todos los planes de acción se trazan desde allí, que es el objetivo general.

En general se puede decir que el área de gestión humana desarrolla o cumple un rol activo de acompañamiento a las demás áreas de la organización para que éstas logren los resultados propuestos y sean verdaderamente productivas; es por ello que se trata de brindar el máximo apoyo a las demás áreas para que logren una propicia administración del personal y se encausen así de manera armónica al logro de los objetivos.

### **Políticas específicas del área**

Con relación al apartado de las políticas específicas del área, es propio iniciar por establecer, según comentan los entrevistados, que la cultura de la organización, y por ende del área, es una cultura normativa; es decir, para muchos aspectos (por no decir que para todos) en la organización existe una norma que lo regula y lo orienta. De igual manera, se debe decir que toda norma comienza con sus respectivas políticas.

Desde ese punto de vista, existen unas normas que son elaboradas por el área de gestión humana. Estas normas son:

- a) Norma de selección del talento humano, dentro de la cual se establece como una de las principales políticas que no es permitido vincular a la organización a familiares hasta cuarto grado de consanguinidad (primo hermano), hasta segundo grado de afinidad (cuñados) y primero civil (adoptivos hijos/padres) de asociados que en la actualidad presten sus servicios directamente en la organización o a través de una empresa proveedora de empleados en misión temporal<sup>55</sup>.
- b) Norma de proceso de gestión de competencias, dentro de la cual se establece como una de las principales políticas que es responsabilidad del líder de equipo inmediato la calificación de las competencias de los asociados, con el apoyo del área de gestión humana, de la misma manera que se debe establecer un plan de desarrollo de competencias de acuerdo con el resultado obtenido en la evaluación de competencias y siguiendo el PR – 104-001 entrenamiento<sup>56</sup>.
- c) Norma de entrenamiento, dentro de la cual se estipula como una de las principales políticas que el plan formal de entrenamiento debe elaborarse por el líder de equipo inmediato de acuerdo con el procedimiento establecido en dicha norma y con una vigencia de un año, y que las necesidades de entrenamiento, deben ser coherentes con la política y objetivos de calidad, visión, misión, valores y metas organizacionales<sup>57</sup>.
- d) Norma de salud ocupacional, en la cual se establecen aspectos relacionados con la higiene y la seguridad industrial en torno a factores tales como alturas, espacios confinados, situaciones de riesgo, entre otros.
- e) Norma de préstamos.

---

<sup>55</sup> Norma de selección del talento humano. Código: PR – 104-009 de la versión No. 0. numeral 4.1.1., literal a, documentos suministrados por el área de gestión humana.

<sup>56</sup> Norma de proceso de gestión de competencias. Código: PR – 104-007 de la versión No. 2. numerales 4.1 y 4.4, documentos suministrados por el área de gestión humana.

<sup>57</sup> Norma de entrenamiento. Código PR 104-001, de la versión No. 4. numerales 4.1. y 4.3, documento suministrado por el área de gestión humana.

f) Norma de gastos de viajes.

De igual manera, existe otra serie de normas en las cuales el área de gestión humana participa en su elaboración pero que no son directamente emitidas por el área. Dentro de ellas se encuentra, a manera de ejemplo, los permisos de ingreso, las de visitantes, la parte de creatividad e ideas, el manejo de temporales, de tiempos (como se pagan horas extras, dominicales, festivos), entre otras.

En lo referente a las políticas generales de la organización, se cuenta con políticas para el enganche del personal, para el pago o la remuneración del personal. Dichas políticas se encuentran consignadas en la normas y en la red interna de la organización (intranet). Finalmente es importante destacar que, según comentan algunos de los entrevistados, para cada política y norma que se establece al interior de la compañía, se debe realizar el correspondiente proceso de difusión de éstas (entrevista No. 1, organización No. 1, 2006).

**Organigrama del área**

La figura 3 presenta el organigrama del área de gestión humana de la organización objeto de estudio No. 1.

Como se puede apreciar en el organigrama de la figura 6, el área de gestión humana se encuentra compuesta por:

- a) Un líder del equipo de gerencia de gestión humana, el cual depende directamente del líder de equipo de la gerencia general.
- b) Un asistente de gestión humana, que depende directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana.
- c) Un analista de selección e inducción corporativa, que depende directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana.
- d) Un analista de formación y desarrollo institucional, que depende directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana.

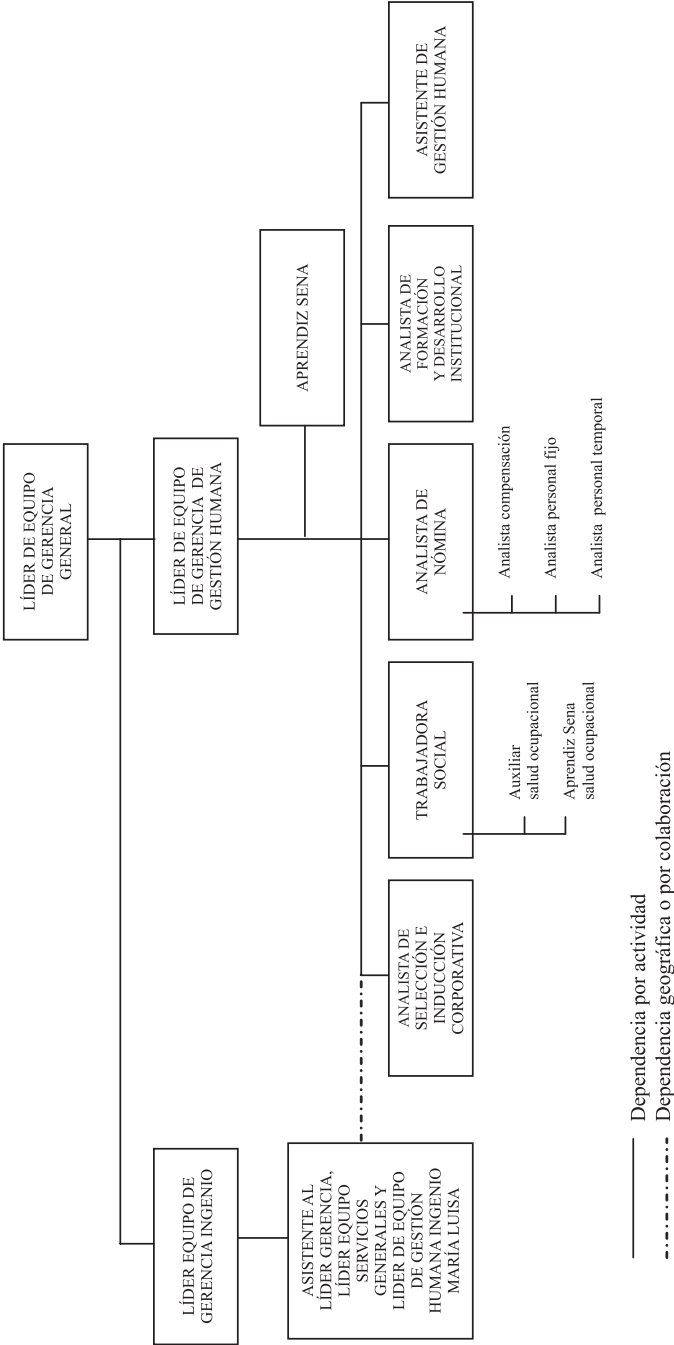


Figura 3. Organigrama del área de gestión humana de la organización No. 1.

Fuente: Área de gestión humana. Código: MA-101-01 versión No. 3.



- e) Tres analistas de nómina, de los cuales dos se encuentran vinculados directamente por la organización, siendo uno de estos dos el encargado de todo lo relacionado con la compensación del personal; el tercero, es de carácter temporal y se encarga del manejo de la nómina de todo el personal temporal que trabaja en la organización. Los tres dependiendo directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana.
- f) Un trabajador social, el cual depende directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana.
- g) Un auxiliar de salud ocupacional, que depende directamente del trabajador social.
- h) Tres estudiantes del servicio nacional de aprendizaje (Sena), uno de los cuales brinda apoyo a las actividades diarias del área y que depende directamente del líder de equipo de gerencia de gestión humana; los otros dos pertenecientes a otra institución educativa pero vinculados por intermedio de un convenio con el Sena, los cuales brindan apoyo en el desarrollo de las actividades de salud ocupacional y dependen directamente del trabajador social.

De acuerdo con la información suministrada por el grupo de personas entrevistadas, es propio anotar que todos los cargos anteriormente relacionados son de carácter corporativo; es decir, que para el caso de los diez (10) distritos de ventas con los que cuenta la organización, es el líder de equipo administrativo quien tiene inherente el desarrollo de las actividades de gestión humana, las cuales se encuentran dispuestas desde la sede principal en la ciudad de Cali; mientras que para las otras plantas, dichas actividades son ejercidas por el líder coordinador de planta o de producción, con el apoyo del líder administrativo.

#### **Descripción de las sub-áreas que componen el área de gestión humana**

##### *Líder de equipo del área de gerencia de gestión humana*

Actualmente la persona que ocupa la posición de líder de equipo del área de gerencia de gestión humana se encuentra vinculada a la organización hace seis (6) años, de los cuales hace cerca dos (2) años ocupa en la organización

el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en psicología egresada de la Universidad del Valle, y especialista en administración del talento humano de la Universidad de los Andes. Durante los anteriores cuatro años de vinculación con la compañía el actual líder de equipo del área de gerencia de gestión humana se desempeñó en el cargo de director corporativo de desarrollo humano.

Según la información ofrecida por parte del grupo de entrevistados, dentro de las funciones propias del cargo objeto de descripción se destacan:

- Administrar el persona vinculado por cualquier medio a la organización.
- Administrar y manejar las políticas y los objetivos macro o generales del Área de Gestión Humana.
- Manejar y desarrollar el proceso de Evaluación del Desempeño del personal de la organización<sup>58</sup>.

#### *Asistente de gestión humana*

En la actualidad la persona que ocupa la posición de asistente de gestión humana se encuentra vinculada a la organización hace veinte (20) años aproximadamente. Se trata de una persona profesional en derecho egresada de la Universidad Libre.

Según la información ofrecida por parte del grupo de entrevistados, dentro de las funciones propias del cargo objeto de descripción se destacan:

- Administrar el sistema disciplinario de la organización; es decir, todo lo que tiene que ver con los cumplimientos de las normas y las sanciones a que puede haber lugar.
- Velar por la difusión y el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

---

<sup>58</sup> Sobre el desarrollo de esta función, resulta pertinente aclarar que se está trabajando para que ésta sea transferida al analista de nómina encargado de la parte de compensación, ya que, según comentan los entrevistados, el hecho de que actualmente dicha función sea responsabilidad del líder de equipo del área de gestión humana se debe a que cuando aún desempeñaba el cargo de director corporativo de desarrollo humano, fue quien creó los procesos en el sistema SAC que maneja la compañía. No obstante, los procesos de evaluación forman parte de las funciones de los demás líderes de equipo, pues es un proceso que está interrelacionado con los demás cargos.

- Asesorar a las personas para el desarrollo de la acción disciplinaria; es decir, que desarrollen adecuadamente el proceso y que se cumpla los tipos de sanciones en función de la reiteración y la gravedad de las faltas cometidas.
- Atender las demandas con relación al personal que puedan llegar a la compañía; es decir, demandas por alimentos, embargos, etc.
- Manejar los procesos de pensión de personal; es decir, notificar con el tiempo respectivo la pensión del asociado y velar por el adecuado cubrimiento de la vacante durante dicho tiempo.
- Asesorar a las diferentes áreas de la organización en las decisiones jurídicas de tipo laboral; es decir, realizar una revisión exhaustiva de los factores determinantes de la decisión como lo es la antigüedad en la compañía, el tipo de vinculación y demás del asociado.
- Administrar el plan de préstamos y beneficios.
- Administrar todo el proceso correspondiente a las cesantías; es decir, revisar la calidad de los documentos presentados.
- Participar en las audiencias laborales; es decir, asistir a los juzgados en representación de la compañía.
- Hacer las veces de “staff jurídico”.

#### *Analista de selección e inducción corporativa*

En la actualidad la persona que ocupa la posición de analista de selección e inducción corporativa se encuentra vinculada a la organización hace dos (2) años aproximadamente. Se trata de una persona profesional en psicología egresada de la Universidad del Valle. No obstante, es una persona que se desempeñó durante cerca de diez (10) años como ejecutiva de cuenta en una outsource de personal, manejando entre sus cuentas empresas muy grandes dentro de las que se encontraba la organización objeto de estudio.

Según la información ofrecida por parte del grupo de entrevistados, dentro de las funciones propias del cargo objeto de descripción se destacan:

- Coordinar los procesos de selección a nivel nacional del personal que ingresa a la organización.
- Coordinar y desarrollar el proceso de inducción al cargo del personal recién vinculado a un cargo o a la organización.

Es importante anotar en este punto, según uno de los entrevistados, las funciones correspondientes al cargo de analista de selección y inducción corporativa presentan una descripción global o general; no obstante, el desarrollo de las dos funciones anteriormente listadas, implican el desarrollo de otra serie de funciones o actividades que presentan un carácter aún más específico, como son por ejemplo, coordinar las visitas a las plantas, presentar el video institucional de la empresa, remitir a pruebas con agencias especiales de seguridad, entre otras.

#### *Analista de formación y desarrollo institucional*

Actualmente, la persona que ocupa la posición de analista de formación y desarrollo institucional se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente un año y medio. Se trata de una persona profesional en psicología, egresada de la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se pueden establecer como principales funciones del cargo objeto de descripción las siguientes:

- Contribuir con el desarrollo de las competencias organizacionales y habilidades funcionales de cada uno de los miembros de la organización; es decir, trabajar con los diferentes líderes de equipo de gerencia de área y los líderes de equipo inmediato para que el personal bajo su cargo se capacite, entrene y forme en torno a las necesidades que surgen del proceso anual de evaluación del desempeño.
- Coordinar la ejecución de todos los planes de entrenamiento y capacitación del personal de la organización.
- Realizar desarrollos y promociones.
- Identificar necesidades adicionales a las contempladas dentro del plan de entrenamiento y desarrollarlas en el transcurso del año.
- Promover el desarrollo personal, la formación, la capacitación y las competencias.

Al igual que en la posición anteriormente descrita, las funciones correspondientes al cargo de analista de formación y desarrollo institucional

presentan una descripción global o general; es decir, que el desarrollo de las cinco funciones aquí referenciadas, implican el desarrollo de otra serie de funciones que presentan un carácter aún más específico, como lo son por ejemplo, manejar el material y la información correspondiente a los procesos de capacitación y entrenamiento, realizar los contactos con las instituciones prestadoras de servicios y mantener actualizada la información de éstas, coordinar el proceso de evaluación de las capacitaciones o entrenamiento ofrecidos al interior de la organización, entre otros.

*Analista de nómina No. 1 (contratación)*<sup>59</sup>

En la actualidad, la persona que ocupa la posición de analista de nómina No. 1, y que como se verá a continuación sus principales actividades giran en torno al proceso de contratación y elaboración de nómina, se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente veintiún (21) años. Se trata de una persona profesional en administración de empresas egresada de la Universidad Libre de Cali.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se pueden establecer como principales funciones del cargo objeto de descripción las siguientes:

- Contribuir con el proceso de ingreso de personal nuevo en la organización; es decir, orientar al nuevo asociado durante el proceso de inducción en todo lo referente a recopilación de la documentación de ingresos, autorización y remisión para el desarrollo de exámenes médicos de ingreso, afiliaciones y vinculaciones a EPS, ARP, caja de compensación, fondo de pensiones, etc., la contratación, carnetización.

---

<sup>59</sup> La connotación de analista de nómina No. 1, No. 2 y No. 3, *no es propia* de la organización objeto de estudio. Esta se ha introducido dentro del presente documento únicamente con el ánimo de poder diferenciar desde la denominación del cargo los tres analistas de nómina con que cuenta la organización, pues como se pudo notar al presentar la estructura organizacional del área, y se describió con posterioridad, aunque los tres reciben la misma denominación, la naturaleza de sus funciones es en gran medida diferente.

- Realizar el proceso de retiro de personal de la organización; es decir, adelantar las actividades de liquidación como son la solicitud de paz y salvos, elaboración y entrega de los cheques, entrega de la liquidaciones.
- Manejar la nómina a nivel general de la organización; es decir todo lo que tiene que ver con la liquidación mensual del personal que tiene vinculación o contratación directa con la organización, recopilación de novedades por préstamos, auxilios y demás, la liquidación de los aportes en salud, la liquidación de los aportes parafiscales y demás, la nómina de corrección, etc.
- Manejar la nómina de los pensionados.
- Manejar la nómina de los estudiantes en práctica, pasantía o del Sena.
- Realizar pagos a terceros, es decir a EPS, cajas de compensación, remisión de los archivos de pago vía e-mail a cada una de esas entidades, entre otros.
- Atender en general las solicitudes, ya sea del personal retirado, de terceros mismos o de personal que esté actualmente vinculado; es decir, certificaciones, referenciación ante terceros.

#### *Analista de nómina No. 2 (compensación)*

Actualmente, la persona que ocupa la posición de analista de nómina No. 2, y que como se verá a continuación sus principales actividades giran en torno al proceso de análisis y compensación (administración) de salarios, se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente tres (3) años. Se trata de una persona profesional en administración de empresas egresada de la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se pueden establecer como principales funciones del cargo objeto de descripción las siguientes:

- Manejo de la estructura salarial de los cargos; es decir, contribuir con el proceso de incrementos de la remuneración anual del personal

de la organización a través del análisis y la elaboración de tablas de incremento anual.

- Realizar el *benchmanrking*<sup>60</sup> de las curvas salariales.
- Participar en la definición de los indicadores de cumplimiento (o desempeño) a través de los cuales se calcula el componente variable del que está compuesto el salario del personal en la organización.
- Contribuir al proceso de evaluación del desempeño (cumplimiento de indicadores) y su respectiva retroalimentación mensual para la liquidación del salario correspondiente.
- Realizar el proceso de análisis de cargos<sup>61</sup>.

### *Analista de nómina No. 3 (personal temporal)*

En la actualidad, la persona que ocupa la posición de analista de nómina No. 3, se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente un año y medio. Se trata de una persona profesional en ingeniería informática.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se puede establecer que la función principal del cargo de analista de nómina No. 3 consiste en manejar la nómina del personal que se encuentra vinculado a la organización por medio de una agencia de empleo temporal (o de empleados en misión); es decir, todo lo concerniente con la liquidación mensual de las personas con este tipo de contratación, recopilación de novedades, correcciones de nómina, facturación, suministro de información a la agencia de empleo. En general, se puede decir que busca contribuir con la buena administración del personal temporal presente en la organización.

---

<sup>60</sup> El *benchmarking* es una herramienta administrativa que se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Para profundizar en todo lo concerniente a esta herramienta administrativa, se recomienda al lector ver: Spendolini, M. (1994).

<sup>61</sup> Es de anotar en este punto que en la actualidad dicha función no se encuentra plenamente desarrollada, ya que sólo hasta la fecha de recolección de la información para la presente investigación se estaba realizando un proceso de reestructuración en lo referente al análisis y diseño de cargos, constituyendo así un primer ejercicio en este sentido.

### *Trabajador social*

Actualmente, la persona que ocupa la posición de trabajador social se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio desde hace aproximadamente dos (2) años. Se trata de una persona profesional en ingeniería industrial, egresada de la Universidad Libre de Cali con especialización en salud ocupacional.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se pueden establecer como principales funciones del cargo objeto de descripción las siguientes:

- Desarrollar y coordinar todas las actividades y procesos relacionados con la salud ocupacional en la organización; es decir, debe manejar todas las relaciones con la ARP, con la EPS, realizar investigaciones de accidentes de trabajo con análisis de causas principales y tareas críticas, coordinar las reuniones del comité paritario de salud ocupacional (COPASO) con el fin de establecer planes de acción, hacer seguimiento a los planes ya existentes, seguimiento a los proveedores (servicios médicos y de higiene por ejemplo), seguridad industrial, actualizar el panorama de riesgos, inspecciones de seguridad, campañas de salud, entre otras actividades muy específicas.
- Desarrollar y coordinar todas las actividades y procesos relacionados con el bienestar del personal de la organización; es decir, programar y coordinar los procesos de educación no formal, los cursos extras, desarrollar actividades con la colaboración de las cajas de compensación familiar, coordinar las visitas de los miembros de la familia a la planta, desarrollar el día de la familia, desarrollar programas de ayuda de acuerdo a las problemáticas identificadas (economía familiar, drogadicción, educación, etc.), adelantar proyectos de apoyo y orientación para lograr un desarrollo integral del empleado y su familia (talleres de presupuesto familiar, de manejo de hijo con problemas de alcohol y drogadicción, etc.).

De manera general, se puede decir que las funciones del trabajador social se sintetizan en la idea de velar por la satisfacción de las necesidades



básicas y de seguridad de los miembros de la organización en aspectos que van desde la higiene y llegan hasta la parte motivacional.

#### *Auxiliar de salud ocupacional*

Actualmente, la persona que ocupa la posición de auxiliar de salud ocupacional, se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio desde hace aproximadamente veintiocho (28) años de los cuales quince (15) los ha dedicado a desarrollar las actividades características del cargo objeto de descripción. Según comentan los entrevistados, dicha persona formó parte del grupo inicial de colaboradores con los cuales se fundó la organización objeto de estudio. Se trata de una persona con estudios de auxiliar de enfermería.

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de entrevistas, se puede establecer que la función principal del cargo de auxiliar de salud ocupacional consiste en brindar apoyo al trabajador social en el desarrollo de sus funciones, logrando así obtener los resultados deseados en términos de satisfacción de las necesidades básicas y seguridad de los miembros de la organización. Es así como se destacan aspectos tales como el apoyo logístico a las capacitaciones en torno al tema (ergonomía, trabajo en alturas, inducciones, etc.), coordinación del servicio médico, atención, reporte seguimiento de los accidentes de trabajo, dotación de los elementos de protección al personal, entre otras.

#### *Estudiantes en práctica del Sena*

Actualmente, la organización cuenta con la colaboración de tres estudiantes provenientes de Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Uno de ellos con vinculación directa a través del Sena. Este estudiante se encarga de brindar apoyo al desarrollo de actividades de secretariado del área; actividades dentro de las cuales se destacan el manejo y archivo de documentos del área, remisión y recepción de correspondencia con su respectiva radicación, atención telefónica, entre otras.

Los otros dos estudiantes aunque se encuentran vinculados a través de Sena, no son estudiantes de dicha institución, sino de Intenalco, una institución de educación no formal destinada a la formación en temas relacionados

con salud ocupacional, pues dichos estudiantes han sido vinculados con el ánimo brindar apoyo (junto con el auxiliar de salud ocupacional) en las actividades de salud ocupacional. Un estudiante apoya las actividades de la sede corporativa en Cali, mientras el otro realiza lo propio en la planta ubicada en el municipio de Villarrica, en el departamento del Cauca.

## ORGANIZACIÓN No. 2

### Historia<sup>62</sup>

La segunda organización debe su nombre al apellido de Charles, un químico estadounidense de *New Haven Connecticut*, quien durante el invierno de 1839 a la edad de 39 años, descubrió el proceso de vulcanización. Hacia el año de 1844 se le otorgó la patente de vulcanización a Charles y para el 1º de julio de 1860, muere con deudas que alcanzaban un monto de US \$200.000 dólares. Sin embargo, los derechos de autor reconocidos por su invento permitieron vivir cómodamente a su familia. Su hijo Charles Jr. quien heredó su talento, hizo una fortuna como inventor de maquinaria para la fabricación de zapatos.

En 1892 John Frank Seiberling procedente de la ciudad de Akron, estado de Ohio, patenta una llanta resistente a pinchaduras. Ya para el año de 1898 decide comprar una fábrica de conglomerados a las márgenes del río Liale Cuy, en Akron, gracias a un préstamo otorgado por su cuñado de US \$3.500 dólares, y el cual posteriormente se constituiría en su negocio de caucho. Es así, como el 21 de noviembre de 1898, la organización objeto de estudio inicia operaciones con trece (13) empleados y un capital de trabajo inicial de US \$217.86, fabricando llantas de bicicleta, llantas de hule sólido para coches tirados por caballos, herraduras de hule, fichas de póker y otros objetos de caucho. El 29 de agosto del mismo año se le incorpora capital de US \$100.000, David Hill, un nuevo accionista compró US \$30.000 dólares en acciones y se convirtió en el presidente de la compañía.

El nombre de la organización se escogió en honor a su fundador por su riesgo y perseverancia; igualmente, el principal logo que la identifica, constituido en el año de 1901, se debe en honor del dios Mercurio; este

---

<sup>62</sup> Tomado del manual del asociado. División de recursos humanos de la organización objeto de estudio. En Arbeláez, C. y Ramos, M.P. (2006).

logo se utilizó inicialmente en las primeras estrategias de publicidad de la compañía apareciendo en *The Saturday Evening Post*.

Entre los hechos más relevantes que sucedieron en ese año, fue el ingreso a la compañía del primer tecnólogo entrenado como ingeniero de llantas, Paul W. Litchfield, egresado de MIT, el cual se desempeñaría como el superintendente de la fábrica, en Estados Unidos, y posteriormente establecería las normas de alta calidad y eficiencia e incrementaría la investigación y desarrollo de técnicas y productos.

Fundada en el inicio de la era automotriz, es una organización que siempre se caracterizó por el desarrollo de tecnología de punta. En 1899 las llantas para automóvil fueron incluidas en la línea de producto original de llantas para bicicleta, llantas para carruajes y herraduras acolchadas. Para 1903, se patentó la primera llanta sin neumático para automóvil, desarrollando un año más tarde el primer rin desmontable y la máquina para la fabricación de llantas. Ya para 1905, la compañía presentaba la primera llanta de un rin desmontable para sustituir las ruedas enterizas.

En 1906, aparece la llanta *Straight Side tire*. Para esta fecha Frank Seiberling tenía ya 16 patentes de llantas para transportes y la organización presentó en Estados Unidos las primeras cubiertas automovilísticas con flancos rectos. En 1908 lleva a cabo la primera adaptación del diseño de banda “todo terreno” y para esa época, el modelo Ford T se empieza a tornar popular en la clase media y las ventas de llantas aumentan.

Para 1909, la organización presenta en Estados Unidos, la primera llanta de caucho para aviones con cuatro aletas, la Wing Tire, destinada a sustituir kits de esquís y las llantas de bicicleta que usaban los modelos pioneros de aviación.

En 1910, inaugura su primera planta internacional en Ontario, Canadá y para 1911 construye uno de los símbolos importantes de la organización después de su logo, el primer dirigible que se utilizaría en todos los eventos y actividades públicas de la empresa, y que se constituiría en un elemento diferenciador que impartiría el concepto y la cultura de la organización.

En 1912 abre oficinas en Londres y para 1913 inaugura su primera fábrica en Suramérica en Río de Janeiro e inicia operaciones en Colombia con la venta de sus productos. Para ese entonces, el 16 de julio llega el primer automóvil (Reo) a Cali traído desde Barranquilla por el alemán Ernesto Seytar a los compradores Fernando Ayala y Enmanuel Pinedo.

Para 1915 la organización adopta el credo “*Proteja nuestro buen nombre*”, base de su responsabilidad social, con el fin de hacer más efectiva su misión de fabricar productos de la más alta calidad y darle el trato justo y cortés que se merecen sus clientes. Un año más tarde, se convierte en la compañía de llantas más grandes del mundo, superando una facturación de US \$100 millones.

En 1918 patrocina viajes de scouts, de tres mil millas y en camiones; y durante la primera guerra mundial, la organización diversifica sus productos produciendo máscaras, portaaviones, zeppelines, llantas para camiones y aviones militares. En esta etapa muchos de los trabajadores van a la guerra y se inicia un nuevo cambio laboral en las plantas ya que se vinculan las primeras mujeres en la fábrica.

En 1924 contratan a una de las unidades de negocios de la organización para construir dirigibles de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Para 1934 se introduce la llanta para tractor y en el año de 1940 construye la primera compañía de caucho sintético.

Ya para 1943 la compañía aérea de la organización en su laboratorio de investigación logra producir un B-19 *Superfortress* y posteriormente el B-29 *Superfortress*, modelo de avión que transportó la bomba atómica. Igualmente, para este año la organización coloca en funcionamiento la primera planta de reencauche en Cali, en la carrera 7 con calle 24, en el barrio San Nicolás.

Para esa década, de los 46.000 trabajadores de la organización en Estados Unidos, 18.000 nutren contingentes norteamericanos. La empresa adapta las plantas de Argentina e Indonesia para producir llantas para vehículos militares y abre plantas en México, Perú, Colombia, Venezuela y Cuba. En 1948 la casa matriz celebró los primeros 50 años; para ese momento la compañía contaba con 53.000 empleados, 20.000 de ellos en el exterior.

En 1952 la organización introduce su *high quality nylon tire* reforzado, usando el proceso 3-T y en 1955 introduce una coraza contenedora de aire, una cámara dual envuelta alrededor de la pestaña de la llanta, limitada para uso en equipo original.

Ya para el año de 1957 la organización opera con 30 fábricas en 23 países, manejando uno de sus eslóganes “*Alrededor del mundo mucha gente corre con las llantas (nombre de la organización), más que con cualquier otra marca*”

En 1963 la división aérea de la organización se transforma en la división aeroespacial como una subsidiaria que desarrolla productos para la carrera espacial: plásticos, misiles, sistemas de guía y de radar, simuladores y entrenadores de vuelo, equipos de soporte aeroespacial, estructuras de comunicación, etc. De esta manera, para 1969 la organización colabora en la misión que envía al astronauta Neil Armstrong a la luna. Posteriormente, abastece a la misión de Apolo XI con diversos materiales, desde los frenos utilizados en las rampas de lanzamiento de la nave espacial hasta los caucho de las ventanas del módulo de comando y de las bolsas de goma que nivelaron la cápsula cuando ésta cayó al Océano Atlántico.

En 1965, suma a la línea *eagle* un neumático de refacción, para seguridad de algunos vehículos y en 1973 la llanta *custom steelguard* se convierte en la única llanta de acero aprobada por todos los fabricantes de autos modelos 1974 en los Estados Unidos.

Para 1978 introduce en la exhibición de autos de Nueva York, el SST, primer neumático de la industria que se auto-soporta. Y en 1981 la nueva familia de alto desempeño de llantas *eagle* es introducida en Daytona, Florida (Estados Unidos). En 1983 la organización anuncia el desarrollo de llantas radiales para aviación y en 1991 pone en el mercado la llanta *aquatred*, nueva llanta radial de especial desempeño en terrenos húmedos.

Para 1992, la organización anuncia el desarrollo del *eagle* GS-EMT (neumático de movilidad extendida) con una construcción que le permite auto soportarse y que se ajusta a rines convencionales, neumático que un año más tarde sería galardonado con el premio al descubrimiento tecnológico de innovación. Para ese mismo año la organización introduce su innovador programa “*customer trust*” (credibilidad del cliente), programa que le permitió al cliente obtener un diagnóstico y servicio profesional en los puntos de venta.

En 1998 la organización celebra orgullosamente los 100 años, con el lanzamiento de las llantas NCT3 y *quantum*, confirmando el liderazgo latinoamericano en la implementación de sistemas con miras al siglo XXI.

Para el año de 1999 la compañía anuncia una alianza global con una industria japonesa “*Japan’s Sumitomo Rubber Industries Ltda.*” que tiene los derechos de la marca de llantas dunlop. Para el año 2000 se establece una reestructuración interna diseñada para desarrollar el sistema *e-business*.

Bob Keegan ingresa como presidente y director operativo (*chief operating officer*), cargo en el que se desempeña hasta la actualidad.

## Proyecto de Empresa

### Misión

Exceder continuamente las expectativas cambiantes de nuestros clientes en cuanto a calidad, valor y entrega de productos y servicios dentro de un clima organizacional donde nuestros asociados encuentren retos, estén motivados, busquen un crecimiento personal continuo contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad y medio ambiente mientras se provee un justo retorno a la inversión de todos los accionistas.

### Visión

Ser los proveedores de llantas y productos afines de mejor valor agregado en el mercado local y el mejor productor-exportador del mundo de llantas convencionales para camión, agrícolas (radial) y material de reencauche (Manual del asociado, citado por Arbeláez & Ramos, 2006).

### Valores

Hacia el año de 1915 la organización adoptó el lema que aún está presente: *Proteja nuestro buen nombre*. Dicha frase trae consigo la idea de que tanto el futuro de la empresa como el de sus asociados depende de ellos mismos (Manual del asociado, citado por Arbeláez & Ramos, 2006). Cada una de las palabras que lo conforman encierra un significado, o mejor, una actitud de la organización, tal como se presenta a continuación:

PROTECT (Proteja):	Valoramos nuestro buen nombre
OUR (Nuestro):	Valoramos nuestros clientes
GOOD (Buen):	Valoramos nuestros asociados
NAME (Nombre):	Valoramos Nuestros accionistas

#### 1. *Valoramos nuestro buen nombre*

- a) Conducir nuestros negocios de acuerdo a los más altos estándares legales y éticos.

- b) Afirmar nuestro nombre como sinónimo de excelencia.
- c) Operar globalmente como una corporación socialmente responsable.

2. *Valoramos a nuestros clientes*

- a) Escuchar y responder rápidamente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- b) Brindar un valor extraordinario a los consumidores de nuestros productos y servicios.
- c) Asegurar los más altos estándares de calidad y servicio de nuestros productos.

3. *Valoramos a nuestros accionistas*

- a) Actuar como una organización orientada al éxito del negocio.
- b) Asegurar el valor del futuro de las acciones a través de un crecimiento sostenido de nuestras ganancias y rentabilidad.
- c) Ser el productor con el más bajo costo entre los mayores competidores del mundo.

4. *Valoramos a nuestros asociados*

- a) Tratar a todos los asociados y sus ideas con dignidad y respeto, reconociendo sus expectativas y logros.
- b) Atesorar y fomentar nuestra diversidad.
- c) Alentar el desarrollo de los asociados a través del entretenimiento y la enseñanza con el ejemplo.

**Políticas**

Las políticas de la organización son resultado del estudio y el análisis de dos puntos de referencia: primero, la casa matriz, la cual cuenta con unas políticas establecidas a nivel mundial, y segundo, las encuestas periódicas sobre las necesidades de los clientes por producto y en el tiempo. Así entonces, en la organización se manejan tres políticas principales que deben ser consideradas para el cumplimiento de todos los procesos que se llevan a cabo:

1. *Política de seguridad e higiene industrial y salud ocupacional*

Esta política es definida en la organización como: “Las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la seguridad e

higiene industrial, expresados de manera formal por el vicepresidente de manufactura”. (Código: PSH-RH-017, citado por Arbeláez & Ramos, 2006, p.224).

Se plantea que la compañía a través del tiempo ha reconocido que los factores seguridad e higiene industrial en el lugar de trabajo son una contribución esencial a la preservación de la calidad de vida de todos los asociados. De igual manera, es una empresa socialmente responsable en la conservación del medio ambiente y en la administración de la seguridad e higiene industrial de todos sus asociados, acogiendo las normas corporativas y la ley colombiana, protegiendo igualmente a todas las áreas y personas alrededor de su planta.

## *2. Política de calidad y ambiental*

La política de calidad se define como “[...] las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados de manera formal por el comité central de calidad” (Código PMR-QT-002, citado por Arbeláez & Ramos, 2006, p.228).

Dicha política abarca los siguientes aspectos dentro de la organización:

- a) Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de calidad que cumplan sus requerimientos así como todas las normas de calidad y seguridad aplicables.
- b) La política ambiental es definida como: “[...] el conjunto de directrices y objetivos de la organización con respecto al sistema de gestión ambiental, los cuales son expresados a través del comité ejecutivo” (Código PMR-QT-002, citado por Arbeláez & Ramos, 2006, p.228).

## *3. Política de puertas abiertas*

Esta política consiste en [...] un procedimiento interno, el cual fue construido con el objetivo de permitir a los asociados tener acceso fácil y tener una comunicación oportuna con cualquier persona de la compañía, respetando el conducto regular aplicable para cada caso, ya sea acudiendo directamente sin previo aviso a la oficina de la persona, o solicitando una

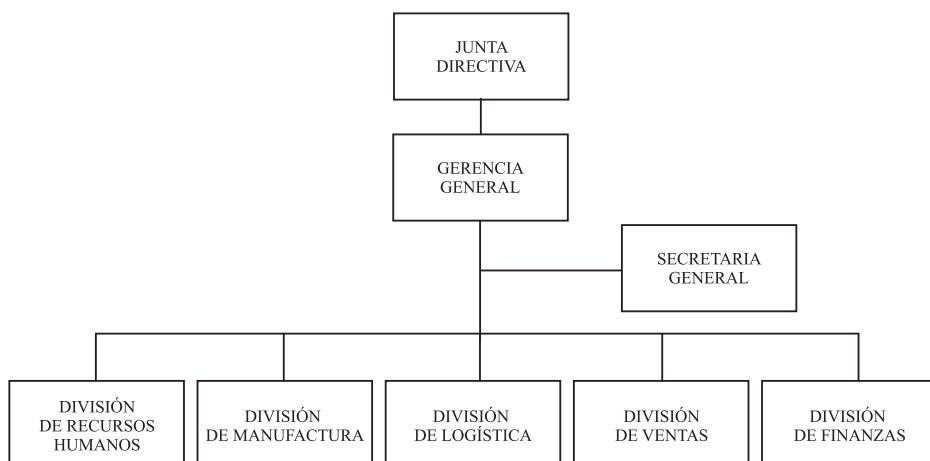


cita para discutir la problemática. (Manual del asociado, citado por Arbeláez & Ramos, 2006, p.232).

### Organigrama<sup>63</sup>

En total, la organización cuenta con noventa y ocho (98) cargos establecidos y claramente descritos en los *job description*; no obstante, se trata de una organización que cuenta con más de cuatrocientas (400) personas las cuales se encuentran distribuidas entre dichos 98 cargos.

La figura 4 presenta el organigrama general de la organización objeto de estudio No. 2.



*Figura 4. Organigrama general de la organización No. 2.*

Fuente: Construcción realizada por la profesora Adriana Aguilera a partir de las entrevistas realizadas en el marco del proyecto de investigación denominado: *La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social*.

## Descripción del Área de Recursos Humanos

### Objetivos

Según la información suministrada por algunos miembros del área que fueron entrevistados, los objetivos del área son:

<sup>63</sup> El organigrama formal de la organización no fue suministrado. Por tanto, el organigrama que a continuación se presenta obedece a una construcción de la profesora Adriana Aguilera Castro a partir de las entrevistas realizadas en el marco del proyecto de investigación denominado “La gestión humana y su relación con el *management*, la cultura organizacional y el capital social”, adelantado por el Grupo de investigación humanismo y gestión de la Universidad del Valle.

- a) Apoyar a la organización para que sea una *high performance organization* (HPO), es decir, una organización de alto desempeño, éste es uno de los objetivos.
- b) Generar una estructura de bajo costo, no a través de la disminución de personal sino por medio del mejoramiento de los procesos, los comportamientos seguros y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la convención colectiva de trabajo 2005-2010.
- c) Coordinar todos los aspectos relacionados con la seguridad industrial y salud ocupacional de la organización a través del desarrollo de cuatro estrategias de seguridad: liderazgo, ergonomía, mantenimiento preventivo y comportamiento.
- d) Dotar a todo el personal de la organización, por medio de los procesos de capacitación y entrenamiento, de todos los conocimientos que requieren en cada unas de las posiciones que ocupan.
- e) Satisfacer plenamente todos los requerimientos de los usuarios, manteniendo el personal satisfecho, siendo sistemáticos para ofrecerles un servicio ágil y rápido.
- f) Facilitar los procesos de comunicación organizacional y la transferencia del proyecto de empresa a todos los miembros de la organización.

#### **Políticas específicas del área**

Las políticas específicas del área se encuentran estrechamente relacionadas con las políticas generales de la organización; no obstante, éstas se reflejan de manera específica en la división de recursos humanos.

##### *Política de puertas abiertas*

Cualquier empleado puede llegar a las oficinas de los directivos del área y hablar con ellos directamente, no hay necesidad de intermediarios.

##### *Políticas salariales*

Hay un rango de salarios establecido por la convención colectiva y no se le puede pagar a ningún trabajador por encima o por debajo de los rangos pactados. De igual manera, existen procedimientos específicos

para los aumentos salariales que no pueden ser incumplidos bajo ninguna circunstancia.

#### *Políticas de selección y contratación*

Toda persona que ingrese a la compañía debe haber cumplido con los pasos del *target selection*, si no pasa alguno de los pasos, no ingresa.

#### *Procedimientos de licitación*

No se pueden realizar ventas directas a ninguna persona o compañía; tampoco se pueden realizar donaciones a compañías que no posean NIT. Todas las ventas que realiza la compañía de materiales, sobrantes, residuos... deben realizarse mediante licitación.

#### *Políticas de seguridad industrial*

La meta es cero accidentes, y tanto los empleados operativos como el personal administrativo deben comprometerse para el cumplimiento de esta meta.

#### **Organigrama del área**

En la organización, el área de gestión humana es denominada división de recursos humanos. Actualmente se encuentra conformada por un total de cuarenta y ocho (48) personas; la mayoría de ellas en el nivel operativo y vinculados con contratos a través de una agencia especializada en el suministro de personal temporal o en misión.

Solamente cuatro personas que se encuentran en el nivel administrativo (gerente de recursos humanos, gerente de relaciones laborales y seguridad física, gerente de seguridad industrial, selección y capacitación, coordinador de servicios especiales de recursos humanos) están vinculados a la organización por medio de contrato directo con ésta.

Actualmente el gerente de la división de recursos humanos reporta directamente a la gerencia general de la organización, relación de dependencia que se viene dando en la organización sólo desde hace cuatro (4) años puesto que anteriormente, dicha división se encontraba reportando directamente a

división de manufactura. Tal como se observa en el organigrama general de la compañía, la división de recursos humanos actualmente se encuentra en el mismo nivel jerárquico de las otras divisiones que conforman la estructura de la organización.

El organigrama específico de la división de recursos humanos muestra, como se mencionó anteriormente, que la gerencia de la división de recursos humanos se encuentra en relación de dependencia directa de la gerencia general de la organización, así como las demás relaciones de dependencia de las diferentes subdivisiones que componen dicha división.

Como se puede apreciar en el organigrama de la figura 5, la división de recursos humanos de la organización se encuentra compuesta por:

- a) Un gerente de recursos humanos, el cual depende directamente de la gerencia general.
- b) Un gerente de relaciones laborales y seguridad física, que depende directamente de la gerencia de recursos humanos.
- c) Un gerente de seguridad industrial, selección y capacitación, que depende directamente de la gerencia de recursos humanos.
- d) Un coordinador de servicios especiales de recursos humanos, que depende directamente de la gerencia de recursos humanos.
- e) Dos asistentes de relaciones laborales, uno encargado del personal vinculado directamente por la compañía y el otro del personal vinculado con carácter temporal o contratistas, ambos dependiendo directamente de la gerencia de relaciones laborales y seguridad física.
- f) Tres supervisores de vigilancia y seguridad física, los cuales dependen directamente de la gerencia de relaciones laborales y seguridad física.
- g) Trece guardas los cuales dependen directamente de los supervisores de vigilancia y seguridad física.

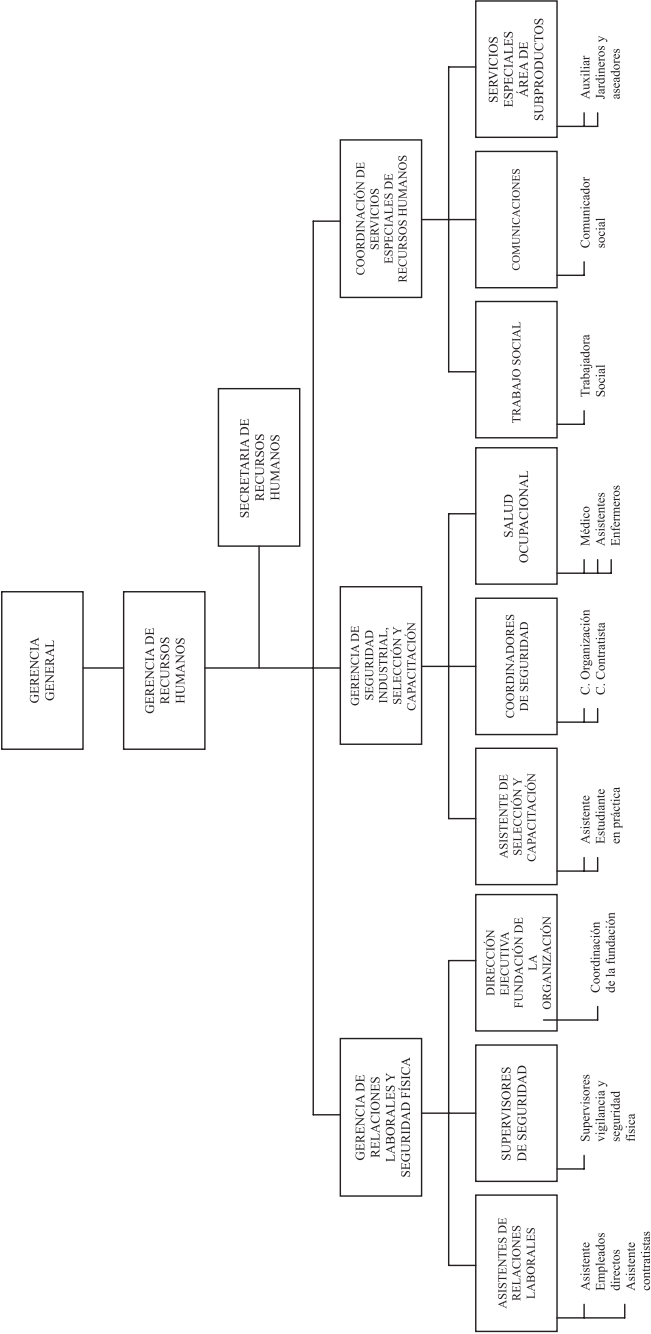


Figura 5. Organigrama del área de gestión humana de la organización No. 2

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información contenida en las entrevistas realizadas en el marco del proyecto de investigación denominado: *La gestión humana y su relación con el management y la cultura organizacional y el capital social*.

- h) Un coordinador de la fundación de la organización, en relación de dependencia directa de la gerencia de relaciones laborales y seguridad física.
- i) Un trabajador social, el cual depende directamente de la gerencia de relaciones laborales y seguridad física.
- j) Un asistente de selección y capacitación, que se encuentra en relación de dependencia directa de la gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación.
- k) Un estudiante en práctica, que depende directamente del asistente de selección y capacitación.
- l) Dos coordinadores de seguridad, uno encargado del personal vinculado por la organización y el otro del personal vinculado con carácter temporal o contratistas, ambos dependiendo directamente de la gerencia seguridad industrial, selección y capacitación.
- m) Un médico, el cual depende directamente de la gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación.
- n) Un asistente de salud ocupacional, que depende directamente de la gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación.
- o) Un enfermero, que depende directamente de la gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación.
- p) Un comunicador social, el cual se encuentra en relación directa de subordinación con la coordinación de servicios especiales de recursos humanos.
- q) Los auxiliares de jardinería, que están en relación directa de dependencia con la coordinación de servicios especiales de recursos humanos.
- r) Los aseadores, que dependen directamente de la coordinación de servicios especiales de recursos humanos.

#### **Descripción de las sub-áreas que componen el área de gestión humana**

##### *Gerente de recursos humanos*

Actualmente la persona que ocupa la posición de gerente de recursos humanos se encuentra vinculada a la organización hace dieciséis (16) años

aproximadamente, de los cuales desde hace cerca de tres (3) años ocupa en la organización el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en ingeniería industrial, egresado de la Universidad del Valle y magíster en administración de empresas de la misma institución universitaria. Durante los anteriores trece (13) años de vinculación con la compañía el actual gerente de recursos humanos se desempeñó en el área o división de producción.

En términos generales, según comentarios de los entrevistados, la gerencia de recursos humanos se encuentra orientada a todo lo referente a organización y desarrollo, así como también a la puesta en marcha de toda la estrategia de recursos humanos.

#### *Gerente de relaciones laborales y seguridad física*

Actualmente la persona que ocupa la posición de gerente de relaciones laborales y seguridad física se encuentra vinculada a la organización hace diez (10) años aproximadamente, de los cuales desde hace cerca siete (7) años ocupa en la organización el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en derecho egresada de la Universidad Libre, especialista en derecho del trabajo y seguridad social de la Universidad San Buenaventura y Pontificia Bolivariana respectivamente y magíster en administración de empresas de la Universidad del Valle.

En términos generales, se puede decir, de acuerdo con la información suministrada por el grupo de entrevistados, que las principales funciones pertenecientes a dicha subdivisión son:

- Coordinar todos los aspectos relacionados con la seguridad del personal vinculado a la organización y la seguridad de la planta.
- Administrar todos los componentes o acciones disciplinarias tanto para el personal que goza de vinculación directa con la organización, como del que se encuentra en misión o temporal.
- Coordinar todo lo relacionado con la contratación, entendida ésta como la relación directa que tiene la organización con todos sus asociados directos y de carácter temporal.
- Coordinar todos los aspectos relacionados con el proceso de compensación del personal tanto de la organización como el temporal.

- Manejar las relaciones con el sindicato y la administración de la convención colectiva de trabajo y todos los procesos laborales que tiene la compañía a cargo.
- Coordinar todas las actividades orientadas a la vigilancia o seguridad física de la organización (*security*) a través de empresas privadas de seguridad y la membresía que tiene la organización con diferentes entidades de *security* tanto a nivel nacional como local.
- Administrar la fundación de la organización.

*Asistente de relaciones laborales No. 1*<sup>64</sup>

Actualmente, la persona que ocupa la posición de asistente de relaciones laborales No. 1 se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente dos (2) años. Se trata de una persona profesional en administración de empresas egresada de la Universidad del Valle.

Dicho asistente brinda apoyo a la gerencia de relaciones laborales y seguridad física en todos los procesos relacionados con los empleados que tienen contrato directo con la organización.

*Asistente de relaciones laborales No. 2*

Actualmente, la persona que ocupa la posición de asistente de relaciones laborales No. 2 se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente un año y medio. Se trata de una persona profesional en administración de empresas egresada de la Universidad del Valle.

Dicho asistente brinda apoyo a la gerencia de relaciones laborales y seguridad física en todos los procesos relacionados con los empleados cuya vinculación a la organización ha sido realizada a través de una agencia especializada en el suministro de personal temporal o personal en misión.

---

<sup>64</sup> La connotación de asistente de relaciones laborales No. 1 y No. 2, *no es propia* de la organización objeto de estudio. Esta se ha introducido dentro del presente documento únicamente con el ánimo de poder diferenciar desde la denominación del cargo los dos asistentes de relaciones laborales con que cuenta la organización, pues como se pudo notar al presentar la estructura organizacional del área, aunque los dos reciben la misma denominación, la naturaleza de sus funciones es en alguna medida diferente.



*Coordinador de la fundación*

Actualmente, la persona que ocupa el cargo de coordinador de la fundación se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente once (11) años, de los cuales los últimos cuatro (4) han sido ocupando el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en administración de empresas egresada de la Universidad Libre. En dicho cargo se pretende contribuir para que la organización cumpla con todo lo relacionado a su responsabilidad social tanto a nivel interno como también a nivel externo; es decir con la sociedad.

*Gerente de seguridad industrial, selección y capacitación*

Actualmente la persona que ocupa el cargo de gerente de seguridad industrial, selección y capacitación se encuentra vinculada a la organización hace tres (3) años aproximadamente. Se trata de una persona profesional en ingeniería industrial egresada de la Universidad del Valle, la cual se encuentra adelantando estudios de maestría en administración en la Universidad del Valle.

En términos generales, se puede decir, de acuerdo con la información suministrada por el grupo de entrevistados, que las principales funciones pertenecientes a dicha subdivisión son:

- Coordinar la ejecución del Plan de Salud Ocupacional de la organización.
- Asegurar el cumplimiento de todo lo relacionado con la legislación sobre seguridad industrial y las reglamentaciones de la ARP.
- Coordinar el proceso de selección del personal que ingresará a la organización.
- Coordinar el proceso de capacitación tanto del personal que acaba de ingresar a la organización como también de aquel que ya lo está.

Igualmente, resulta pertinente anotar que las funciones correspondientes a dicho cargo presentan una descripción global o general; no obstante, el desarrollo de las cuatro funciones anteriormente listadas, implican el desarrollo de otra serie de funciones o actividades que presenta un carácter

aún más específico, como lo son por ejemplo, coordinar la visita a la planta, entre otras.

#### *Asistente de selección y capacitación*

Actualmente, la persona que ocupa el cargo de asistente de selección y capacitación se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente tres (3) años. Se trata de una persona profesional en psicología egresada de la Universidad Católica de Colombia.

Según la información ofrecida por parte del grupo de entrevistados, dentro de las funciones propias del cargo objeto de descripción se destacan:

- Desarrollar el proceso de selección al personal que se espera debe ingresar a la organización; es decir, la aplicación de pruebas, el desarrollo de entrevistas, entre otros.
- Desarrollar el proceso de capacitación tanto para el personal que ingresa como para aquel que hace parte de la organización; es decir, adelantar los programas de inducción, de formación de competencia, entre otros aspectos.

#### *Estudiante en práctica*

La organización ha dispuesto como apoyo a la división de recursos humanos la asignación de un estudiante proveniente de una institución universitaria, con el ánimo de que éste realice a su vez la práctica o pasantía de grado. En la actualidad, el estudiante que se encuentra vinculado a la división está culminando estudios en ingeniería industrial en la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, y se desempeña en dicho cargo desde hace aproximadamente un año. Este estudiante se encarga de brindar apoyo al asistente de selección y capacitación en todas las actividades orientadas a tales fines.

#### *Coordinador de seguridad y entrenamiento*

Actualmente la persona que ocupa el cargo de coordinador de seguridad y entrenamiento se encuentra vinculada a la organización hace un año y

medio aproximadamente. Se trata de una persona profesional en ingeniería industrial egresada de la Universidad Autónoma y especialista en higiene y seguridad industrial de la misma institución universitaria.

#### *Jefe de brigada de emergencias*

La persona que actualmente ocupa el cargo de brigadista es tecnóloga en administración de empresas del Centro Superior de Cali y bombero profesional, el tiempo de vinculación a la organización es de aproximadamente trece (13) años. De manera general, se puede decir que las funciones de dicho cargo se encuentran orientadas a brindar apoyo en todos los aspectos relacionados con la seguridad industrial, principalmente desde el punto de vista de las emergencias; es decir, comportamientos preventivos, manejo de rutas de evacuación, mantenimiento y disposición de equipos de emergencia, entre otros.

#### *Médico*

Actualmente, la persona que ocupa el cargo de médico se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente catorce (14) años. Se trata de una persona profesional en medicina general egresada de la Universidad del Valle y especialista en salud ocupacional de la Universidad Libre. En términos generales, se puede decir, de acuerdo con la información suministrada por el grupo de entrevistados, que sobre dicho cargo recaen todos los aspectos relacionados con la coordinación de las actividades de salud ocupacional en la organización; es decir, el desarrollo de audiometrías, ergonomía del trabajo, estrés, etc.

#### *Especialista de recursos humanos*

Actualmente la persona que ocupa el cargo de gerente de especialista en recursos humanos se encuentra vinculada a la organización hace cuatro (4) años aproximadamente de los cuales el último año y medio se encuentra adscrito a la división de recursos humanos desarrollando el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en ingeniería industrial, egresada de la Universidad del Valle, la cual se encuentra adelantando

estudios de maestría en administración en la misma institución universitaria. De manera general, es propio decir, de acuerdo con los comentarios de los entrevistados, que el especialista en recursos humanos constituye el puente directo entre la división de manufactura o producción (principalmente el personal operativo en planta), y la división de recursos humanos. Así entonces, se destacan entre otros el seguimiento a los procesos de higiene y seguridad industrial (uso y necesidades de materiales o elementos de protección), análisis de accidentalidad, ausentismo, rotación, entre otros.

### *Enfermero*

La organización cuenta actualmente con el apoyo de dos personas que poseen estudios profesionales en enfermería, las cuales están encargadas de auxiliar al médico de la organización en todos los aspectos relacionados con la atención en salud al personal de la organización, así como también en todo lo relacionado con las brigadas de salud y demás actividades afines adelantadas por la organización a través de la división de recursos humanos, específicamente por medio de la subdivisión de seguridad industrial, selección y capacitación.

### *Labor trainers*

Actualmente la organización cuenta con la figura de *labor trainer*, el cual es personal que labora en planta y que dada su antigüedad, experiencia y desempeño en el cargo son los encargados de contribuir con los procesos de formación a nivel general en la planta de producción y contribuyen como guías en la realización de los *open house* que ofrece la organización; son quienes se encuentran en capacidad de explicar a propios y extraños todo el proceso productivo de la organización desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente o consumidor.

Los *labor trainers* son personas que poseen estudios a nivel de bachiller; no obstante, gracias a los procesos de certificación por los que ha pasado la organización objeto de estudio, los *labor trainers* poseen formación de nivel técnico en instituciones como Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) en el área de mantenimiento o afines. Según comentarios de algunos de los entrevistados, actualmente uno de los *labor trainers* está culminando el

desarrollo de estudios profesionales en psicología y el otro está adelantando estudios profesionales en ingeniería industrial.

*Coordinador de servicios especiales de recursos humanos*

Actualmente, la persona que ocupa el cargo de médico se encuentra vinculada a la organización objeto de estudio hace aproximadamente tres (3) años, de los cuales desde hace cerca dos años y medio ocupa en la organización el cargo objeto de descripción. Se trata de una persona profesional en trabajo social egresada de la Universidad de Caldas y especialista en higiene y salud ocupacional de la Universidad del Valle. En términos generales, se puede decir, de acuerdo con la información suministrada por el grupo de entrevistados, que las principales funciones pertenecientes a dicha subdivisión son:

- Definir la manera a través de la cual se informa y educa a todo el personal sobre los aspectos de la organización en general y cada una de sus áreas en particular, de acuerdo con los diferentes medios de comunicación organizacionales disponibles para obtener sistemas de comunicación efectivos y oportunos para todos los asociados de la organización.
- Diseñar y desarrollar campañas de comunicación organizacional, con el ánimo de que todos los asociados de la organización conozcan la misión, la visión, los valores organizacionales; es decir, adelantar los procesos de comunicación interna de toda la organización desde sus diferentes divisiones.
- Organizar y coordinar los servicios de transporte (rutas) que ofrece la organización a todos sus asociados, con el ánimo de que todos puedan llegar dentro del horario establecido a sus puestos de trabajo.
- Manejar todos los aspectos relacionados con los subproductos (departamento 85); es decir, disposición e incineración de residuos, rellenos sanitarios, entre otros, con el ánimo de mantener indicadores ambientales acordes con las características de la organización, su razón de ser y la legislación vigente.

- Desarrollar los programas de atención al trabajador orientados a mejorar la calidad de vida de los asociados con que cuenta la organización; es decir, desarrollar los eventos, actividades, ventas de productos que surgen a lo largo del año.

### *Comunicador social*

Actualmente la persona que ocupa el cargo de comunicador social se encuentra vinculada a la organización hace tres (3) años aproximadamente. Se trata de una persona profesional en comunicación social egresada de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. En términos generales se trata del cargo que brinda apoyo en la coordinación y ejecución de todos los aspectos relacionados con los procesos de comunicación interna de la organización.

### *Trabajador social*

Actualmente la persona que ocupa el cargo de trabajador social se encuentra vinculada a la organización hace cuatro (4) años aproximadamente. Se trata de una persona profesional en trabajo social egresada de la Universidad del Valle. En términos generales se trata del cargo que brinda apoyo en la coordinación y ejecución de todos los aspectos relacionados con los programas de bienestar para los asociados y su núcleo familiar, el manejo del programa de atención al trabajador (PAT), y otros aspectos que tienen que ver con los servicios especiales de recursos humanos.

### *Auxiliar de jardinería y aseo*

Actualmente, la división de recursos humanos cuenta con el apoyo de 25 personas para prestar los servicios de aseo y jardinería. Dentro de sus funciones se destacan, entre otras, el mantenimiento de las zonas verdes de la organización, el servicio de limpieza tanto en las áreas de oficina como en la planta y el mantenimiento de las trampas de grasa.

## CAPÍTULO 4

### CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

*“Es cierto que tengo la última palabra,  
tomo las decisiones finales,  
pero siempre lo hago después de haber escuchado  
con cuidado los análisis de los expertos.  
Las mejores ideas de mi vida profesional  
han venido de otras personas”*

Luis Carlos Sarmiento Angulo  
Portafolio, Mayo 12 y 13 de 2007, p.6

La descripción que a continuación se presenta del estilo de dirección y liderazgo de los dos gerentes del área de gestión humana obedece a una estrategia metodológica de tipo integral. Se procederá inicialmente con la descripción y análisis de tipo cuantitativo acudiendo a la escala desarrollada y, posteriormente, de manera complementaria, se procederá a realizar la descripción y el análisis de tipo cualitativo.

Para el caso del componente cuantitativo es propio destacar que el marco de muestreo estuvo conformado por las listas del personal empleado actualmente en el área de gestión humana de las dos organizaciones, independientemente del tipo de vinculación (directa, temporal, estudiante en práctica, etc.) que cada uno de éstos tenía con la organización. La unidad fundamental de análisis estuvo determinada por el empleado, quien fue el encargado de brindar parte importante de la información a través de

un método cuantitativo como lo es el cuestionario (encuesta) o escala; no obstante, la principal unidad de análisis fue el propio directivo del área de gestión humana, ya que fue sobre su estilo de dirección y liderazgo que se abordó la investigación.

En ese orden de ideas, las variables de identificación fueron dos: 1) área de la organización al cual se encuentra asignado y 2) nivel administrativo (directivo, colaborador); el método de muestreo utilizado fue el censo, es decir, se trabajó con la totalidad de la población objeto de estudio, pues su tamaño resultaba manejable. El instrumento de recolección de los datos para la fase cuantitativa fue la escala, cuyo desarrollo ya se presentó en el capítulo No. 2.

En términos generales, para el caso del dirigente de la organización No. 1, se aplicó la escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo a un grupo total de seis (6) colaboradores del área de gestión humana. Todas las personas que conformaron la muestra son colaboradores directos del líder de equipo de gestión humana (ver figura No. 3 en el capítulo anterior), puesto que presentan relación de subordinación directa del dirigente objeto de caracterización. Para el caso del dirigente de la organización No. 2, se aplicó la escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo a un grupo total de doce (12) colaboradores de la división de recursos humanos; dentro de las doce personas que conformaron la muestra, cuatro (4) fueron consideradas colaboradores directos del gerente de recursos humanos (ver figura No. 5 en el capítulo anterior).

Por su parte, el componente cualitativo se desarrolló a través de entrevistas en profundidad en la que se dio respuesta a cinco (5) preguntas abiertas, dos (2) de ellas realizadas al dirigente objeto de caracterización y las otras tres (3) realizadas a cada uno de los colaboradores de éste (ver guía de entrevista en el anexo No. 3). Se realizaron en total veinticinco (25) entrevistas, diez (10) para el caso de la organización objeto de estudio No. 1 y quince (15) para el caso de la organización objeto de estudio No. 2. Los cargos ocupados por las personas entrevistadas en la organización objeto de estudio No. 1 fueron:

- Líder de equipo de gestión humana
- Asistente de gestión humana



- Analista de nómina No. 1
- Analista de nómina No. 2
- Analista de nómina No. 3
- Analista de selección e inducción corporativa
- Analista de formación y desarrollo institucional
- Trabajadora social
- Auxiliar de salud ocupacional
- Aprendiz Sena

Los cargos ocupados por las personas entrevistadas en la organización objeto de estudio No. 2 fueron:

- Gerente de recursos humanos
- Gerente de relaciones laborales y seguridad física
- Gerente de seguridad industrial, selección y capacitación
- Coordinadora de servicios especiales de recursos humanos
- Asistente de selección y capacitación
- Soporte relaciones humanas - profesional junior - six sigma
- Asistente relaciones laborales
- Especialista recursos humanos
- Médica salud ocupacional
- Coordinador de seguridad industrial
- Jefe de brigada de emergencias
- Coordinadora de la fundación
- Comunicador social
- *Labor trainers*

Es de anotar que la forma como acaban de ser relacionados los cargos de las personas entrevistadas no guarda ninguna relación con el número de entrevistas utilizado al momento de citarlos en el cuerpo del libro, pues con ello se busca garantizar el anonimato de la fuente. El número utilizado en las entrevistas a la hora de ser referenciadas obedece a un simple proceso de selección aleatoria.

DIRIGENTE ORGANIZACIÓN No. 1

Descripción y análisis cuantitativo

La confiabilidad de la escala en esta ocasión, según el coeficiente de Alfa de Cronbach, fue de 0.887 (ver cuadro 14). Según esto, se puede decir que los datos ofrecidos son confiables para realizar la caracterización y el análisis del estilo de dirección y liderazgo del líder de equipo de gestión humana.

Cuadro 14. Reliability statistics dirigente No. 1

Cases	No.	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Items
Valid	6	100.0	0.887	35
Excluded(a)	0	0.0		
Total	6	100.0		

Fuente: Statistical package for the social sciences

De acuerdo con las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores del área, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al líder de equipo de gestión humana es, según el modelo propuesto, el estilo sinérgico o (10,10)<sup>65</sup> con una puntuación general de siete punto nueve (7.9) con desviación estándar de 0,675462804 para la dimensión tareas y ocho punto seis (8.6) con desviación estándar de 1,117806849 para la dimensión personas (ver figura 6).

De lo anterior se puede decir que el gerente objeto de caracterización ejerce un estilo de dirección que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y liderazgo en la medida que supera en cero punto siete (0.7) puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al líder de equipo de gestión humana de la organización No. 1 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo cercano u homogéneo. A este punto, debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizar al líder del área con el mismo estilo

<sup>65</sup> Ver la descripción teórica del estilo de dirección y liderazgo sinérgico en el Capítulo 2.

de dirección y liderazgo; es decir, todos coincidieron en que su estilo es sinérgico.

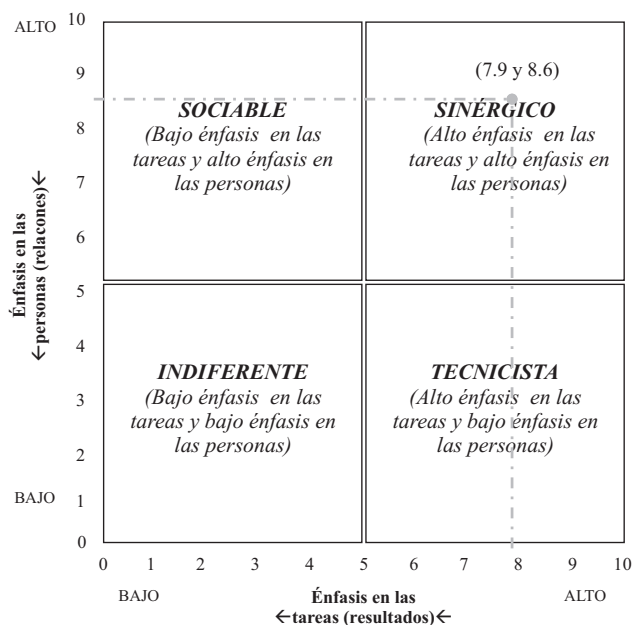


Figura 6. Caracterización estilo del dirigente organización No. 1

Fuente: Elaboración propia

Al analizar en términos generales la caracterización dada por el grupo de colaboradores al gerente, se encuentra que en once (11) de las variables que componen el modelo, éste obtiene una valoración alta, mientras que solo en una (motivación) obtiene una valoración baja.

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que mayor valoración tuvo, es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, fue la variable *normas, objetivos y estándares*<sup>66</sup> con puntuación de 9.1. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico es *promover el establecimiento de normas*

<sup>66</sup> La variable normas objetivos y estándares ha sido descrita en términos del modelo propuesto como el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades (ítem No. 2 con puntuación de 9.3 y desviación estándar de 0.8).

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión tareas, es decir, aquella variable en la cual el gerente parece realizar menor énfasis, fue la variable *poder*<sup>67</sup> con puntuación de 6.3. Dentro de la forma como fue desagregada la variable poder, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *usar el poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores* (ítem No. 9 con puntuación de 7.5 y desviación estándar de 3.7).

De lo anterior se destaca la importancia que los aspectos formales tienen dentro del estilo de dirección y liderazgo de dicho gerente, pues como se puede notar, éste no sólo se preocupa porque existan normas y estándares para cumplir los objetivos que previa y formalmente se han establecido, sino que también, aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión, hace frecuente uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presenten entre los colaboradores. Este punto guarda relación con la descripción que en términos generales se le dio a su estilo de dirección y liderazgo.

Para el caso de las variables que componen la dimensión personas, la variable que mayor valoración tuvo, es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, fue la variable *ambiente de trabajo*<sup>68</sup> con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *preocuparse por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores* (ítem No. 35 con puntuación de 9.5 y desviación estándar de 0.8).

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión personas y que, como se dijo, fue la única valorada como baja, fue la variable *motivación*<sup>69</sup> con puntuación de 4.4. Dentro de la forma como fue

---

<sup>67</sup> La variable poder ha sido descrita en términos del modelo propuesto como el tipo (la clase) de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos de en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

<sup>68</sup> La variable ambiente de trabajo ha sido descrita en términos del modelo propuesto como el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

<sup>69</sup> La variable motivación ha sido descrita en términos del modelo propuesto como la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a su grupo de colaboradores*, esto en contraste con el *uso de incentivos de tipo material y económico* (ítems No. 22 y 21 con puntuaciones de 7.7 y 1.2 y desviaciones estándar de 2.7 y 2.9 respectivamente); así entonces, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera de alguna manera que dicha variable culmine siendo en términos generales no sólo la de menor valoración, sino que además su valoración sea catalogada como baja.

De lo anterior se destaca el hecho de que el gerente al preocuparse para que exista en el grueso de sus colaboradores un buen estado de ánimo y una moral alta, acuda principalmente a aspectos tales como el reconocimiento y las felicitaciones para motivarlos y no necesariamente a aspectos de tipo material o económico. Su estilo orientado al buen ambiente de trabajo guarda bastante relación con un proceso de motivación ligado principalmente a aspectos relacionales y personales, pese a que la variable motivación sea la de menor valoración obtenida.

Por otra parte, analizando y describiendo de manera específica cada una de las variables que componen el modelo propuesto, se puede decir en torno al estilo de dirección y liderazgo del dirigente de la organización No. 1 que:

Primero, para el caso de las variables correspondientes a la dimensión tareas, en la variable *normas, objetivos y estándares*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.1 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por trabajar bastante (9.0 según la escala desarrollada) en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar y realizar cada uno de sus colaboradores. De igual manera, promueve mucho (9.3 según la escala) el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento y la realización de dichos objetivos, tareas y actividades. También se caracteriza por buscar que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores (8.8 según la escala).

En la variable *control*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.8 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar

que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por trabajar demasiado (9.2, según la escala) en la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores. Así mismo, por utilizar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores (8.3 y 8.8 respectivamente según la escala).

En la variable *desempeño*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.8 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por promover mucho (9.3, según la escala) el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores. Así mismo, por ser un dirigente que utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo (8.2, según la escala) y que a su vez, insiste bastante (9.0, según la escala) en la obtención de resultados.

En la variable *responsabilidades*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.8 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por hacer responsables a sus colaboradores no sólo por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece (8.8, según la escala), sino también por hacerlos responsables de la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece (8.7, según la escala).

En la variable *órdenes*, el dirigente obtuvo una valoración alta (7.5 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por estar constantemente (9.0, según la escala) emitiendo órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo, y que estas órdenes presentan, principalmente (8.3, según la escala), un carácter flexible o abierto.

En la variable *poder*, el dirigente obtuvo una valoración alta (6.3 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por basar su poder más en su carisma que en la posición o el cargo que ocupa formalmente en la organización (7.0 y 6.0 puntos respectivamente según la escala). Así mismo, se caracteriza muy poco (4.8, según la escala) por

lograr la obediencia de su grupo de colaboradores a través de su capacidad para otorgar recompensas o castigos; no obstante, es un dirigente que, si es del caso, usa su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores (7.5, según la escala).

Segundo, para el caso de las variables correspondiente a la dimensión personas, en la variable *ambiente de trabajo*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.3 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por generar condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable (9.0, según la escala); así mismo, por preocuparse bastante (9.5, según la escala) por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.

En la variable *relaciones directivo-colaborador*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.2 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por mantenerse en contacto directo con sus colaboradores (9.0, según la escala). De igual manera, por sostener muy buenas relaciones (9.3 según la escala) con éstos, y por trabajar mucho (9.2, según la escala) para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.

En la variable *toma de decisiones*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.1 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por tener claramente estructurado (9.3, según la escala) el proceso de toma de decisiones. Así mismo, se caracteriza por tener muy en cuenta la opinión de sus colaboradores y pedirles ideas a la hora de tomar decisiones (9.3, según la escala); también se aprecia, aunque en menor medida (8.5, según la escala) que el dirigente se caracteriza por procurar las decisiones se tomen en consenso.

En la variable *trabajo en equipo*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.0 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por incentivar harto (8.5, según la escala) el trabajo en equipo dentro del área que se encuentra bajo su dirección; así mismo, por propender por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores

(8.5, según la escala), y por mostrar e inspirar bastante confianza en sus colaboradores (9.7 y 9.3, respectivamente según la escala). También se caracteriza por promover mucho (8.8, según la escala) la colaboración entre todos y cada uno de los miembros del área que está bajo su cargo.

En la variable *comunicación*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.3 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por promover mucho el flujo de comunicación tanto en sentido descendente, como ascendente y lateral (8.2, 8.2, y 8.0, según la escala).

En la variable *motivación* el dirigente obtuvo una valoración baja (4.4 puntos), siendo entonces la única variable valorada como baja dentro del modelo de análisis propuesto. Este hecho se debe principalmente al contraste que sobre dicha variable se ha presentado en la escala y no necesariamente a que el grupo de colaboradores que se encuentra bajo la dirección del gerente objeto de caracterización esté sin motivación o que dicho gerente no se preocupe por motivarlos. Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por acudir principalmente a las felicitaciones y el reconocimiento personal (7.7, según la escala) para motivar a sus colaboradores, en vez de utilizar incentivos de tipo material o económico (1.2, según la escala) para lograr tal fin.

El cuadro 15 contiene la tabulación de todos los datos con los respectivos resultados generales y por variables, correspondientes a las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la organización No. 1.

### **Descripción y análisis cualitativo**

De manera complementaria al anterior apartado, y teniendo como principal referente la información suministrada por el grupo de colaboradores entrevistados, el estilo de dirección y liderazgo del líder de equipo de gestión humana de la organización objeto de estudio No. 1 se puede describir como un estilo que efectivamente tiene una alta orientación a las tareas y a las personas; es decir, se trata de un estilo de dirección y liderazgo que se enmarca dentro de la descripción teórica del estilo sinérgico.



Cuadro 15. Tabulación de datos dirigente organización No. 1

No.	ITEMS																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	8.0	8.0	4.0	9.0	9.0	4.0	8.0	8.0	7.0	9.0	9.0	8.0	9.0	8.0	9.0	0.0	3.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	9.0	10.0
2	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	3.0	7.0	4.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
3	8.0	10.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0	7.0	9.0	8.0	10.0	9.0	8.0	8.0	8.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0
4	8.0	8.0	6.0	8.0	8.0	7.0	0.0	7.0	10.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	5.0	8.0	8.0	8.0	6.0	10.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	8.0	8.0	8.0
5	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	7.0	8.0	4.0	9.0	9.0	8.0	8.0	8.0	8.0	9.0	9.0	8.0	9.0	7.0	9.0	0.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	7.0	8.0	7.0	9.0	9.0	8.0	8.0	9.0
6	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	1.0	9.0	0.0	0.0	10.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
TOTAL	9.0	9.3	8.8	9.0	8.3	6.0	7.0	4.8	7.5	9.3	8.2	9.0	8.8	8.7	9.3	9.3	8.5	9.2	8.3	8.8	1.2	7.7	9.0	9.3	9.2	8.2	8.2	8.0	8.5	8.5	9.7	9.3	8.8	9.0	9.5
Desviación	0.9	0.8	1.5	0.6	1.4	3.3	3.6	3.4	3.7	0.8	2.2	1.1	1	1.2	0.8	0.8	2	0.8	1	0.8	2.9	2.7	1.1	1	1	1.8	1.8	1.9	1.9	2.1	0.5	1.2	1.2	0.9	0.8
Mediana	9.0	9.5	9.0	9.0	8.0	7.0	8.0	4.0	9.0	9.5	8.5	9.0	8.5	8.5	9.5	9.5	9.0	9.0	8.0	9.0	0.0	8.5	9.0	10.0	9.5	8.0	8.0	8.0	9.0	9.5	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0
Promedio Variable	9.1			7.5			6.3				8.8		8.8		9.1			8.8		8.8	4.4		9.2				8.1			9.0				9.3	
	ALTO			ALTO			ALTO				ALTO		ALTO		ALTO			ALTO		ALTO	BAJO		ALTO		ALTO		ALTO			ALTO				ALTO	

No.	DIMENSIÓN		ESTILO	CONVENCIONES	
	TAREAS	PERSONAS		VARIABLE	DIMENSIÓN
1	7,8	7,8	SINÉRGICO	Normas, objetivos y estándares	TAREAS
2	8,4	9,6	SINÉRGICO	Órdenes	TAREAS
3	9,1	9,4	SINÉRGICO	Poder	TAREAS
4	7,2	7,2	SINÉRGICO	Desempeño	TAREAS
5	7,8	7,9	SINÉRGICO	Responsabilidades	TAREAS
6	7,5	9,9	SINÉRGICO	Toma de decisiones	PERSONAS
TOTAL	7,9	8,6	SINÉRGICO	Control	TAREAS
Desviación	0,675462804	1,117806849		Motivación	PERSONAS
Mediana	7,8	8,7	SINÉRGICO	Relaciones directivo - colaborador	PERSONAS
Promedio Variable	ALTO	ALTO		Comunicación	PERSONAS
				Trabajo en equipo	PERSONAS
				Ambiente de trabajo	PERSONAS

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor

Se trata de un dirigente que tiene un estilo de dirección y liderazgo altamente participativo, el cual en gran medida se encuentra orientado al proceso del equipo o del trabajo en equipo. A esta luz, se puede describir el estilo de dirección y liderazgo del líder de equipo de gestión humana partiendo de que se trata de un estilo que sigue unas directrices de alta gerencia de la organización como lo son el liderazgo y el desarrollo personal, entre otros.

En ese mismo sentido, puede decirse que se caracteriza por ser un interfaz, una especie de puente y apoyo no sólo para los miembros del área en su interior, sino para con ellos y la organización en general y el área y la organización en general. De hecho, el propio dirigente objeto de caracterización reconoce que ser líder de equipo de gestión humana constituye una responsabilidad muy grande, en el sentido que se es apoyo a todas las áreas, para que éstas cumplan todo lo que tiene que ver con la gente. Se deben conocer las necesidades de todas las áreas y de muchas personas, pero al mismo tiempo se debe estar muy al tanto de la filosofía de la organización. “[...] Es una responsabilidad, yo diría que como todos los cargos, pero que tiene que ver y pesa sobre todo el mundo”. (Entrevista líder de equipo de gestión humana, organización No. 1, 2006).

En la línea de lo anteriormente descrito, se encuentra que es un estilo en el cual existe una preocupación por conocer muy bien los procesos de recursos humanos y hacer que todo el trabajo de la gente confluya en el logro de los resultados que la compañía desea. Así entonces, algunos de los colaboradores entrevistados ven en su líder de equipo de gestión humana un facilitador que busca que todo el trabajo confluya en lo que la organización persigue y a través de la gente.

Con relación a la forma como se presentan cada una de las variables que componen el modelo propuesto para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo, se puede decir que se trata de un estilo en el cual existe gran preocupación en la definición y la descripción tanto de los objetivos, las tareas y actividades a realizar dentro del área, como de las normas y los estándares dentro de los cuales éstas deben cumplirse. En este caso, frecuentemente dichas metas y actividades son establecidas por cada uno de los colaboradores, de acuerdo con ciertos lineamientos fijados

por la dirección desde el punto de vista estratégico. Para dar cuenta de lo anterior, resulta pertinente citar a uno de los entrevistados cuando dice:

En el establecimiento de objetivos, este año hicimos una presentación, a cada una nos dio una libertad y nos dijo: cada una va a hacer su plan de trabajo para este año y me lo va a presentar, y nos involucró a todas, porque cada una debe conocer lo que cada una hace, entonces cada una hizo su presentación, [...] hizo su programa, estableció sus metas... (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

Así mismo, el dirigente objeto de caracterización comenta que su estilo de dirección hace bastante énfasis en los indicadores de cada proceso en gestión humana, en la revisión de dichos indicadores y los objetivos que tenga que cumplir cada persona en el área. “Yo diría que ese es como el énfasis en lo que es la dirección del grupo [...] tratar uno de cumplir el proceso como está escrito”. (Entrevista líder de equipo de gestión humana, organización No. 1, 2006).

Destacar este punto resulta de gran importancia, dado que como se comentó al momento de realizar el proceso de descripción y análisis cuantitativo, el gerente obtuvo la puntuación más alta en el aspecto que en este caso él mismo está reconociendo como clave de su estilo de dirección.

Con relación al proceso de toma de decisiones, se encontró que el líder de equipo de gestión humana toma unas decisiones en conjunto con la gerencia general, siendo así entonces propio el hecho de informar a su grupo de colaboradores las decisiones que fueron tomadas y la forma de proceder en función de dichas decisiones y la directrices emanadas; en este caso, se trata de decisiones que trascienden claramente la esfera departamental y se inscriben en el contexto organizacional general.

Por otra parte, existe una serie de decisiones, de ámbito muy particular o específico (de la cotidianidad del área) que se toman en consenso, luego de un proceso de revisión y análisis entre las partes involucradas. En dicho caso, si el dirigente de área tiene que tomar una decisión, lo conversa con la persona que se verá directamente afectada con la decisión y entre ambos tratan de tomarla; según algunos de los comentarios realizados por los entrevistados, el líder de equipo no va tomando una decisión sin contar con la opinión o la percepción de los principalmente afectados. De este modo, se

puede decir que todo entra a revisión; es decir, se discuten los temas y cuando se toma una decisión ya es porque se ha revisado con él, y el colaborador sabe que cuenta con su respaldo para la puesta en marcha de dicha decisión.

Sobre tal disposición al consenso, al involucramiento y la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones, resulta pertinente traer a cuento el comentario de uno de los entrevistados cuando dice: “no quiere imponer, no impone, sugiere, te pone a pensar, no es de los que da la solución, es de los que dice ¿qué vamos a hacer?, plantéeme alternativas, tomemos una decisión, yo le guío, yo le oriento...” (entrevista No. 6, organización No. 1, 2006).

Según comentarios de los entrevistados, llegar al dirigente para adelantar un proceso de toma de decisiones es supremamente fácil y, de hecho, cuando se trata de tomarla es casi inmediato, siendo así muy pocas las ideas que en el momento éste no define, por lo general se trata de ideas o alternativas poco justificadas o poco elaboradas y que por tanto merecen mayor refinamiento.

Igualmente, en dicha variable, el estilo del dirigente se caracteriza porque permitir que sus colaboradores tomen de manera autónoma las decisiones relacionadas con su posición y que, por lo demás, podrían denominarse decisiones programadas; no obstante, algunos de los colaboradores le informa al líder sobre las decisiones tomadas. El comentario que mejor sintetiza lo anteriormente descrito es el siguiente:

Obviamente nosotros no podemos tomar decisiones hasta cierto nivel, ¿sí me explico?; o sea, yo puedo a nivel de mis procedimientos establecer, yo puedo establecer unos estándares y unos controles, pero yo no puedo tomar decisiones de cambiar de raíz algo que siempre se ha hecho así; entonces con ella todo entra a revisión, o sea con ella se discuten los temas y cuando se toma una decisión ya es porque se ha revisado con ella y porque ella la va a respaldar. (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

Sobre la variable órdenes, puede decirse que el dirigente se caracteriza por estar emitiendo ciertas órdenes; no obstante, más que ser vistas como tal, dichas órdenes son vistas como directrices que orientan el desarrollo de las funciones de cada una de las diferentes subáreas. Así mismo se trata de órdenes sobre aspectos concretos sobre los cuales los colaboradores ya

tienen conocimientos, pues de alguna manera se han discutido con el dirigente de forma individual o grupal.

Al hablar de las responsabilidades por la planeación, la realización y la presentación de resultados sobre el trabajo que desarrollan sus colaboradores, se puede decir que el estilo de dirección y liderazgo que ejerce el líder de equipo de gestión humana, se caracteriza porque permite que las personas desarrollen sus ideas, ofreciéndoles su opinión al respecto sobre el trabajo desarrollado, hecho con el cual logra comprometer a las personas que proponen ideas en el desarrollo de las mismas, las cuales terminan realizando el trabajo por compromiso consigo mismos como personas, con sus propias ideas y por el respeto y la responsabilidad demostrada.

Este punto característico del estilo de dirigente, guarda gran relación con los puntos anteriormente descritos, pues en general muestra que se trata de un líder que permite que quienes están a su cargo ejerzan su estilo propio de trabajo, que confía plenamente en lo que sus colaboradores le proponen. Escucha, sugiere, recomienda, ayuda a mejorar, propone cambios y permite que las personas presenten las cosas como suyas dejando así que sus colaboradores muestren en el área y en la organización su trabajo.

Se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo ilustra el reconocimiento de la existencia de unas disciplinas internas y que hay personas que están para eso, que conocen. Es así, que para las reuniones, es usual ver que se rodee de las personas que tienen que ver con el tema a tratar; es un dirigente que sabe dónde está la persona idónea dentro de su área. Permite que esas personas participen, que pongan sus conocimientos en esas otras instancias y además que se les respeten.

Lo anterior, muestra que se trata de un dirigente cuya forma de trabajar no presenta ningún tipo de problemas para delegar y empoderar a su grupo de colaboradores, pues se encuentra bastante seguro del trabajo y las capacidades de éstos.

Al indagar sobre la variable control y los procesos de seguimiento al desempeño, fue posible establecer que el estilo de dirección y liderazgo del dirigente del área de gestión humana se caracteriza por realizar un seguimiento permanente sin que ello llegue a verse como un elemento coercitivo, sino más bien como un estilo participativo, pues no hace uso de amenazas,

ni memorandos, ni sanciones. Por lo general se preocupa por profundizar en el conocimiento de los hechos y de las situaciones antes que entrar a realizar reprimendas o medidas parecidas.

Para realizar el control de los resultados, existen unos indicadores, hay unas condiciones físicas que permiten constante seguimiento de las tareas asignadas. Dado que la adecuación del área permite tener un contacto visual entre todas las personas, el líder de equipo mantiene en contacto permanente con sus colaboradores y los está llamando para preguntarles en qué van algunas de las responsabilidades asignadas; de esta manera sabe exactamente en qué va el trabajo de cada uno de sus colaboradores. Al parecer todo es así como conversando, ¿en qué vas? De igual manera, realiza seguimiento a los compromisos adquiridos y a los indicadores de cada cargo por medio del outlook. Si sabe que se trata de un trabajo clave y ve que está fallando, se acerca a preguntar.

Algunos de sus colaboradores lo describen como un líder intenso en el control de los resultados, ya que al involucrar tanto a su personal, cuando éstos le venden una idea, queda muy convencido de la idea y establece cronogramas de seguimiento, y al final analiza el impacto que se tuvo en los indicadores del área como tal. Cada vez que una persona necesita tiempo, se le da tiempo cuando hay lugar a tal.

Una de las principales estrategias que tiene el líder de área no sólo para realizar el control y seguimiento a los resultados, sino también para facilitar los procesos de comunicación (retroalimentación) y lograr cohesión de equipo, es el denominado comité de gestión humana. Dicho comité se desarrolla cada quince (15) días. El comité es liderado por el responsable del área de gestión humana y su coordinación (elaboración de acta, ambientación, etc.) presenta un carácter rotativo entre todos los miembros del equipo de trabajo siguiendo un orden alfabético que obedece a los nombres de cada uno de éstos. La extensión, aunque nunca fue definida con exactitud por el grupo de entrevistados, parece oscilar entre una hora y media y dos horas. Como se dijo, en dicho comité se lleva siempre un acta a través del cual se realiza el proceso de seguimiento a las responsabilidades impuestas y ver qué está pasando de manera global en el área.

Según comenta el grupo de colaboradores entrevistados, con dichas reuniones se está logrando que todos los miembros del área estén enterados de todo, así como también desarrollar en cada uno de ellos una visión sistémica del área y de la organización, pues las personas del área que están visitando las otras áreas y las otras plantas o distritos, le informan en dicha reunión a los demás miembros. De igual manera, aseguran que fortalece el sentido de trabajo en equipo ya que es un espacio donde hay participación de todos en todo.

Algunos apartes de entrevistas que dan cuenta de los procesos de control se presentan a continuación.

Dirige con una exigencia alta pero dándonos mucha autonomía. Tenemos por (su) parte revisión de tareas, una constante revisión coordinación y al mismo tiempo un apoyo de un 100% [...] Está ahí pendiente, está ahí en el día a día, ¿Cómo vamos con tal cosa? ¿Qué pasó con tal cosa? Entonces el estilo de dirección [...] es, pues para mí, idóneo, adecuado. Y me parece que nosotros tenemos un gran líder... Y hay un continuo seguimiento a las tareas. Si la tarea fue puesta ayer, [...] hoy está preguntando por la tarea; nosotros tenemos reuniones más que todo quincenales donde cada uno presenta sus resultados. (Entrevista No. 7, organización No. 1, 2006).

No tiene uno la presión del jefe diciéndole: ¿Qué está haciendo?, ¿Por qué no lo está haciendo? Uno sencillamente sabe que tiene unas metas estipuladas y a ella se le pide orientación. ¡Aquí se trabaja muy rico! ... Ella sabe si esa persona es responsable, pues ese estilo de liderazgo es bueno si se tiene colaboradores responsables. ¡Si usted espera que lo esté presionando, aquí perdés! Se trata principalmente de autocontrol. (Entrevista No. 3, organización No. 1, 2006).

En lo relativo a la variable trabajo en equipo, es claro que se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el trabajo en equipo es considerado como un aspecto o factor esencial para el adecuado desempeño del área que se encuentra bajo su responsabilidad. De hecho es considerado como una de las directrices de trabajo a nivel general y, en ese sentido, el estilo de dirección y liderazgo del dirigente objeto de caracterización no es la excepción. Uno de los entrevistados comentó:

[...] aquí se trabaja en equipo; y el estilo de liderazgo es trabajo en equipo. Lo primero que hago yo cuando ingresa una persona es mostrarle cuáles

son las políticas de la compañía. Y dentro de las políticas de la compañía está el comportamiento y todo lo que hacemos en virtud de eso; entonces el trabajo en equipo para la compañía es lo principal. (Entrevista No. 7, organización No. 1, 2006).

El trabajo en equipo se ve ampliamente reflejado en la enorme confianza que el dirigente muestra en su grupo de colaboradores. La confianza en su grupo de colaboradores constituye algo muy importante para dinamizar el trabajo en equipo al interior del área. Según comentarios de los entrevistados, el líder de equipo de gestión humana se caracteriza por ser una persona que no sólo deposita bastante confianza en sus colaboradores, sino que también les inspira mucha confianza. Algunos comentarios que soportan lo anterior son:

Ella es una persona que deposita mucha confianza en sus colaboradores. Ella sabe delegar por la vía de la confianza. Es una confianza muy agradable (entrevista No. 3, organización No. 1, 2006).

Ella tiene algo muy chévere que a nivel de liderazgo es una de las mayores fortalezas, que es confiar, o sea, ella es una líder que no tiene problema en delegar, porque confía en las capacidades y en el equipo de trabajo que tiene [...] Ella como nos da las herramientas confía en lo que nosotros como equipo tenemos. (Entrevista No. 8, organización No. 1, 2006).

Ella delega, ella empodera bastante, ella cree mucho en el trabajo de uno, ella confía en uno y eso es muy bueno. (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

Es una persona que inspira bastante confianza. (Entrevista No. 2, organización No. 1, 2006).

Uno de los entrevistados atribuye el estilo de dirección y liderazgo orientado al trabajo en equipo al conocimiento y la confianza que dicho líder tiene de su grupo de colaboradores y de las capacidades de éstos. Así, asegura que se trata de un estilo de dirección abierto; al respecto comenta:

Es muy abierto (con) nosotros, nos abre las puertas para que nosotros tengamos camino libre para trabajar. No pone obstáculo para nada, no desconfía, al contrario, pena sería fallarle porque [...] confía bastante en nosotros, en su equipo [...] Yo pienso que lo principal de (el líder de equipo de gestión humana) es esa confianza que le brinda a uno, y que [...] lo está a uno retoolimentando... (Entrevista No. 8, organización No. 1, 2006).



El compromiso es así mismo un elemento clave para el estilo orientado al trabajo en equipo. En este caso, se trata de un dirigente que compromete a las personas que trabajan en el área. Las reuniones (descritas con anterioridad) son un punto importante para lograr un equipo comprometido, pues hacen que todos estén enterados de todos y que por esa misma vía comprendan cómo el trabajo que cada uno desarrolla es parte de todo el trabajo del área y aporta para que toda el área sea excelente en el cumplimiento de su misión. No obstante, el mismo líder de equipo de gestión humana reconoce que hace falta desarrollar aún más el sentido de trabajo en equipo entre los mismos, hecho que al parecer se está logrando con las citadas reuniones. Sobre este punto se destacan los siguientes comentarios:

[...] Te compromete. Uno las cosas las termina haciendo por uno mismo y por el respeto y la responsabilidad con ella. (Entrevista No. 3, organización No. 1, 2006).

Con las reuniones estamos logrando que todos estemos enterados de todo [...] eso a veces se incluye como para que la gente tenga una visión sistémica. (Entrevista No. 1, organización No. 1, 2006).

Sobre la variable ambiente de trabajo, puede decirse que se trata de un estilo de dirección y liderazgo que se caracteriza por generar en el área un ambiente lleno de actitudes que por lo general son bastante favorables; ello genera que exista muy poca o ninguna resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas vienen acompañadas del ambiente de equipo y la sensación de aporte que cada uno realiza al buen desempeño del área. Un comentario que recoge la preocupación del líder de equipo en torno al ambiente de trabajo es el siguiente: “de que haya un buen ambiente de trabajo, y todo, ella trata de manejar eso, ella está pendiente de que uno esté bien en su campo de acción de trabajo”. (Entrevista No. 1, organización No. 1, 2006).

Así mismo, se encontró que la forma como está diseñado el espacio físico en el área (espacios abiertos donde todos interactúan con todos sin que existan oficinas separadas) influye en las formas de trabajo, pues de allí se deriva que la comunicación sea constante y que las barreras de las citas hayan desaparecido.

En lo concerniente a la variable comunicación y los flujos de la misma, el estilo de dirección y liderazgo del responsable del área de gestión humana se caracteriza por ser bastante abierto y fluido en todas las direcciones; es decir, dicho líder procura comunicar o transmitir a su grupo de colaboradores toda la información obtenida en las reuniones en la cuales tiene participación a nivel general con el ánimo de que todos estén enterados de las directrices y la orientación que está tomando la organización, y de que todos en el área trabajen para cubrir las necesidades que surgen a nivel de la gerencia general.

De igual manera se trata de un líder que siempre se encuentra en disposición de escuchar las sugerencias, las ideas y las inquietudes que tenga su grupo de colaboradores. No es necesario solicitar una cita o tener programada una reunión para poder conversar con él y entrar a analizar un tema, pues según comentan los entrevistados, se trata de una persona muy asequible, que representa un apoyo constante para todo el grupo.

Sobre la lógica de escuchar a sus colaboradores, se caracteriza por trabajar para que lleguen esas ideas a la gerencia general, haciendo así las veces de puente y permitiendo que el mérito sea de la persona que presentó originalmente la idea. Es un camino abierto con la gerencia en las reuniones a las que asiste, dicen los entrevistados.

Sobre su disponibilidad, vale citar a uno de los entrevistados cuando dice:

Nosotros a veces, está en reunión con, por decir algo, el líder de equipo de gerencia general, y es algo urgente ella acude. El líder de equipo de gestión humana nos dice todo el tiempo: miren voy a estar en tal sala reunida por si me necesitan. (Entrevista No. 7, organización No. 1, 2006).

La comunicación es más constante, las barreras eso de la citas, eso no hay; lo de las puertas abiertas, o sea es textual y es también como filosófica. El trabajo debe ser de puertas abiertas. (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

En esa misma línea, el propio líder de área plantea:

“Escucharlos a ellos, darles lo que necesitan, pero darles tiempo para escucharlos; es decir, cada cual (llega a la dirección) con su tema y para cada cual el tema es importante. Entonces [...] no (se) puede decir (la)

prioridad es, no, si a veces todos necesitan urgente, pues con todos. Pero es más [...] el proceso de escuchar, como entender en qué situación está (el personal), y luego tomar una acción y darles solución rápida, respuesta rápida. (Entrevista líder de equipo de gestión humana, organización No. 1, 2006).

No obstante, el mismo líder objeto de descripción reconoce que hace falta trabajar más en los procesos de retroalimentación entre los compañeros del área; situación que atribuye principalmente a las dinámicas y los flujos de trabajo de cada cargo. Así, parece ser que se han puesto en marcha algunos mecanismos que faciliten dicho proceso de retroalimentación, dentro de los que se destaca el comité de gestión humana que se realiza cada quince días y que, como se dijo, tiene la participación de todos los miembros del área.

En este punto, resulta de gran importancia resaltar que las descripciones u opiniones dadas por el grupo de entrevistados coinciden plenamente con las valoraciones dadas en la escala, al punto tal que se reconoce que la información fluye mejor tanto en sentido descendente como ascendente (8.2 y 8.2 según la escala) que en sentido lateral (8.0, según la escala); no obstante, también reconocen que dicha diferencia de mejor fluidez ya no es tan grande (0.2 puntos), pues se está trabajando en mejorar los procesos de retroalimentación entre compañeros con el desarrollo del comité de gestión humana cada quince días.

Sobre la variable relaciones directivo colaborador, se puede decir que se trata de un estilo caracterizado por mantener un alto contacto con sus colaboradores; de hecho, parece preocuparse por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área existen. Es así como algunos de los colaboradores comentan que con el líder de equipo de gestión humana se cuenta con una persona con la que se siente el garantizado el apoyo del jefe, pues es una persona que no hace esperar las necesidades de su gente.

Algunas referencias claras al respecto son:

Para llegar a ella no es necesario pedirle cita, pues es una persona muy asequible. (Entrevista No. 3, organización No. 1, 2006).

Un buen gerente, yo creo que no solo de gestión humana ante todo debe ser apoyo. Y eso es lo que nosotros tenemos con (el líder de equipo de gestión humana). Porque es que no es que usted no se equivoque, porque nos pasa; pero tenemos el apoyo de ella. (Entrevista No. 7, organización No. 1, 2006).

En lo correspondiente a la variable motivación, se encontró que el dirigente presenta un estilo de dirección y liderazgo que se caracteriza por motivar a su grupo de colaboradores usando principalmente la participación y la satisfacción de las necesidades de éstos. No parece ser un dirigente que haga mucho uso de incentivos de tipo económico para tal fin. Es entonces la vida en comunidad y el deseo de sentirse aceptado y reconocido el aspecto que el dirigente considera verdaderamente importante para sus colaboradores, y es en dicha fórmula a la que acude para motivarlos. Así mismo, le hace ver y sentir que su trabajo es muy importante para el éxito de todo el equipo, en ese mismo orden de ideas se lo reconoce y hacer reconocer ante los demás.

Ella permite que uno también presente las cosas como de uno. Y lo deja a uno mostrar su trabajo... Y ella permite que uno participe y uno ponga su conocimiento allá y que se respete... yo he tenido muchos modelos de jefe, y el jefe por ejemplo que siempre participa allá y deja que todo se muestre como si fuera de él, y no deja que las demás personas se conozcan ni conozcan también de la organización, y entonces limita la gente que está a su cargo simplemente a hacerles trabajo, a eso. Ella no es así. (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

Nos motiva muchísimo ¿cómo? Digamos que cuando hacemos las reuniones ella, a mí una de las mayores cosas que me motiva es que le den a uno esa importancia en su trabajo, un reconocimiento, su trabajo es importante por esto, su trabajo va pegado a esto, a esto y a esto... Entonces le da esa importancia. Nos cuenta todo lo que ocurra. (Entrevista No. 6, organización No. 1, 2006).

En lo atinente al poder ejercido por el líder de equipo, los conflictos y la forma como dicho poder puede llegar a ser utilizado en la solución de éstos, se logró establecer como elemento característico del estilo de dirección y liderazgo que se trata de un poder que se basa tanto en los aspectos formales, como también en los aspectos informales.

Para el caso de los aspectos formales, se trata principalmente de un poder basado en la posición o el cargo que se ocupa en la organización

con su respectivo nivel en la estructura jerárquica, el cual en ocasiones se manifiesta en autoridad cuando la gerencia general transmite una orden y le pide al líder de equipo de gestión humana que la transmita y que asegure su cumplimiento. Ese mismo nivel jerárquico, manifiestan algunos de los entrevistados, es el que de igual manera evita que existan conflictos de poder al interior del área, dado que cada cual respeta su disciplina. Cuando se presentan situaciones al respecto, el líder de equipo de gestión humana deja en claro que cada miembro del área conoce muy bien su disciplina, sus procedimientos, sus responsabilidades y que en tal sentido sabe cómo solucionar o llevar a cabo sus labores; es decir, hace uso del poder formal para solucionar los conflictos.

Dentro de los aspectos informales, se destaca primordialmente la dinámica del grupo y el carisma del líder. Para dar cuenta de lo anterior, resulta adecuado traer a colación un apartado de entrevista que recrea en parte la proyección o el carisma del líder del área. Así entonces, la conversación entre el entrevistado y el entrevistador fue como sigue:

*Entrevistador (E1): ... veo que sonríe, ¿le gusta mucho trabajar con (el líder de equipo de gestión humana)? Entrevistado (E2): Sí, porque [...] le abre ese espacio a uno para que uno trabaje libremente. No y yo de por sí me sonríó mucho, ja, ja, ja, ja... (sonrisas mutuas)... E2: Persona nerviosa pero íntegra... E1: ¿Y a qué te refieres cuando dices que es íntegra? E2: Cuando uno dice íntegro contempla todos los aspectos...; como compañera de trabajo, como persona, como amiga, como profesional. E1: ¿La sienten como una amiga? E2: Yo la siento como una amiga y siento por ella un respeto grandísimo. E1: ¿Y en qué fundamentas ese respeto, cómo se lo ganó...? E2: Es una persona seria, maneja todo con clase, como con altura, y sinceridad; entonces le da a uno como esa imagen de respeto. (Entrevista No. 8, organización No. 1, 2006).*

El dirigente objeto de descripción se caracteriza por preocuparse, por evitar conflictos a nivel de la compañía, por ser una persona conocedora de las dinámicas de la organización y en ese sentido le indica de manera consultiva a su grupo de trabajo la manera como pueden llegar a solucionar las cosas.

Para tratar de dar cuenta de la forma como en el estilo de dirección y liderazgo analizado operan tanto los aspectos formales como informales que

terminar por ser fuente de poder, se trae a colación el comentario realizado por uno de los entrevistados:

Excelente. Es un estilo de liderazgo formal porque como tal se maneja mucho la parte de la jerarquía, pero es algo muy raro, porque si uno habla de formal y jerarquía entonces hablaría como de una gerencia de puertas cerradas, pero no es así. Es estilo formal en cuanto a la parte de todos los conductos regulares y todo el procedimiento que se debe llevar, pero es una gerencia abierta. Es una gerencia [...] así como hablo yo, así hablo con (el líder de equipo de gestión humana) [...] Me parece que es una persona que ha sabido combinar lo que es una dirección demasiado formal, demasiado cerrada, demasiado jerárquica, con todos los nuevos conceptos que para nada tienen que ver con eso. (Entrevista No. 5, organización No. 1, 2006).

En síntesis, se puede decir que se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual existe un claro alto énfasis en las dos dimensiones (tareas y personas), cuyo rol fundamental es el de ser un interfaz entre los grupos de trabajo para así facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo. Al tratar de indagar sobre si los procesos de dirección y liderazgo se encontraban orientados hacia las tareas o hacia las personas, uno de los entrevistados comentó:

No, yo diría que igual. Tiene que estar orientado igual. Es decir, porque por ejemplo el proceso de bienestar; si bienestar va a un comité paritario (se mira) el proceso y (se) le pregunta por el resultado del comité, pero también es como atender la necesidad de la persona; entonces vea que yo sentí esto, tuve esta percepción; entonces bueno ¿por qué sintió eso?, pero también muy orientado a pensar en las necesidades de ellos ¡Ay no vea que yo necesito salir hoy temprano!, vaya, y todo es que pues cumplamos los objetivos. (Entrevista No. 1, organización No. 1, 2006).

A esta luz, un claro ejemplo de la manera como el líder de equipo logra relacionar un énfasis en la tarea y en las personas; es decir, que logra anudar muy bien al logro de los objetivos propuesto el bienestar de sus colaboradores sin importar el costo de ello implica, lo ofrece uno de los entrevistados. Así entonces contó:

Por ejemplo, nosotros a veces necesitamos quedarnos trabajando bastante tarde, por ejemplo hasta las diez de la noche; (el líder de equipo) dice: pidan

comida, se van en el transporte. Al otro día nosotros le presentamos y (...) ni mira cuánto cuesta, (...) lo que le importa es que nosotros hayamos estado bien y que hayamos salido adelante en el trabajo, y que al otro día le digamos: Doctor(a) nos fue bien. (el líder de equipo) llega preguntando ¿cómo les fue?, no le importa si comimos de cincuenta o de sesenta. (Entrevista No. 8, organización No. 1, 2006).

Para finalizar la descripción del estilo de dirección y liderazgo del dirigente del área de gestión humana en la organización No. 1, resulta pertinente introducir algunas de las respuestas ofrecidas por el grupo de colaboradores entrevistados cuando se les pidió que describieran en una sola palabra el estilo de dirección y liderazgo del responsable del área.

[...] no pues hay muchas, sino que hay que buscar una que no se malinterprete. No se cómo decirle a una persona que (...) está 100% enfocada al logro de los planes que persigue la organización, entonces (...) tiene la habilidad para eso, para estar enfocado en eso y para no disipar y para no irse por el camino equivocado; es una habilidad, o estrategia, esa habilidad que tú debes de tener para delegar y saber que en esta organización se mueve así y que lo que usted tiene que hacer es esto... Es saber qué es lo que hay que hacer. (Entrevista No. 4, organización No. 1, 2006).

¿Una palabra para describir (al líder de gestión humana)? Es que la Doc tiene poquitos talones de Aquiles. *-prolongado silencio-* El trabajo (del líder de gestión humana) es justo. Es justo en el sentido que, así muchas veces uno como persona no comparte los criterios de una organización, ajusta sus criterios a lo que se debe impartir desde gestión humana, para cumplir con la organización brindándole seguridad y bienestar a la gente. Eso es. Suena raro pero imparte justicia; o sea, trata de compensar, trata de buscarle la comba al palo. (Entrevista No. 5, organización No. 1, 2006).

Íntegra *-respuesta inmediata sin tomar tiempo para pensarlo-*, porque digamos que tiene o cuenta con habilidades claves para el desarrollo de su cargo, de gerente, que es como yo les había nombrado es una persona que genera estrategias, que tiene calidad humana, que trabaja en equipo, y que ha desarrollado habilidades de la docencia, la pedagogía. (Entrevista No. 6, organización No.1, 2006).

Inteligente. *-respuesta inmediata sin tomar tiempo para pensarlo-*, [...] es inteligente para manejar todo. (Entrevista No. 7, organización No. 1, 2006). *-Luego de una pausa de cerca de tres minutos-* Eh... ¡Ay tenaz! Persona nerviosa, es nerviosa. Ja, ja, ja. Persona nerviosa pero íntegra (...) Cuando uno dice íntegro contempla todos los aspectos: como compañera de trabajo,

como persona, como amiga, como profesional. (Entrevista No. 8, organización No. 1, 2006).

Como se pudo apreciar durante el desarrollo de la descripción de tipo cuantitativa (producto de la aplicación de la escala) y cualitativa (producto de la realización de las entrevistas), la información obtenida en ambos casos es bastante concordante y por lo demás complementaria. De hecho, gran parte de la información suministrada por el grupo de entrevistados, permiten dar clara cuenta de las valoraciones dadas por éstos a cada una de las variables a través de las cuales se caracterizó el estilo de dirección y liderazgo del dirigente según el modelo propuesto. De esta manera, el análisis extraído de la aplicación de la escala pudo ser ampliamente desarrollado y matizado a la luz de los comentarios de los entrevistados, y no únicamente presentar un dato o un valor numérico.

Por ejemplo, cuando se valoró en la escala la variable comunicación, se encontró que se trata de un dirigente con un estilo de dirección y liderazgo caracterizado por incentivar la comunicación al interior de su área, y que el flujo de la información presenta un sentido tanto descendente, como ascendente y lateral, aunque esta última en menor medida. Dichas características fueron igualmente resaltadas por los entrevistados, destacando que el líder procura comunicar o transmitir a su grupo toda la información obtenida en las reuniones en las que tiene asiento, con el ánimo de que todos estén enterados de las directrices organizacionales. Así mismo, que se trata de un líder muy asequible y dispuesto a escuchar sugerencias, ideas e inquietudes del grupo.

También se encontró que hace falta trabajar más en los procesos de retroalimentación entre los compañeros del área y que por eso se están fortaleciendo las reuniones del Comité de Gestión Humana cada quince días; este hecho, permite dar cuenta de por qué el ítem correspondiente a los flujos de comunicación lateral obtuvo una menor valoración que los otros ítems correspondientes a los flujos de comunicación ascendente y descendente. Dicho de otro modo, los colaboradores reconocen que falta trabajar un poco más en los procesos de comunicación de las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, pero al mismo tiempo reconocen su avance en



ese sentido, y por ello la diferencia en términos de puntuación en la escala no es tan notoria (0.2 puntos).

## DIRIGENTE ORGANIZACIÓN No. 2

### Descripción y análisis cuantitativo

Así entonces, se realizó la caracterización y el posterior análisis en función de la información arrojada por el grupo total, así como también de acuerdo a los datos o la percepción arrojada por el grupo de los cuatro colaboradores directos.

La confiabilidad de la escala en esta ocasión, según el coeficiente de Alfa de Cronbach, fue de 0.717 para el grupo total de colaboradores de la división, y de 0.825 para el grupo de los cuatro colaboradores con relación de subordinación directa. Según lo anterior, se puede decir que los datos ofrecidos en ambas oportunidades son confiables para realizar la caracterización del estilo de dirección y liderazgo del gerente de recursos humanos. (Ver cuadros 16 y 17).

*Cuadro 16. Reliability statistics dirigente No. 2 (total colaboradores)*

Cases	No.	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Ítems
Valid	12	100.0	0.717	35
Excluded(a)	0	0.0		
Total	12	100.0		

Fuente: Statistical package for the social sciences

De acuerdo con las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores de la división, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al gerente de recursos humanos es, según el modelo propuesto, el sinérgico o (10,10)<sup>70</sup> con una puntuación general de ocho punto cero (8.0) con desviación estándar de 1,09697846 para la dimensión tareas y, ocho punto nueve (8.9) con desviación estándar de 0,407579494 para la dimensión personas. (Ver figura 7).

*Cuadro 17. Reliability statistics dirigente No. 2 (colaboradores directos)*

<sup>70</sup> Ver la descripción teórica del estilo de dirección y liderazgo sinérgico en el Capítulo 2.

Cases	No.	%	Cronbach's Alpha	Numbers of Ítems
Valid	4	100.0	0.825	35
Excluded(a)	0	0.0		
Total	4	100.0		

Fuente: Statistical package for the social sciences

De lo anterior se puede decir que el gerente objeto de caracterización ejerce un estilo de dirección que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y liderazgo en la medida que supera en casi un punto (0.9) la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al gerente de recursos humanos de la organización No. 2 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo cercano u homogéneo. A este punto debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizar al gerente de la división con el mismo estilo de dirección y liderazgo; es decir, todos coincidieron en que su estilo es sinérgico.

Al analizar en términos generales la caracterización dada por el grupo de colaboradores al gerente, se encuentra que para todas las variables éste obtiene una valoración alta. Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que mayor valoración tuvo, es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, es la variable *desempeño*<sup>71</sup> con puntuación de 9.4. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *estar haciendo constante énfasis en la obtención de resultados* (ítem No. 12 con puntuación de 9.8 y desviación estándar de 0.5).

---

<sup>71</sup> La variable Desempeño ha sido descrita en términos del modelo propuesto como el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.

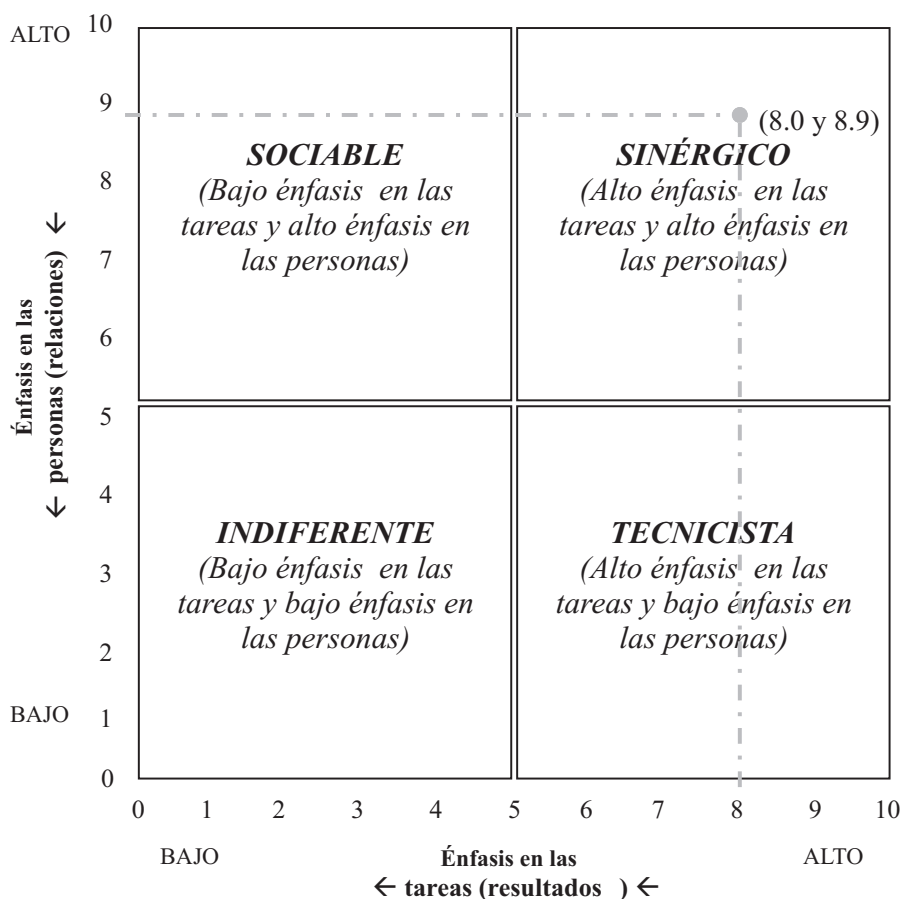


Figura 7. Caracterización estilo del dirigente organización No. 2 (total colaboradores)

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo, es decir, aquella variable dentro de la dimensión tareas en la cual el gerente parece realizar menor énfasis es la variable *poder*<sup>72</sup> con puntuación de 6.6. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *contar con un poder baso en su carisma* (ítem No. 7 con puntuación de 8.8 y desviación estándar de 1.1).

<sup>72</sup> Ver nota No. 64.

De lo anterior se destaca que, pese a que el gerente presenta un alto grado de preocupación por el desempeño de su grupo de colaboradores, no centra la consecución de dicho desempeño en el poder formal que ostenta en la organización (cargo, o la posibilidad de otorgar recompensas y castigos), sino en un aspecto informal como lo es su carisma (su conducta, su ejemplo, su forma de ser), aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión. Este hecho coincide con la caracterización que en términos generales se le dio a su estilo de dirección y liderazgo.

Para el caso de las variables que componen la dimensión personas, la variable que mayor valoración tuvo, es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, es la variable *trabajo en equipo*<sup>73</sup> con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *propender por lograr un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores* (ítem No. 30 con puntuación de 9.5 y desviación estándar de 0.5).

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo es la variable *motivación*<sup>74</sup> con puntuación de 6.2. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a su grupo de colaboradores*, esto en contraste con el *uso de incentivos de tipo material y económico* (ítems No. 22 y 21 con puntuaciones de 9.0 y 3.3 y desviaciones estándar de 1.7 y 2.9 respectivamente); así entonces, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera de alguna manera que dicha variable termine siendo en términos generales la de menor valoración.

Lo anterior tiene gran relación con la situación presentada en la dimensión tareas pues ya que al basar su poder en aspectos propios de su carisma, se destaca también que motive a través del reconocimiento y las felicitaciones. De igual manera, se destaca que propenda por un alto nivel de compromiso de sus colaboradores, al tiempo que se valora el desempeño y los felicita y valora en cada uno de ellos la obtención de dichos niveles de desempeño.

---

<sup>73</sup> La variable trabajo en equipo ha sido descrita en términos del modelo propuesto como el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

<sup>74</sup> Ver nota No. 66.

Su estilo orientado al trabajo en equipo guarda gran relación con el carisma, el compromiso y el desempeño.

Por otra parte, analizando y describiendo de manera específica cada una de las variables que componen el modelo propuesto, se puede decir en torno al estilo de dirección y liderazgo del dirigente de la organización No. 2 que:

Primero, para el caso de las variables correspondientes a la dimensión tareas, en la variable *desempeño*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.4 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por promover mucho (9.3, según la escala) el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores. Así mismo, por ser un dirigente que utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo (9.1, según la escala) y que a su vez, insiste bastante (9.8, según la escala) en la obtención de resultados.

En la variable *normas, objetivos y estándares*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.2 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por trabajar bastante (9.7 según la escala desarrollada) en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores. De igual manera, promueve mucho (9.5 según la escala) el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de dichos objetivos, tareas y actividades. También se caracteriza por buscar que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores (8.5 según la escala).

En la variable *control*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.5 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por trabajar hartó (8.3, según la escala) en la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores. Así mismo, por utilizar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de éstos (8.5 y 8.8 respectivamente según la escala).

En la variable *responsabilidades*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.5 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por hacer responsables a sus colaboradores no sólo por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece (8.6, según la escala), sino también por hacerlos responsables de la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece (8.5, según la escala).

Para el caso de la variable *órdenes*, el dirigente obtuvo una valoración alta (7.1 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por estar constantemente (8.0 según la escala) emitiendo órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo, y que estas órdenes presentan, principalmente (7.1, según la escala), un carácter flexible o abierto.

En la variable *poder*, el dirigente obtuvo una valoración alta (6.6 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por basar su poder más en su carisma que en la posición o el cargo que ocupa formalmente en la organización (5.2 y 8.8 puntos respectivamente según la escala). Así mismo, se caracteriza muy poco (5.0, según la escala) por lograr la obediencia de su grupo de colaboradores a través de su capacidad para otorgar recompensas o castigos; no obstante, es un dirigente que, si es del caso, usa su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores (7.6, según la escala).

Segundo, para el caso de las variables correspondiente a la dimensión personas, en la variable *trabajo en equipo*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.3 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por incentivar mucho (8.8, según la escala) el trabajo en equipo dentro del área que se encuentra bajo su dirección; así mismo, por propender por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores (9.5, según la escala), y por mostrar e inspirar bastante confianza en sus colaboradores (9.4 y 9.4, según la escala). También se caracteriza por promover demasiado (9.3, según la escala) la colaboración entre todos y cada uno de los miembros del área que está bajo su cargo.

En la variable *relaciones directivo–colaborador*, el dirigente obtuvo una valoración alta (9.1 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por mantenerse en contacto directo con sus colaboradores (8.8, según la escala). De igual manera, por sostener muy buenas relaciones (9.7 según la escala) con sus colaboradores; así mismo, por trabajar harto (8.9, según la escala) para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.

En la variable *ambiente de trabajo*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.9 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por generar condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable (8.8, según la escala); así mismo, por preocuparse bastante (9.0, según la escala) por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.

En la variable *toma de decisiones*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.6 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por tener claramente estructurado (9.4, según la escala) el proceso de toma de decisiones. Así mismo, se caracteriza por tener en cuenta la opinión de sus colaboradores y pedirles ideas a la hora de tomar decisiones (8.6, según la escala), y procurar, aunque en menor medida (7.7, según la escala) que las decisiones se tomen en consenso.

En la variable *comunicación*, el dirigente obtuvo una valoración alta (8.3 puntos). Con relación a la forma como se representa dicha variable, se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por promover mucho el flujo de comunicación tanto en sentido descendente, como ascendente (8.9 y 8.7 respectivamente según la escala), pero sobre todo por promoverla en sentido lateral (9.3, según la escala).

En la variable *motivación* el dirigente obtuvo una valoración baja (6.2 puntos). Este hecho se debe principalmente al contraste que sobre dicha variable se ha presentado en la escala y no necesariamente a que el grupo de colaboradores que se encuentra bajo la dirección del gerente objeto de caracterización esté sin motivación o que dicho gerente no se preocupe por motivarlos. Con relación a la forma como se representa dicha variable,

se puede apreciar que se trata de un dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por acudir principalmente a las felicitaciones y el reconocimiento personal (9.0, según la escala) para motivar a sus colaboradores, en vez de utilizar incentivos de tipo material o económico (3.3, según la escala) para lograr tal fin.

El cuadro 18 contiene la tabulación de todos los datos correspondientes a las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores del dirigente No. 2.

Por su parte, de acuerdo con las valoraciones conferidas por el grupo de colaboradores directos, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al gerente de recursos humanos también fue, según el modelo teórico propuesto, el estilo sinérgico o (10,10)<sup>75</sup> con una puntuación general de siete punto nueve (7.9) con desviación estándar de 1,024917426 para la dimensión tareas y, ocho punto nueve (8.9) con desviación estándar de 0,527192253 para la dimensión personas. (Ver figura 8).

De lo anterior se puede decir que el gerente objeto de caracterización ejerce un estilo de dirección que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y liderazgo en la medida que supera en un punto la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al gerente de recursos humanos de la organización No. 2 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo cercano u homogéneo; punto al cual debe adicionarse el hecho que los cuatro colaboradores directos que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizar al gerente con el mismo estilo de dirección y liderazgo; es decir, todos coincidieron en que su estilo es sinérgico.

Al analizar en términos generales la caracterización dada por el grupo de colaboradores al gerente, se encuentra que para todas las variables éste obtiene una valoración alta.

---

<sup>75</sup> Ver la descripción teórica del estilo de dirección y liderazgo sinérgico en el Capítulo 2.



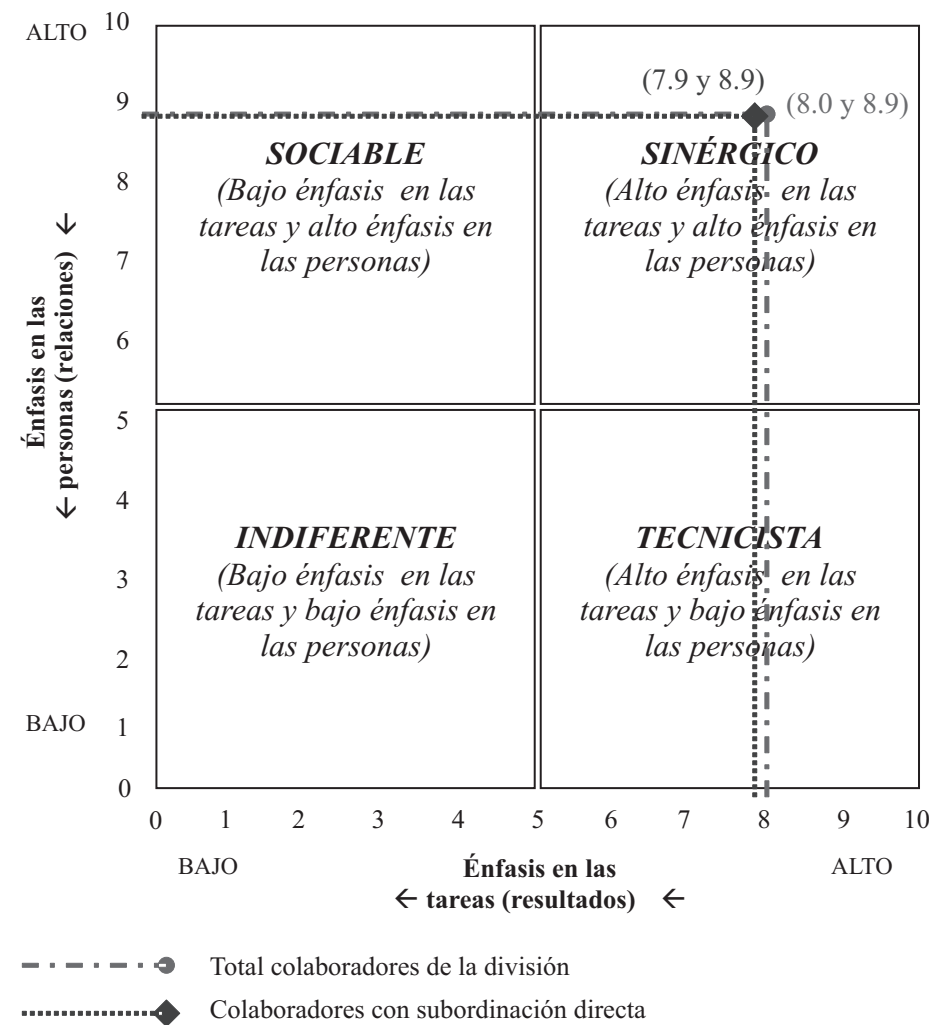
Cuadro 18. Tabulación de datos dirigente organización No. 2 (total colaboradores)

No.	ITEMS																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	100	100	90	60	80	10	80	100	100	100	100	90	90	90	100	90	90	80	90	90	20	90	90	100	100	80	80	90	90	90	100	100	100	100	100		
2	80	90	80	90	40	90	20	50	90	70	90	70	80	90	90	90	80	70	30	40	100	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	90	90	100		
3	100	100	70	100	50	100	80	100	80	80	100	100	100	100	100	70	60	100	70	90	00	40	70	100	100	90	100	100	80	100	90	100	80	90	90		
4	90	90	80	70	100	50	90	70	80	100	80	90	90	90	90	80	80	50	90	30	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90		
5	100	100	100	90	100	00	100	00	100	90	100	50	50	100	90	90	90	100	100	20	100	80	100	80	90	80	90	80	100	100	100	80	90	80	90		
6	100	100	100	100	00	100	80	80	100	100	100	100	100	100	80	00	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
7	100	100	80	90	60	90	90	80	90	90	100	90	90	100	80	80	100	90	100	70	100	100	100	100	100	100	90	80	100	90	100	90	90	60	90		
8	100	90	90	100	90	90	100	80	90	100	100	100	100	90	100	90	80	90	80	90	80	90	90	90	100	70	90	100	100	90	90	100	80	80	90		
9	100	90	90	90	80	100	90	100	90	100	100	100	90	90	100	100	100	90	90	70	100	90	100	90	90	90	90	90	100	100	100	100	100	100	100		
10	100	100	90	70	90	30	60	50	70	80	90	100	90	80	90	90	80	80	90	30	90	80	90	90	80	90	80	90	80	70	90	80	70	70	90		
11	100	90	80	30	90	10	90	00	80	90	100	100	90	60	90	90	80	100	90	10	90	80	100	90	90	90	90	100	90	90	90	90	90	90	90		
12	90	90	70	70	20	00	100	00	90	90	90	90	70	100	100	60	100	00	100	100	20	100	100	100	50	70	90	100	70	90	100	100	100	80	90		
TOTAL	97	95	85	80	71	52	88	50	76	93	91	98	86	85	94	86	77	83	85	88	53	90	88	97	89	87	93	88	95	94	94	93	88	90	90		
Desviación	0,7	0,5	1	2,1	3,2	4,2	1,1	4,1	2,7	0,8	1	0,5	1,5	1,6	0,7	1,2	2,6	2,8	1,5	1,9	2,9	1,7	1	0,5	1,4	0,8	0,9	0,8	1,1	0,5	0,7	0,5	0,8	0,9	1		
Mediana	100	95	85	90	85	45	90	60	80	95	90	100	90	90	95	90	80	90	90	90	25	95	90	100	90	90	90	90	90	95	90	95	90	90	90		
Promedio Variable	92			71				66			94		85		86			8,5		6,2				91		8,9				93				8,9			
	ALTO			ALTO				ALTO			ALTO		ALTO		ALTO			ALTO		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO				ALTO				ALTO			

CONVENCIONES			DIMENSIÓN
ITEMS	VARIABLE		
1-3	Normas, objetivos y estándares		TAREAS
4 y 5	Órdenes		TAREAS
6-9	Poder		TAREAS
10-12	Desempeño		TAREAS
13 y 14	Responsabilidades		TAREAS
15-17	Toma de decisiones		PERSONAS
18-20	Control		TAREAS
21 y 22	Motivación		PERSONAS
23-25	Relaciones directivo - colaborador		PERSONAS
26-28	Comunicación		PERSONAS
29-33	Trabajo en equipo		PERSONAS
34 y 35	Ambiente de trabajo		PERSONAS

No.	DIMENSIÓN		ESTILO	
	TAREAS	PERSONAS		
1	7,4	9,3	SINÉRGICO	
2	6,9	9,0	SINÉRGICO	
3	8,9	8,2	SINÉRGICO	
4	8,0	8,7	SINÉRGICO	
5	6,8	9,1	SINÉRGICO	
6	9,3	8,6	SINÉRGICO	
7	9,1	9,0	SINÉRGICO	
8	9,3	9,0	SINÉRGICO	
9	9,3	9,5	SINÉRGICO	
10	7,8	8,1	SINÉRGICO	
11	6,9	9,1	SINÉRGICO	
12	6,6	8,6	SINÉRGICO	
TOTAL	8,0	8,9	SINÉRGICO	
Desviación	1,09697846			0,407579494
Mediana	7,9	9,0	SINÉRGICO	
Promedio Variable	ALTO	ALTO		

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor



F

Figura 8. Caracterización estilo dirigente organización No. 2 (total colaboradores y colaboradores directos)

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que mayor valoración tuvo, es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente es la variable *desempeño*<sup>76</sup> con puntuación de 9.7. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto

<sup>76</sup> Ver nota No. 68.

más característico o relevante es *estar haciendo constante énfasis en la obtención de resultados* (ítem No. 12 con puntuación de 10.0 y desviación estándar de 0.0).

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo; es decir, aquella variable dentro de la dimensión tareas en cual el gerente parece realizar menor énfasis es el *poder*<sup>77</sup> con puntuación de 5.8. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *contar con un poder basado en su carisma* (ítem No. 7 con puntuación de 8.3 y desviación estándar de 1.7).

A esta luz, se destaca que pese a que el gerente presenta un alto de grado de preocupación por el desempeño de su grupo de colaboradores, no centra la consecución de dicho desempeño en el poder formal que ostenta en la organización (cargo, o la posibilidad de otorgar recompensas y castigos), sino en un aspecto informal como lo es su carisma (su conducta, su ejemplo, su forma de ser), aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión. Este hecho coincide con la caracterización que en términos generales se le dio a su estilo de dirección y liderazgo.

Para el caso de las variables que componen la dimensión personas, las variables que mayor valoración tuvieron; es decir, a las que mayor importancia parece conferir el gerente son las variables *trabajo en equipo*<sup>78</sup> y *Relaciones Directivo–Colaborador*<sup>79</sup>, ambas con puntuación de 9.1. Dentro de la forma como fue desagregada la variable trabajo en equipo, se encontró que los aspectos más característicos o relevantes son *propender por lograr un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, inspirar confianza en ellos y promover la colaboración entre éstos* (ítems No. 30, 32, 33 todos con puntuación de 9.3 y desviaciones estándar de 0.5, 0.5 y 1.0 respectivamente). En la variable relaciones directivo–colaborador, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *sostener buenas relaciones con sus colaboradores* (ítem No. 24 con puntuación de 9.5 y desviación estándar de 0.6).

---

<sup>77</sup> Ver nota No. 64.

<sup>78</sup> Ver nota No. 70.

<sup>79</sup> La variable relaciones directivo–colaborador ha sido descrita en términos del modelo propuesto como la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

Por su parte, la variable que menor valoración tuvo fue la variable *motivación* con puntuación de 6.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a su grupo de colaboradores*, esto en contraste con el *uso de incentivos de tipo material y económico* (ítems No. 22 y 21 con puntuaciones de 8.8 y 3.8 y desviaciones estándar de 0.5 y 3.6 respectivamente); así entonces, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera de alguna manera que dicha variable termine siendo en términos generales la de menor valoración.

Lo anterior tiene gran relación con la situación presentada en la dimensión personas pues ya que al basar su poder en aspectos propios de su carisma, se destaca también que motive a través del reconocimiento, las felicitaciones y que, a su vez, sostenga buenas relaciones con sus colaboradores; también el hecho de que propenda por un alto nivel de compromiso de sus colaboradores, al tiempo les inspira confianza y promueve la colaboración entre éstos, valorando su desempeño y felicitándolos por la obtención de dichos niveles de desempeño. Su estilo orientado al trabajo en equipo guarda gran relación con el carisma, el compromiso, la confianza, las buenas relaciones y el desempeño.

Como se aprecia con claridad, las caracterizaciones hechas sobre el estilo de dirección y liderazgo del gerente de recursos humanos de la organización No. 2, son bastante similares. De lo anterior podría colegirse que dicho gerente posee un estilo que se caracteriza por la cercanía y el contacto frecuente con todos los miembros del área y no sólo con aquellos que tiene relación directa. Este punto presenta una gran relación con las descripciones que se han hecho de su estilo; su marcado énfasis tanto en las tareas como en las personas, aunque más en estas últimas, se demuestra en las descripciones homogéneas. Así, debe resaltarse el uso que el dirigente hace de la comunicación, de los mecanismos de control y seguimiento, de la responsabilidad, del ambiente de trabajo entre otros aspectos que en el modelo propuesto se reconocen como aspectos característicos del estilo dirección.

El cuadro 19 contiene la tabulación de todos los datos con los respectivos resultados generales y por variables, correspondientes a las valoraciones dadas por el grupo de colaboradores directos del dirigente de la organización No. 2.

Cuadro 19. Tabulación de datos dirigente organización No. 2 (colaboradores directos)

No.	ITEMS																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	10,0	10,0	9,0	6,0	8,0	1,0	8,0	1,0	8,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	8,0	9,0	9,0	2,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
8	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	9,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	7,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	8,0	8,0	
10	10,0	10,0	9,0	7,0	9,0	3,0	6,0	5,0	7,0	8,0	9,0	10,0	9,0	8,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	9,0	3,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	7,0	9,0	8,0	9,0	7,0	7,0	
11	10,0	9,0	8,0	3,0	9,0	1,0	9,0	0,0	8,0	9,0	10,0	10,0	9,0	6,0	9,0	9,0	8,0	10,0	9,0	9,0	1,0	9,0	8,0	10,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	
TOTAL	10,0	9,5	8,8	6,5	8,8	3,5	8,3	3,5	8,0	9,3	9,8	10,0	9,3	8,0	9,3	9,3	8,3	8,8	8,8	8,8	3,8	8,8	8,5	9,5	9,3	9,0	8,0	9,0	8,8	9,3	9,0	9,3	9,3	8,5	8,5	
Desviación	0	0,6	0,5	2,9	0,5	3,8	1,7	3,7	0,8	1	0,5	0	0,5	1,4	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3,6	0,5	0,6	0,6	1	0,8	0,8	0,8	1,3	0,5	0,8	0,5	1	1,3	1,3	
Mediana	10,0	9,5	9,0	6,5	9,0	2,0	8,5	3,0	8,0	9,5	10,0	10,0	9,0	8,5	9,0	9,0	8,0	8,5	9,0	9,0	2,5	9,0	8,5	9,5	9,5	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,5	8,5	8,5	
Promedio Variable	9,4		6,5		5,8		9,7		8,6		8,9		8,8		6,3		9,1		8,7		9,1		8,5		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO			

No.	DIMENSIÓN		ESTILO		CONVENCIONES	
	TAREAS	PERSONAS	VARIABLE		ITEMS	DIMENSIÓN
1	7,4	9,3	SINÉRGICO		1-3	TAREAS
2	9,3	9,0	SINÉRGICO		4 y 5	TAREAS
3	7,8	8,1	SINÉRGICO		6-9	TAREAS
4	6,9	9,1	SINÉRGICO		10-12	TAREAS
TOTAL	7,9	8,9	SINÉRGICO		13 y 14	TAREAS
Desviación	1,024917426	0,527192253			15-17	PERSONAS
Mediana	7,6	9,0			18-19	TAREAS
Promedio Variable	ALTO	ALTO			21 y 22	PERSONAS
					23-25	PERSONAS
					26-28	PERSONAS
					29-33	PERSONAS
					34-35	PERSONAS

Fuente: hoja de cálculo elaborada por el autor

### **Descripción y análisis cualitativo**

Complementariamente al apartado anterior, y teniendo como principal referente la información suministrada por el grupo de colaboradores entrevistados, el estilo de dirección y liderazgo del gerente de recursos humanos de la organización objeto de estudio No. 2 se puede describir como un estilo que efectivamente tiene una alta orientación a las tareas y a las personas; es decir, se trata de un estilo de dirección y liderazgo que se enmarca dentro de la descripción teórica del estilo sinérgico.

Se trata de un gerente que tiene un estilo de dirección y liderazgo altamente participativo, el cual en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo o del trabajo en equipo. Este aspecto le ha permitido al grupo de colaboradores, conocer de cerca la estrategia del negocio y crecer en lo personal y lo profesional, pues participan de los procesos de cambio propuestos por la organización; así mismo, dejar de lado la idea de área o división que trabaja aisladamente en un rincón de la organización. Es un estilo abierto, de escucha atenta, que acepta y valora que sus colaboradores estén pensando las cosas que hacen y que suceden en la división y la organización. El comentario realizado por uno de los entrevistados recoge muy bien lo anterior. Al respecto plantea "... ha sido un proceso de creo que tres años donde ha tenido el liderazgo que ha fortalecido la oportunidad de que nosotros mismos crezcamos, que podamos trascender, que podamos pensar en cosas más del negocio... (Entrevista No. 3, organización No. 2, 2006).

Es un estilo basado en el reconocimiento de la necesidad de involucrarse y conocer a profundidad cómo se maneja cada proceso de la gestión humana, pues según comentarios del propio gerente,

[...] en la medida, que un gerente de recursos humanos conoce a profundidad las variables que se mueven dentro de cada uno de estos procesos, existe equidad en las decisiones que son tomadas, y no solamente equidad sino mucho criterio para decidir lo que es correcto hacia el desarrollo de una buena organización. (Entrevista No. 1, organización No. 2, 2006).

De igual manera se trata de un estilo basado en la preocupación de proyectar el área que está bajo su responsabilidad como un área estratégica de la organización y no simplemente el lugar donde se maneja nómina o los accidentes de trabajo, pues reconoce que el aspecto humano es verdaderamente

importante y que gran parte de los esfuerzos organizacionales deben girar en torno suyo. Es propio entonces citar a uno de los entrevistados cuando dice:

Excelente. Recursos humanos ha tomado por decirlo así un vuelco por completo... hoy día tiene tanta influencia en la gente, en la parte de producción, en la parte de manufactura, que prácticamente ha dejado a la parte de recursos humanos como la más importante de las divisiones en (la organización), [...] creo que todo lo que ha hecho en menos de tres años que lleva como gerente de recursos humanos es suficiente para decir que es excelente. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Algunos de los entrevistados comentaron que se trata de un estilo de dirección y liderazgo que se desarrolla a través del ejemplo, ya que la forma de ser del dirigente objeto de descripción es demasiado activa y dinámica que parece contagiar al grupo de colaboradores; es por ello que lo describen como un dirigente que siempre está tratando de ver más allá de lo evidente, de proyectarse al futuro, de mejorar las cosas, pues de cierta manera espera que sus colaboradores también lo hagan.

Con relación a la forma como se presentan cada una de las variables que componen el modelo propuesto para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo, se puede decir que es un estilo que se preocupa por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro de la división, como también por las normas y los estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse. En este punto, debe tenerse en cuenta que por tratarse de una empresa multinacional, los objetivos, las políticas y las normas del negocio, es decir, aquellos denominados de carácter general y estratégico, son establecidos por la casa matriz y en ese sentido las filiales deben dar cuenta de esos objetivos preestablecidos.

Para el establecimiento los objetivos, actividades y estándares específicos de la división, éstos se establecen en forma participativa entre la dirección y los colaboradores; cuando se trata de objetivos, actividades y normas puntuales (operativas) de cada una de las subdivisiones que componen la división, los colaboradores gozan de un alto grado de autonomía en su definición. Tal como se comentó anteriormente, dicho proceso de definición de objetivos y demás obedece a unos lineamientos estratégicos y por tal razón aquellos aspectos que tienen mayor relevancia a nivel organizacional son revisados y analizados por la dirección de la división. Para tratar de

dar cuenta de lo anterior, resulta pertinente citar a uno de los entrevistados, quien al respecto comenta:

[...] en forma participativa, [...] nosotros estamos con unos lineamientos estratégicos, ya nosotros sabemos para dónde estamos yendo y a cada uno de esos le aportamos, [...] porque nosotros tenemos cosas operativas y cosas estratégicas, [...] las cosas operativas pues son las cosas que uno medianamente [...] maneja, que son una requisición o una cosa de esas; pero ya la parte estratégica que nosotros tenemos que manejar, por ejemplo un programa de comunicación [...] siempre son revisados por (la gerencia de recursos humanos y la gerencia de relaciones laborales... (Entrevista No. 3, organización No. 2, 2006).

En lo que respecta al proceso de toma de decisiones, en consonancia con lo anterior, éstas se toman por consenso, teniendo como principal referente las ideas u opiniones del grupo de colaboradores y, principalmente, de las personas que se ven directamente implicadas o afectadas con dichas decisiones. Similar a la definición de objetivos, en ocasiones cada uno de los colaboradores es autónomo en tomar decisiones de aspectos específicos de su cargo, claro está identificando cuando se trata de decisiones que generan gran impacto en la organización en la medida que trascienden hasta otras áreas o divisiones. En este caso, las reuniones que se llevan a cabo semanalmente, le permite a los miembros decir cómo está o en qué va cada una de las subdivisiones y expresar todos los planteamientos y argumentos necesarios para tomar en coordinación con la dirección de la división las decisiones de mayor impacto.

De igual manera, existen decisiones que por su naturaleza y las características mismas de la organización son tomadas de manera unilateral por la gerencia general de la organización o, en su defecto, por la gerencia de la división de recursos humanos. Pese a lo anterior, el estilo de dirección y liderazgo del gerente de recursos humanos parecer caracterizarse porque prima la participación, la inclusión y el consenso.

Los siguientes dos comentarios dan fiel cuenta de lo anteriormente descrito:

Depende de las decisiones que va a tomar, hay decisiones que son netamente gerenciales y las toma dependiendo del caso con la gerente de relaciones laborales si es del área laboral, o del área de seguridad las tomaría con el



gerente de seguridad industrial, selección y capacitación. Hay veces que si es una información que manejamos todos hacemos reuniones y en general todos participamos y todo el mundo tiene derecho a opinar. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Delega; si es de seguridad el gerente de seguridad, si se le sale de las manos al gerente, por supuesto (el gerente de recursos humanos) tiene que intervenir. Lo que te digo (el gerente de recursos humanos) se encarga más de la parte estratégica, [...] no le importa el día a día, o no es que no le importe, no le da importancia a algo de lo que el gerente se puede ocupar [...] (Entrevista No. 11, organización No. 2, 2006).

Sobre la variable órdenes, es propio decir que el estilo de dirección y liderazgo del gerente de recursos humanos se caracteriza porque dichas órdenes son impartidas a sus colaboradores de manera concreta y cordial; de hecho, pareciera que no se trata de órdenes propiamente dichas, pues por lo general vienen acompañadas o están precedidas por un proceso de participación y comunicación con todos los colaboradores. Las órdenes que imparte el dirigente son por lo general de carácter flexible y están abiertas al mejoramiento por parte del grupo de trabajo.

Con relación a las responsabilidades, es claro a la luz de los comentarios de los entrevistados, que el dirigente hace responsable a sus colaboradores por la programación y la ejecución de las tareas, así como también por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, a los miembros del área que se encuentran bajo su dirección directa, les otorga un alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general en dicha división se hacen reuniones de grupo en las cuales se establecen cómo se va a trabajar, cómo se van a dividir las tareas, y se realiza una programación de qué se va a hacer y de quiénes van a ser los responsables por la ejecución y la presentación de resultados.

Sobre el control se puede decir que éste a menudo es ejercido por el dirigente sobre aspectos o compromisos puntuales convenidos con los colaboradores, teniendo en cuenta las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados. Para poder realizar dicho control se establecen indicadores tanto cuantitativos como cualitativos; así mismo, el desarrollo de reuniones semanales con sus colaboradores directos, el contacto permanente y cercano

con todos los miembros de la división y conocer muy bien la dinámica de la organización le permite realizar un constante seguimiento a los compromisos adquiridos. Al respecto algunos de los entrevistados comentan:

Hace seguimiento [...] está en contacto, por ejemplo (Fulanito) ya hiciste tal cosa, cómo va esto, o la misma persona le informa cómo está la situación; o sea, hay cierta confianza para comunicarle... (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Me imagino que por la constante comunicación que tienen los gerentes inclusive con uno mismo, yo creo que también porque ella conoce mucho la planta, porque ella llegó desde abajo, de ser una ingeniera industrial que tomaba tiempos [...] a ser la gerente de control de producción [...] Su área de influencia la tiene en la cabeza. (Entrevista No. 11, organización No. 2, 2006).

Su estilo de dirección y liderazgo también se caracteriza porque la información correspondiente al desempeño es utilizada con carácter constructivo, formativo; es decir, la evaluación del desempeño se orienta claramente hacia el mejoramiento del individuo y su posible autodirección. Un aparte de entrevista que parece dar cuenta de lo anterior es el siguiente:

*Entrevistador* ¿Cómo es un regaño de (la gerente de recursos humanos)?  
*Entrevistado* Un regaño que (la gerente de recursos humanos) me diga algo o me mire mal a mí me duele mucho porque yo trabajo muy de la mano con (él) [...] a mí con que me diga algo yo me siento mal [...] Pero aparte que te regaña te dice [...] ya la cagaste, ya que, vamos a arreglarlo; y uno listo vamos a arreglarlo. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

En torno a la importancia del control y el análisis del desempeño de la división en general, el propio Gerente de recursos humanos objeto de caracterización comentó:

Adicionalmente existe otro factor que es el *Benchmark* o la medición, quien tenga montado sistemas de evaluación de todos sus procesos de recursos humanos, quien sea capaz de compararse con las mejores prácticas de recursos humanos en todas las demás multinacionales o empresas nacionales o comunidades internacionales, quien tenga la habilidad para compararse y entender cuáles son las tendencias y para dónde se están moviendo las organizaciones en términos de procesos de gestión humana, también tendrá

una ventaja competitiva para ser exitoso en su gestión. (Entrevista gerente de recursos humanos, organización No. 2, 2006).

Tal como se dijo al realizar la descripción y el análisis de tipo cuantitativo, uno de los aspectos que más parece caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de este gerente es el hecho de considerar el trabajo en equipo como esencial para el adecuado desempeño de la división que se encuentra bajo su responsabilidad; este hecho se ve ampliamente reflejado en el pleno nivel de confianza que el dirigente muestra en su grupo de colaboradores. “Le da mucha importancia a su equipo, yo creo que la principal virtud que tiene el gerente de recursos humanos es la importancia que le da a su equipo.” (Entrevista No. 11, organización No. 2, 2006).

Algunos de los colaboradores resaltaron la pujanza de su líder como uno de los aspectos a tener en cuenta en la configuración de un “excelente equipo de recursos humanos” (Entrevista No. 9, organización No. 2, 2006), prestando un servicio a toda la organización igualmente excelente.

La colaboración es otro de los aspectos que se resaltan al hablar del trabajo en equipo y el estilo de dirección y liderazgo del gerente de la división, pues según parece, dicho dirigente ha logrado desarrollar un verdadero espíritu de colaboración no sólo para con los miembros de la división en particular, sino también para todos los de la organización en general. La expresión de uno de sus colaboradores resulta bastante ilustrativa de lo anterior. “Todos nosotros tenemos un área especial en nuestro corazón, es estar dispuesto a ayudar a todo el mundo...” (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

En lo atinente a la variable moral y ambiente de trabajo, el estilo de dirección y liderazgo se caracteriza porque propende por un constante mejoramiento del clima laboral. Se trata de un gerente que siempre está trabajando para que exista la unión, la participación, el trato amistoso, la confianza y el respeto de todos para con todos. Dicho de otra manera, se percibe un ambiente de trabajo lleno de actitudes que por lo general son favorables para todo el equipo, lo cual genera muy poca resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas vienen acompañadas del carisma del líder.

[...] tratar de satisfacer todas las necesidades del personal en cuanto a lo que es condiciones de trabajo, carrera de trabajo para el personal, beneficios para el personal [...] proporcionarle al empleado las mejores condiciones laborales y por ende de vida. (Entrevista No. 8, organización No. 2, 2006).

[...] de mucha empatía con el personal, de mucho respeto, de darle importancia a todos de las apreciaciones que él pueda tener del área de trabajo. (Entrevista No. 11, organización No. 2, 2006).

Si (el gerente de recursos humanos) se llega a dar cuenta que alguien le está faltando el respeto a alguien o algo así, lo llama [...] habla con uno, qué es lo que está pasando [...] hay un grado de confianza entre el personal pero también obviamente uno sabe hasta qué punto puede llegar. En general la fraternidad es excelente, una de las cosas por las cuales yo no cambiaría de empresa sería por eso. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Al tratar la variable comunicación, se encuentra que dicho dirigente se caracteriza por promover la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente. Se encuentra que incentiva la comunicación, que se trata de una gerencia de puertas abiertas, donde la información fluye fácilmente y se obtiene de primera mano sin necesidad de tantos intermediarios, pues los colaboradores pueden llegar directamente donde el gerente sin necesidad de cita previa o cosas similares. De hecho, algunos de sus colaboradores saludan con gran entusiasmo la forma como su líder maneja y promueve la comunicación. Los siguientes apartados de entrevista dan cuenta de lo descrito.

[...] maneja una muy buena comunicación, muy buen proceso de comunicación; tiene una habilidad súper, súper, que es [...] la forma de comunicarse y la forma de entender [...] de percibir las cosas, [...] yo no se lo he visto absolutamente a nadie, le soy honesta [...] (Entrevista No. 2, organización No. 2, 2006).

(La comunicación) fluye muy fácil, y nos comunicamos; yo por ejemplo vengo donde (el gerente de relaciones laborales), (éste) me cuenta [...] cosas que veamos que va a generar alguna cosa, entonces normalmente siempre estamos como muy comunicados, cualquier decisión que yo tenga pues toca acá a relaciones laborales y toca con seguridad o viceversa [...]” (Entrevista No. 3, organización No. 2, 2006).

Es abierta, es una política de puertas abiertas, yo sí quiero voy y me meto a la oficina y le comunico lo que está mal, lo que está bien; política de puertas abiertas, mucha importancia en lo que dice la gente. (Entrevista No. 11, organización No. 2, 2006).

Es una persona muy formal de puertas abiertas, a pesar de que mantiene muy ocupada trata de buscar ciertos espacios para discutir con todos nosotros el equipo de recursos humanos ciertos aspectos. (Entrevista No. 5, organización No. 2, 2006).

(Es) una administración de puertas abiertas. Y eso le ha dejado buenos resultados a la compañía porque es evitar la cadena esa que cuando llega la información allá no llega como es [...] (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

[...] Nosotros tenemos una cosa muy buena acá, lo llamamos asociado pero el asociado nos trata a nosotros por el nombre, nosotros de pronto a unas dos o tres personas les decimos el don, (...) pero generalmente vienen y le dicen (Fulanito) quiero hablar con usted, (...) es como la oportunidad de unas puertas abiertas, el área de recursos humanos ha tenido como ese direccionamiento en el sentido de saber que la gente es escuchada, que es realmente tenida en cuenta en sus necesidades hasta donde sea posible [...] (Entrevista No. 3, organización No. 2, 2006).

Para dar cuenta de la importancia y el valor estratégico que el gerente de recursos humanos de la organización No. 2 confiere a la variable comunicación, resulta pertinente traer a cuento uno de los comentarios realizados por él mismo respecto al tema, pues con éste no sólo representa claramente lo antes dicho, sino que también da clara cuenta de inscribirse en un estilo de dirección que presenta un alto énfasis en la dimensión personas y un alto énfasis en la dimensión tareas; es decir, de tener un estilo de dirección y liderazgo sinérgico. Al respecto comentó:

[...] Es la capacidad que tiene la dirección de recursos humanos para hacer la gestión de comunicación, la cual se hace imprescindible; yo diría que se convierte en un factor crítico de éxito dentro del gerenciamiento del área de recursos humanos, quien es capaz de comunicar bien en la organización, no sólo para dónde va la organización, sino cómo puede la organización ser exitosa en el desarrollo y cómo puede alcanzar esos objetivos grandes mayores y menores, y además, cómo paralelamente la gente puede cumplir sus objetivos simultáneamente con la compañía; quien sea capaz de comunicar

eso con toda seguridad va a ser exitoso en su gestión de recursos humanos. (Entrevista gerente de recursos humanos, organización No. 2, 2006).

En coherencia con lo anterior, es común ver que el dirigente haga uso del programa de comunicación en cascada (PCC)<sup>80</sup> para facilitar los procesos de comunicación con su grupo de colaboradores, principalmente cuando se trata de información de carácter general; la idea es que la información vaya en cascada desde la gerencia de la división hasta las demás subdivisiones que componen la división.

Otra variable analizada para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo fue la relación directivo-colaborador. En este caso se encontró que el contacto que el gerente mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa tanto por los aspectos laborales como por los personales; es decir, se cuestiona sobre la percepción que en torno al buen ambiente de las relaciones en la división existen. En ese contexto, se preocupa por darles mucho *couching*. Según los entrevistados:

[...] Siempre está muy dispuesta a ayudarlo a uno en lo que sea [...] O si se da cuenta que uno está con problemas ya sean personales entonces trata de ayudarlo para uno supere esas cosas [...] yo no he visto que uno vaya allá y le exponga un problema y no le ayude, de hecho todos somos así, se nos expone un problema uno lo ayuda o le dice quién lo puede ayudar. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

---

<sup>80</sup> El PCC es un programa que busca facilitar el flujo de información en forma inmediata. Este sistema busca que la información llegue a todos los asociados vía directa desde el comité ejecutivo o alguno de sus miembros. La reunión inicial se cita por instrucciones del comité ejecutivo o alguno de sus miembros y a esta reunión deben asistir sus subordinados directos (gerencia), cada uno de los asistentes a esta reunión deberán reunir a su grupo de subordinados para transmitir fielmente la información que acaban de recibir y así sucesivamente seguirán desarrollándose las reuniones hasta llegar a todos los trabajadores en la organización. Las reuniones deben ser de muy corta duración para facilitar la realización de las subsiguientes reuniones. Las personas recibirán si es necesario material escrito acerca de los temas que han tratado y que a su vez tratarán con quienes les reportan. La primera reunión se puede programar en cualquier momento y a cualquier hora del día y las subsiguientes reuniones se deberán cumplir inmediatamente termina la reunión que le precede. Cada jefe debe acordar con las personas que le reportan el lugar de encuentro para este tipo de reuniones. Al final de cada reunión se debe realizar una corta sesión de preguntas para clarificar todas las dudas. La información que se irrigará debe ser la misma que se ha recibido”. Tomado del procedimiento: “programa de comunicación en cascada”. Código: PCOM -RH- 003, citado por Arbeláez & Ramos, 2006, p.206.

Es una persona que le llega a la gente, tiene buenas relaciones con las personas, trata de tener contacto con cada uno de nosotros [...] es una persona que nos trata de forma cordial, tiene deseos inmensos de que su grupo sea muy coordinado... (Entrevista No. 7, organización No. 2, 2006).

[...] Es una persona que da un excelente *couching*, [...] y tiene otra cosa muy positiva y es el trato, ella puede ponerse fúrica porque algo está mal hecho, pero ella no [...] el trato, es uno y [...] la forma de dar *couching* es vital [...] porque cuando a uno le están dando *couching* es porque algo no está como muy bien hecho, pero ella te da *couching* de tal manera que vos quedás motivado a cambiar [...] no te saca regañado [...] a mi me gusta. (Entrevista No. 2, organización No. 2, 2006).

A continuación se introduce una anécdota que da cuenta de la forma natural y amistosa con la cual el dirigente objeto de caracterización se relaciona con sus colaboradores y la forma como al parecer puede llegar a impregnar a los demás miembros de la división en la forma de relacionarse. Así entonces, el entrevistado contó:

[...] Cuando yo recién ingresé aquí yo conocí (al gerente de recursos humanos), ya como a la semana [...] Llego aquí y dijo: Hola (Fulanito) ¿cómo estás?, y me saludó de beso; yo me quede así, ¿qué es esto?, para mí no era algo que, donde yo trabajé antes nadie, el gerente nada, él era doctor Zapata por decir algo, era siempre con el rótulo y luego sí el nombre. Aquí no, aquí es todo (nombre del gerente de recursos humanos) o a veces nos llámanos por diminutivos [...] (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

En lo concerniente a la forma como motiva, se destaca en mayor medida el uso del ejemplo, el reflejo de su liderazgo. El gusto por el trabajo es uno de los aspectos que al parecer motiva también a su equipo; es decir, su dinamismo, la pasión por su trabajo, por lo que hace y lo que ello representa. De igual manera, se destaca la confianza depositada en su equipo como un medio importante para motivarlos. Un comentario digno de cita al respecto es el siguiente:

Hay una cosa que lo dije ahora y todo el mundo lo dice a (la gerente de recursos humanos) le gusta trabajar demasiado; pero cuando yo trabajo con (ella) yo puedo salir a las nueve de la noche y salgo contento, salgo satisfecho, te lo juro [...] trabajé como loco pero trabajé muy vacano. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Sobre la variable poder, es propio anotar que éste se caracteriza por ser tanto de tipo formal como informal, siendo el uso equilibrado de los aspectos formales e informales el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos; es decir, tanto el cargo que ocupa como su carisma o forma de ser abierta y comprensiva, le garantizan en cierta forma la obediencia de sus colaboradores. Al parecer, se trata de un dirigente que es consciente y reconoce que la autoridad, la credibilidad y la influencia proceden del grupo.

Cuando de solucionar conflictos se trata, hace uso principalmente del dialogo. Se trata de escuchar a las partes involucradas antes de entrar a reprocharlas o tomar algún tipo de decisión al respecto. Se trata de un estilo que busca indagar las posibles fuentes generadoras de disgustos y conflictos tanto individuales como grupales. Cuando resulta pertinente, se acude a terceras personas para lograr mayor claridad de las situaciones problema. Se busca generar conciencia en las partes de la dinámica que se debe tener por tratarse de un equipo de trabajo, de la madurez y el profesionalismo que debe caracterizar a sus miembros. Es un estilo que incentiva a las partes para que ellas lleguen por sí mismas a la solución del conflicto. Al respecto, el propio gerente de recursos humanos comenta:

[...] al hacer estos procesos de acercamiento, de identificación del problema y de libertad para decir las cosas, hace que la gente se descargue y queden más tranquilos [...] entre ellos mismos resuelven los conflictos, porque resulta que la gente empieza a entender que no es adecuado que intervengan otras personas para resolver el conflicto sino que se tenga la capacidad para resolver sus propios conflictos. (Entrevista gerente de recursos humanos, organización No. 2, 2006).

En esa misma dirección, uno de los colaboradores comenta:

[...] una cosa que yo le admiro mucho a ella es que a lo mejor algún día se va a enfadar y va a patallar y es lo normal de cualquier ser humano en un puesto de trabajo, pero ella siempre agota un recurso de diálogo, siempre es un recurso de diálogo y lo importante es saber en qué momento, o lo hace en una forma grupal o lo hace de forma individual; me parece que es una muy buena habilidad saber si lo hace en grupo o lo hace de manera individual



porque no todas las cosas se pueden hacer en grupo y no todas las cosas se pueden hacer individual. (Entrevista No. 10, organización No. 2, 2006).

En síntesis, se puede decir que se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual existe un claro alto énfasis en las dos dimensiones (tareas y personas), cuyo rol fundamental es el de ser un interfaz entre los grupos de trabajo para así facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo.

Pese a tratarse de una persona formada como ingeniera (las cuales tienen fama de ser personas metódicas y “cuadriculadas”), el gerente de recursos humanos tiene gran sentido de los humanos, de lo relacional; es así como se trata de un estilo de dirección en el que se evidencia una disposición a suplir las necesidades del personal y a mantener un equilibrio entre lo humano y lo estratégico. Dicho de otro modo, es un estilo de dirección y liderazgo que concede gran importancia tanto a los aspectos organizacionales como a los aspectos personales de los empleados; se trata de un estilo que permite cumplir los objetivos del área y la organización, sin descuidar a los seres humanos que forman parte de ella.

El siguiente comentario parece recoger muy bien lo anteriormente planteado:

Una persona con vocación de servicio, una persona que a pesar de que tenga la vocación de servicio humana; pero que también esté enfocada en el negocio, eso es otra cosa de las cualidades que tiene (la gerente de recursos humanos), que [...] es muy enfocada en el *business*, o sea ella ha posicionado la gerencia de recursos humanos en un lugar estratégico del negocio, que normalmente en todas las organizaciones la división de recursos humanos es la que gasta plata [...] ni siquiera la invierte, la gasta... ella aquí ha hecho que la división de recursos humanos sea como un socio estratégico del negocio [...] entonces la persona tiene que tener [...] la parte humana, tiene que tener la vocación de servicio, le debe gustar; pero también tiene que tener la orientación del negocio, porque yo nada saco con ser así si el negocio se va a pique, entonces tiene que haber un equilibrio entre todo [...] (Entrevista No. 2, organización No. 2, 2006).

Para finalizar la descripción del estilo de dirección y liderazgo del dirigente de la división de recursos humanos en la organización No. 2, resulta pertinente introducir algunas de las respuestas ofrecidas por el grupo de

colaboradores entrevistados cuando se les pidió que describieran en una sola palabra el estilo de dirección y liderazgo del responsable del área.

Inteligencia. Yo soy una de las personas que más ha trabajado con (la gerente de recursos humanos) y a mí [...] me ha sorprendido, ella no, si tú le pides que te haga esto en dos pasos, ella de pronto piensa en hacerlo en uno, o sea ella siempre está proyectándose hacia el futuro, o sea lo está viendo y mirándolo de una forma estratégica, entonces es algo que ella me ha estado enseñando y por la cual me ha gustado trabajar mucho con ella. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Verraca. Porque desde que era de producción es una persona [...] mejor dicho para trabajar parece un hombre, no se cansa, trabaja desde las seis de la mañana hasta las nueve de la noche, tiene mucha voluntad, muchas ganas, siente a la empresa y entra a la empresa como si fuera su empresa; de hecho es su empresa, su gente es la de ella. (Entrevista No. 12, organización No. 2, 2006).

Como se pudo apreciar durante el desarrollo de la descripción de tipo cuantitativa (producto de la aplicación de la escala) y cualitativa (producto de la realización de las entrevistas), la información obtenida en ambos casos es bastante concordante y por lo demás complementaria. De hecho, gran parte de la información suministrada por el grupo de entrevistados, permiten dar clara cuenta de las valoraciones dadas por éstos a cada una de las variables a través de las cuales se caracterizó el estilo de dirección y liderazgo del dirigente según el modelo propuesto. De esta manera, el análisis extraído de la aplicación de la escala pudo ser ampliamente desarrollado y matizado a la luz de los comentarios de los entrevistados, y no únicamente presentar un dato o un número.

Por ejemplo, cuando se valoró en la escala la variable toma de decisiones, se encontró que se trata de un dirigente con un estilo de dirección y liderazgo caracterizado por una alta disposición a escuchar y tener en cuenta la opinión de sus colaboradores, de pedirles ideas y procurar, aunque en menor medida, que las decisiones se tomen en consenso. Dichas características fueron igualmente resaltadas por los entrevistados, destacando en ocasiones que cada uno de los colaboradores es autónomo en tomar decisiones de aspectos específicos de su cargo y que las reuniones son un buen espacio para que éstos expresen todos los planteamientos y argumentos necesarios

para tomar en coordinación con la dirección de la división las decisiones de mayor impacto.

También se encontró que existen muchas decisiones que son de carácter corporativo o estratégico, y en ese sentido, son tomadas únicamente por el gerente de la división; este hecho, permite dar cuenta de por qué el ítem correspondiente al consenso en la toma de decisiones, obtuvo una menor valoración que los otros ítems correspondiente a la variable toma de decisiones. Dicho de otro modo, los colaboradores reconocen que no todo puede ser sometido a consenso y que en ocasiones simplemente se deben seguir las disposiciones organizacionales, hecho que se vio reflejado en la escala.

**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Una vez realizados los procesos de revisión teórica, construcción del modelo y caracterización y el análisis del estilo de dirección y liderazgo de dos dirigentes del área de gestión humana, se puede destacar a manera de conclusión lo siguiente:

La revisión bibliográfica arrojó que gran parte de la caracterización y el análisis de los estilos de dirección y liderazgo giran en torno al posible énfasis o la importancia que los dirigentes o líderes puedan tener ya sea hacia las que se denominaron la dimensión tareas o la dimensión personas. De allí, en parte, surge la importancia de construir un modelo que explore a profundidad las variables que conforman estos dos énfasis y la forma como cada una de estas variables puede ser expresada en el campo de la dirección y el liderazgo.

En función de lo anterior, en la presente investigación se plantearon dos hipótesis de trabajo. La primera que hace alusión al hecho de que en las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del directivo del área de gestión humana, el cual podría ser caracterizado en función de la orientación que dicho dirigente presentara hacia las tareas y/o las personas. Así entonces, fue posible establecer como estilo característico de ambos dirigentes el estilo sinérgico o (10, 10), en el

sentido que tanto el uno como el otro presentaron, según el modelo propuesto, una alta orientación hacia la dimensión tareas y hacia la dimensión personas.

Para el caso del líder de equipo de gestión humana, en la organización No. 1, se encontró en términos generales que se trata de un dirigente que presenta una gran orientación hacia el establecimiento de objetivos, normas y estándares. Para éste, el cumplimiento de dichos objetivos en el marco de las normas y estándares determinados, constituye un elemento clave para realizar control dentro del área y de esa misma manera analizar el desempeño de sus colaboradores. La información resultante del proceso de control y análisis del desempeño es utilizada principalmente para establecer puntos de mejora y no necesariamente para castigar. Se trata de un dirigente que, cuando el contexto se lo permite, involucra a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones; de hecho, se sabe que son autónomos en decisiones específicas de su trabajo, pero que casi todo entra a revisión y aprobación del líder. Es un gran comunicador. Es por ello que se preocupa para que existan buenos flujos de comunicación en el área, y reconoce las falencias que en tal sentido existen. Así mismo, es un dirigente para quien el ambiente de trabajo y la buena moral de sus colaboradores es determinante; ello principalmente si se tiene en cuenta la importancia que confiere al trabajo en equipo. Las órdenes que emiten no se ven como impuestas, sino como pertinentes en el contexto del trabajo a realizar y las dinámicas del mismo. Su principal estrategia para motivar es el reconocimiento, la valoración y la participación total de su grupo de colaboradores. Es una persona inteligente y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizaciones y las necesidades del personal. Su vocación docente parece ser también un aspecto que contribuye con su éxito en el proceso de dirección.

Para el caso del gerente de la división de recursos humanos, en la organización No. 2, se encontró en términos generales que se trata de un dirigente muy orientado a las personas, con un carisma y una capacidad de motivación que se fundamenta en su forma de ser, en la capacidad de relacionarse, de tratar en condiciones de iguales a su colaboradores y verlos como puntos estratégicos de apoyo. Es un dirigente cuyo estilo se caracteriza por valorar el desempeño; en ese sentido, procura que existan descripciones claras de lo que se debe hacer en el área e involucra a sus

colaboradores en la descripción de dichas actividades y en el establecimiento de indicadores de resultados. Su capacidad de concentración en el *business* de la organización, su visión global, lo lleva a ver y proyectar el área que se encuentra bajo su dirección como un área verdaderamente estratégica, incentivando así a su grupo para que la sientan de igual forma. De esta manera, el proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser ampliamente participativo y consensuado; la comunicación es vista como un punto central para el buen desempeño del área, al punto tal, que todos los colaboradores identifican su estilo como uno de puertas abiertas, en sentido literal. El trato con la gente, es un aspecto importante dentro del estilo de dirección de dicho dirigente; allí todos son tratados como iguales sin ningún tipo de rótulo. Es un gran conocedor del negocio y de todos los procesos que en torno a éste y a la gestión de talento humano deben desarrollarse. Su poder se basa más en aspectos propios de su personalidad que en los aspectos formales de la organización; así, la solución de conflictos dentro del área se realiza más en condiciones y términos de acercamiento, diálogo y concertación, que en términos formales, legales y disciplinarios, a este punto se llega solamente cuando se trata de aspectos supremamente delicados en los cuales ya se ha agotado el diálogo o simplemente no tiene cabida. Su capacidad de empoderar y de proyectar a sus colaboradores la idea de que el área son todos, es punto determinante en el éxito de su gestión. Al igual que el dirigente No. 1, es una persona inteligente y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizaciones y las necesidades del personal. Motiva también con el ejemplo pues es reconocido por varios de sus colaboradores como una de las personas más trabajadoras, por ser incansable y desbordar energía.

Por su parte, la segunda hipótesis, da cuenta de los aportes de algunos exponentes teóricos de la administración. De esta manera, partiendo de los planteamientos realizados por Weber (1964), Liker (1965, 1969) y Bédard (1995), se planteó que no existen o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros; es decir, aquellos que expresan a plenitud las características teóricamente descritas, sino que, por el contrario, es posible encontrar combinaciones existentes de éstos. Combinaciones éstas que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de

uno de los diferentes estilos de dirección y liderazgo teóricamente descritos en el modelo.

Así entonces, durante el proceso de desarrollo y posterior transcripción y análisis de la entrevistas, fue posible observar como ambos dirigentes parecían en ocasiones expresar rasgos característicos de un estilo y otro, particularmente de los estilos tecnicista, sociable y sinérgico; de hecho, si se observa con detenimiento la descripción teórica del estilo sinérgico, ésta parece una ligera combinación de los aspectos valorados como altos tanto en el estilo tecnicista (alta orientación hacia la tareas) como en el estilo sociable (alta orientación hacia las personas). De igual forma, ninguno de los dos dirigentes objetos de caracterización y análisis obtuvo una puntuación perfecta en términos del estilo que más los caracteriza; es decir, (10, 10), debiéndose así comprender las descripciones finalmente realizadas en sentidos más o menos relativos, y no así puros. A esta luz, se puede decir que la segunda hipótesis, como la primera, fue igualmente validada.

De igual manera, resulta de gran valor resaltar, tanto como se hizo con la validación de las hipótesis, la importancia que tuvo para el adecuado desarrollo de la investigación, el hecho de suponer que en las organizaciones objeto de estudio era plausible apreciar variables que permitieran caracterizar, describir y analizar el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes. Así, el identificar, conceptualizar y posteriormente operacionalizar las doce variables del modelo de análisis propuesto, condujo no sólo a un buen término de la investigación, sino también a un completo análisis del fenómeno administrativo que fue objeto de estudio; es decir, de los estilos de dirección y liderazgo.

Con relación al desarrollo del modelo propuesto para el análisis de los estilos de dirección y liderazgo, es importante destacar a guisa de conclusión, que por presentar éste una perspectiva integral, los resultados y el posterior análisis de los datos que se desprenden de su aplicación son generosos y por lo demás profundos. Lo anterior en el sentido que el combinar técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo le permiten al investigador ir más allá de la presentación de un simple dato numérico; por el contrario, le permiten auscultar en la configuración del fenómeno estudiado, de las variables que lo componen, de hacer triangulación de información y por esa vía poder presentar descripciones más completas y realizar análisis más profundos.



Por ejemplo, fue posible reconocer que el dirigente de la organización No. 1 promueve bastante la comunicación dentro del área, pero que tanto él como el grupo de colaboradores reconocen que hace falta mejorar un poco los procesos de retroalimentación entre pares, ya que es muy buena la comunicación del gerente para con los colaboradores y de los colaboradores para con el gerente y no así entre los colaboradores. A este punto, se suma que el gerente promueva bastante las reuniones de equipo de gestión humana para incentivar y mejorar esos procesos de retroalimentación que parecen estar fallando, así como también que éste se esmere por mantener un contacto frecuente con su grupo de colaboradores y, procurar que el ambiente de trabajo en que éstos se desempeñan les sea verdaderamente favorable. Igualmente se podría citar con el análisis de gerente de la división de recursos humanos de la organización No. 2.

Se puede decir entonces, que la evidencia empírica documentada en las entrevistas no sólo complementó, sino que corroboró el buen comportamiento de la escala desarrollada y, por esa misma vía el comportamiento del modelo de caracterización y análisis propuesto. La combinación de métodos de investigación permitió obtener apreciaciones objetivas sobre el estilo de dirección y liderazgo de cada uno de los dirigentes estudiados.

Así mismo, la fortaleza del análisis integral permitió colocar en su contexto los estilos de dirección y liderazgo, pues se profundizó en aspectos característicos de cada una de las organizaciones y las respectivas áreas de trabajo en que se desempeñan los dirigentes. Así entonces, el haber propuesto un modelo integral enriqueció ostensiblemente la capacidad analítica del autor con relación al fenómeno estudiado y su contexto.

Con relación al desarrollo de las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación, bien vale la pena destacar que se encontró que la escala de caracterización elaborada es un instrumento confiable y válido para realizar el análisis de los estilos de dirección y liderazgo; lo anterior en la medida que, tanto en las pruebas piloto como en el desarrollo formal de la investigación, dicha escala presentó un muy buen comportamiento; comportamiento que fue sustentado con elementos tanto estadísticos como de criterio. No obstante, también es claro que no se trata de un instrumento de análisis que acabó y que su proceso de desarrollo y posterior maduración apenas comienza.

En términos del mejoramiento de la escala, fue posible establecer un punto de desarrollo potencial. Dicho punto es la forma como se encuentra operacionalizada la variable motivación, pues en el caso de la caracterización de ambos gerentes, el contraste de los ítems correspondientes a dicha variable en la escala, generó la más baja puntuación sin que ello significara verdaderamente una baja motivación o una poca preocupación del gerente a motivar y mantener motivado a las personas bajo su cargo. Por el contrario, se trató de que en ambos casos el gerente acudía significativamente a una forma de motivar (felicitaciones, reconocimiento, involucramiento) y muy poco a la otra (incentivos materiales y económicos).

De esta manera, este primer ejercicio de uso formal de la escala ofrece así áreas importantes de mejoramiento. De hecho, adentrándose en fundamentos de tipo teórico para acercarse a la explicación del contraste que hace tender las valoraciones de la variable motivación hacia la baja, se encontró desde los planteamientos de Herzberg (1959) que el salario (incentivo económico) no es en sí un factor motivacional, sino un factor higiénico cuya presencia produce no insatisfacción<sup>81</sup>.

Ya en lo atinente a la caracterización dada por el grupo de colaboradores a ambos gerentes, se pudo colegir que se trata de dos, o mejor dicho de un estilo de dirección y liderazgo que en ambos casos es muy bien reconocido y aceptado por éstos (los colaboradores). Este hecho podría invitar a pensar en investigaciones posteriores tendientes a determinar hasta qué punto un estilo con dichas características y con ese grado de gusto y aceptación por parte de los colaboradores, resulta igualmente adecuado en términos de desempeños y resultados del área.

Lo anterior presupone, ya no sólo realizar ejercicios de caracterización del estilo de dirección y liderazgo del responsable del área, sino también analizar el desempeño del área (a través de diferentes indicadores), para realizar dicha contrastación. La hipótesis que hasta el momento lo observado en terreno permitiría establecer, es que, en efecto, este tipo de liderazgo resulta más adecuado en términos de los desempeños esperados y obtenidos; es decir, que sí existiría una correlación positiva en ese sentido. Sin embargo, debe igualmente tenerse en cuenta que el contexto en el cual se desenvuelve el

---

<sup>81</sup> Para profundizar en ese sentido, se recomienda al lector ver Herzberg, (1959).

dirigente condicionan su desempeño y así mismo el estilo de dirección y liderazgo ejercido.

En la misma línea de las caracterizaciones conferidas al estilo de dirección y liderazgo, dado que los resultados obtenidos fueron muy similares para uno y otro gerente, bien cabría preguntarse si el estilo característico de los estilos de dirección y liderazgo de los responsables (léase dirigentes, gerentes o líderes) del área de gestión humana tiende a ser sinérgico, o si, por el contrario, en esta investigación sólo se trató de un caso fortuito o una simple coincidencia. De darse el primer caso, es decir, que el estilo de los responsable del área de gestión humana tiende a ser sinérgico, entonces sería igualmente pertinente preguntarse ¿qué pasaría con el estilo de dirección y liderazgo de los responsables de otras áreas?, como por ejemplo el de producción, donde las personas parecen estar más orientadas hacia los resultados.

Con todo lo anterior, se ha querido destacar la importancia que presenta el contexto organizacional en la configuración del estilo de dirección y liderazgo del dirigente. Por ejemplo, para el caso del dirigente No. 1, se sabe que la organización en la cual éste se desempeña es una organización muy normativa y que por lo demás incentiva muy poco o nada a su personal con elementos de tipo material y económico. Así entonces, parece apenas normal apreciar que el estilo de dirección y liderazgo de dicho gerente se caracterice por promover un adecuado establecimiento de objetivos, normas y estándares, así como también, que acuda a mecanismos o estrategias diferentes a las económicas para motivar al personal bajo su cargo. De esta manera, el dirigente termina por adecuarse a un estilo de dirección organizacional, tratando así de motivar a su personal a través del reconocimiento de su trabajo, de las felicitaciones por el desempeño y los logros alcanzados, de su capacitación, entre otros aspectos.

Cabe entonces, citar al propio líder de equipo de gestión humana cuando en un apartado de entrevista comentó:

Se debe partir de que la cultura de la compañía es una cultura normativa; es decir, para todo en la compañía existe una norma que la regula. Hay norma para todo. Toda norma empieza con unas políticas. Desde ese punto de vista, existen unas normas que son escritas por el área de gestión humana.

Más adelante continúa diciendo:

Primero que todo yo siempre les insisto a ellos (sus colaboradores): vea que a la gente no se le deba un peso, si cometimos un error, eso hay que inmediatamente arreglarlo. Como mirar mucho las necesidades de la gente y escucharlos, y *tratar uno de cumplir el proceso como está escrito*. (Entrevista líder de equipo de gestión humana, organización No. 1, 2006).

Finalmente, cuando se le preguntó por la forma como motivan a la gente, éste respondió:

No pues es decir, parte de capacitación, parte de [...] haber a la gente que estudia pues lógicamente que sí le sale su estudio gratis; la gente que tiene buenas notas y todo y se le presta para el estudio. Se le da mucha capacitación [...] Con las cosas de bienestar, los cursos extras, que los cursos de panadería, que los cursos recreativos; esos se trabajan con las cajas de compensación. Y pues la idea es que [...] es decir, si ustedes me preguntan, yo digo sí, falta mucho. Pero pues todo eso puede ir como dependiendo del bolsillo de la compañía. (Entrevista líder de equipo de gestión humana, organización No. 1, 2006).

Como conclusión, es igualmente relevante destacar la importancia de tener en cuenta si las percepciones para caracterizar el estilo del dirigente provienen de subordinados directos o no de éste. Lo anterior en el sentido que, al tratarse de un subordinado directo la percepción puede ser más acertada dada la cercanía y contacto frecuente que en tal sentido debe existir. Un subordinado directo puede apreciar directamente la forma como su jefe emite una orden, la forma como se relaciona o no con él, la disposición o no a escucharlo; mientras que los indirectos pueden apreciarlo de manera no tan clara.

Es de anotar que para el caso del estilo del gerente de la división de recursos humanos de la organización No. 2 las valoraciones conferidas por el grupo total de colaboradores y por el grupo de colaboradores con relación directa de subordinación fueron muy similares. En este caso, debe resaltarse una vez más el buen comportamiento de la escala propuesta, pero también, el hecho de que rasgo característicos de la personalidad de dicho dirigente fueron determinantes, pues se sabe, no sólo por ésta sino por varias

investigaciones<sup>82</sup>, que se trata de un dirigente que tiene un gran carisma y una forma de ser muy relacional.

Finalmente, resulta valioso reconocer que la realidad organizacional, y por ende, el estilo de dirección y liderazgo no se agota en el modelo de caracterización y análisis propuesto; éstos (la dinámica organizacional y el estilo de dirección y liderazgo) son más complejos y demandan esfuerzos investigativos mayores. En este caso, el estilo o el fenómeno administrativo estudiado, está respondiendo en los términos y el lenguaje en que ha sido interrogado; es decir, en términos del marco y el modelo de análisis propuesto, esto es, de la orientación o el énfasis que pueda presentar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente ya sea hacia la dimensión tarea, hacia la dimensión personas, hacia ambas o a ninguna. Además, si algo quedó claro durante el proceso de formación en la maestría en ciencias de la organización, es que *siempre la realidad desborda la teoría, pues la primera es mucho más compleja que la segunda*.

En este contexto, se considera que se contribuyó teóricamente en cuatro grandes direcciones. En primer lugar, se comprobó, a partir del análisis del estilo de dirección y liderazgo del dirigente de gestión humana en dos organizaciones, la pertinencia y el valor comprensivo que tiene abordar el tema a la luz de la orientación que los dirigentes tienen hacia las tareas (resultados) o hacia las personas (relaciones), tal como lo plantean diferentes cuerpos teóricos.

En segundo lugar, el análisis e interpretación de los datos permitió sacar conclusiones sobre los estilos de dirección y liderazgo en una perspectiva integral; así entonces, se aporta de manera significativa hacia la posibilidad y la pertinencia de realizar estudios que contemplen elementos de recolección y análisis tanto de tipo cuantitativo como cualitativo, y que, por lo demás, éstos no son mutuamente excluyentes.

En tercer lugar, la investigación permitió hacer un aporte relevante al pensamiento administrativo y organizacional en lo referente al tema de los estilos de dirección y liderazgo. Este aporte consistió en plantear un modelo de descripción y análisis que indaga en profundidad sobre las dos orientaciones o dimensiones útiles para caracterizar el estilo de un dirigente,

---

<sup>82</sup> Como por ejemplo los trabajos de grado desarrollados por Arbeláez y Ramos (2006), y Aguilera (2006) o la investigación adelantada por el grupo de investigación humanismo y gestión (2007).

acudiendo a una estrategia integral; dicho modelo, se espera, sea de utilidad para el desarrollo de posteriores investigaciones tanto a nivel de pregrado como de postgrado.

Finalmente, pero no por eso menos importante, el estudio es una contribución al conocimiento de las especificidades de la administración el área de gestión humana y en las organizaciones del Valle de Cauca; hecho que resulta de gran importancia si se tiene en cuenta la necesidad manifiesta de varios estudiosos de la administración,<sup>83</sup> de explorar las especificidades de la administración en América Latina.

Una reflexión final emerge. Con la divulgación y el conocimiento de los resultados de la investigación, se permitirá que los dirigentes se acerquen a mirar en detalle la forma como dirigen y lideran a sus colaboradores, y que de esta manera puedan comprender cuál, posiblemente, sea la mejor manera de concebir y desarrollar el ejercicio de la dirección y el liderazgo.

### RECOMENDACIONES

Luego de concluida la presente investigación, las recomendaciones que de aquí se desprenden se inscriben principalmente en línea de desarrollo de posteriores investigaciones.

De esta manera, adicionalmente a las preguntas que de alguna manera ya fueron introducidas en el capítulo de las conclusiones y que bien podrían ser el inicio de nuevas investigaciones, cabe igualmente preguntarse si el dirigente, en este caso el del área de gestión humana, asume siempre el mismo rol (o si se quiere estilo) en el desarrollo de su área o si, por el contrario, cada uno de los procesos que en la gestión humana intervienen<sup>84</sup> le demandan un rol o un estilo de dirección y liderazgo distinto. Dicho de otra manera, más allá de rotular las relaciones sociales de acuerdo con las características más notorias de cada interesado, como generalmente se hace, sería válido preguntarse (de hecho se debería entender) si cada uno de los individuos analizados presentan categorías distintas en determinadas ocasiones. Sobre ello McGregor es aún más orientador cuando dice:

---

<sup>83</sup> Ver por ejemplo, Echeverry, R.D., Chanlat, A. y Dávila, C. (1996).

<sup>84</sup> Se hace principal referencia a los proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación y desarrollo, diseño y análisis de cargos, compensación, evaluación del desempeño, higiene y seguridad industrial, monitoreo, y cesación.

El rol gerencial no es único ni fijo: es un complejo de distintos roles. De ordinario nos acomodamos a las circunstancias cambiantes sin pensarlo deliberadamente; pero un observador descubriría alteraciones considerables en nuestra conducta y en nuestra actitud, así como la del otro miembro o parte de la relación. En las teorías convencionales sobre la organización no se reconoce la importancia de la flexibilidad de los roles que caracteriza la relación gerencial. (McGregor, 1994, p.27).

Así entonces investigaciones tendientes a tal fin podrían resultar de gran interés para comprender en profundidad las dinámicas de los estilos de dirección y liderazgo.

Por otra parte, es importante reconocer que el modelo de análisis propuestos es un gran paso en dirección de la comprensión de los estilos de dirección y liderazgo. Su perspectiva integral (combinación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos) permiten realizar mejores descripciones y análisis más profundos del fenómeno estudiado. No obstante, es menester como investigadores inscritos en la ciencias sociales, trabajar en pro del perfeccionamiento de este tipo de herramientas investigativas para así mejorar cada día nuestras apreciaciones de esa realidad organizacional que es tan compleja y que, en ocasiones, parece escapar a la adecuada comprensión.

Es por ello que se recomienda trabajar en torno al desarrollo y maduración del modelo de análisis propuesto.

Actualmente el modelo clarifica teórica y conceptualmente cada una de las dos dimensiones que lo componen, destacando su especificidad en relación de la una con la otra. Lo anterior incluye, primero, la identificación de las “variables genéricas” que conforman cada dimensión (6 para cada dimensión), segundo, la definición teórica y práctica de cada una de las variables identificadas y, tercero, la definición de los treinta y cinco (35) ítems a través de los cuales dichas variables son operacionalizadas. Esto hasta el momento resulta suficiente para caracterizar, describir y comprender el estilo de dirección y liderazgo de un dirigente. No obstante, quedarse en esta fase podría implicar desconocer otras realidades que igualmente acompañan la configuración del estilo descrito. Es en este punto donde podría radicar un nuevo interés investigativo.

En tal sentido, se recomienda además de madurar el modelo propuesto con investigaciones similares a ésta, desarrollarlo ya no sólo desde la perspectiva inicial de caracterización a través de las dos dimensiones, sino complementarlo con perspectivas de análisis profundo como la propuesta por Bédard (2003), para así comprender desde la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología, el estilo de dirección y liderazgo que inicialmente se caracteriza y describe con el modelo propuesto. Dicho en otros términos, tratar de dar cuenta desde los fundamentos filosóficos, del por qué de la caracterización dada al dirigente.

A esto debe agregarse un esfuerzo por comprender desde una perspectiva histórica, al parecer desde la historia empresarial, la forma como ha evolucionado el estilo de dirección y liderazgo del dirigente objeto de caracterización, pues la hipótesis de fondo es que los estilos no son estáticos, sino por el contrario son dinámicos y situacionales, como en su defecto lo señala la teoría.

La dirección implica muchas, distintas y diversas dimensiones, en las cuales es necesario interesarse simultáneamente.



## ESCALA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Con el presente cuestionario se busca establecer rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo del gerente del área al cual usted pertenece. Usted encontrará una serie de afirmaciones, cada una con una escala que representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación. Le solicitamos que marque con una equis (X) sobre las casillas que se encuentran al lado de cada afirmación, teniendo en cuenta que cero (0) significa completamente en de-sacuerdo y diez (10) completamente de acuerdo. Por favor responda todas las preguntas; en caso de que considere que no posee la información suficiente para hacerlo, *suponga* la forma como procedería el líder de equipo según el estilo de dirección y liderazgo que usted cree él ejerce, y respóndala.

*Es importante aclarar que el uso que se hará de la información es netamente académico, como también que se mantendrá siempre en el anonimato tanto el nombre de la organización como el de quien diligencia el cuestionario. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!*

DATOS GENERALES	
Nombre de la organización: _____	
Cargo a caracterizar: _____	Número de colaboradores bajo su cargo: _____
Tiempo en el cargo: _____	Género: Masculino _____ Femenino _____
DATOS DEL COLABORADOR	
Tiempo en el cargo: _____	Género: Masculino _____ Femenino _____
Máximo nivel de estudio alcanzado: Bachiller _____ Técnico _____	Pregrado _____ Postgrado _____
Edad: Entre 18 y 29 a os _____ Entre 30 y 39 a os _____ Entre 40 y 49 a os _____ De 50 a os en adelante _____	

El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo
El gerente basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	Completamente de acuerdo

Sigue ...

Viene ...

El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente insiste en la obtención de resultados	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

Sigue ...

Viene ...

El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Sigue ...

Viene ...

El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
Elaborado por: Iván Darío Sánchez Manchola y Mónica García Solarte.													

### Instrucciones de determinación del estilo a través de la escala propuesta

La escala compuesta por treinta y cinco (35) ítems permite caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes en términos del énfasis o la orientación de dichos gerentes hacia dos dimensiones: tareas (resultados) y personas (relaciones), ubicando así dos puntos sobre un plano bidimensional; es decir que los énfasis no son mutuamente excluyentes y que un dirigente puede presentar en algún grado uno y otro. La dimensión tareas se encuentra ubicada sobre la ordenada (eje X), mientras que la dimensión personas hace lo propio sobre la abscisa (eje Y).

Cada una de las dimensiones se encuentra compuesta de seis (6) variables, y cada variable se encuentra operacionalizada en diferentes ítems que permiten su caracterización a través de la escala. Para el caso de las seis (6) variables que conforman la dimensión tareas se construyeron dieciséis (16) ítems; por su parte las seis (6) variables pertenecientes a la dimensión personas se operacionaliza en diecinueve (19) ítems.

La dimensión tareas (resultados) se encuentra compuesta por las variables: normas, objetivos y estándares; control; desempeño; órdenes; responsabilidades y poder. Los ítems correspondientes a dicha dimensión y variables son: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 26.

La dimensión personas (relaciones) se encuentra compuesta por las variables: comunicación, toma de decisiones; trabajo en equipo; ambiente de trabajo; relaciones directivo – colaborador; y motivación. Los ítems correspondientes a dicha dimensión y variables son: 5, 7, 11, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.

Una vez aplicada la escala al grupo de colaboradores del dirigente cuyo estilo de dirección y liderazgo se desea caracterizar, se deben realizar los siguientes pasos:

*Paso No.1.* Halle el valor correspondiente a la dimensión tareas y ubique el punto en el eje de la ordenada. Para hacerlo debe tomar los valores asignados en cada uno de los ítems correspondientes a la dimensión tareas (1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 26) y súmelos; luego divida el resultado por dieciséis (16) que es el número de ítems que corresponden a la dimensión y así obtendrá el valor promedio de la dimensión. Una vez hallado el valor promedio de la dimensión, ubíquelo sobre el *eje X* de la gráfica (figura No. 4) que acompaña la descripción inicial del modelo en el presente capítulo.

*Paso No.2.* Halle el valor correspondiente a la dimensión personas y ubique el punto en el eje de la abscisa. Para hacerlo tome los valores asignados en cada uno de los ítems correspondientes a la dimensión personas (5, 7, 11, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35) y súmelos, luego divida el resultado por diecinueve (19) que es el número de ítems que corresponden a la dimensión y así obtendrá el valor promedio de la dimensión. Una vez hallado el valor promedio de la dimensión, ubíquelo sobre el *eje Y* de la gráfica que acompaña la descripción inicial del modelo en el presente capítulo.

*Paso No.3.* Establezca la combinación de los dos puntos (que puede ir desde 0,0 hasta 10,10) y ubique en las descripciones de los estilos que acompañan la presentación inicial del modelo (punto 4.3) el estilo de dirección y liderazgo que le indicó la gráfica.

*Nota:* Tal como se indicó en la presentación inicial del modelo, es importante resaltar el hecho de que las descripciones presentadas, se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (algo así como 0,0; 10,0; 0,10 y 10,10) y, que para poder describir, ubicar y comprender los estilos de dirección y liderazgo que se dan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de éstos (los estilos propuestos) deben ser entendidas en un sentido más o menos o relativo. Otro aspecto que resulta verdaderamente relevante, pues enriquece de manera significativa el análisis de los estilos de dirección y liderazgo propuestos en el presente trabajo, es la idea de que no existen, o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros, sino que existen posiblemente combinaciones de éstos que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos.

**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**



## GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Con la presente entrevista se busca establecer rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo del dirigente del área al cual usted pertenece. *Es importante aclarar que el uso que se hará de la información es netamente académico, como también que se mantendrá siempre en el anonimato tanto el nombre de la organización como el de quien concede la entrevista.*

*¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!*

### Preguntas para el dirigente

*Primera pregunta:* Desde su experiencia personal en este cargo, ¿Podría describirme cómo es y cuáles son las características principales del proceso de dirección en el área (nombre del área)?

Estado	Ítems a desarrollar en la respuesta	Pregunta opcional de profundidad
<input type="checkbox"/>	Forma de establecer los objetivos	¿Cómo se establecen los objetivos en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma de tomar las decisiones	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
<input type="checkbox"/>	Forma de asignar responsabilidades	¿Quién y cómo asigna las responsabilidades?
<input type="checkbox"/>	Forma como desarrolla el control	¿Quién y cómo se realiza el control en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma de la comunicación	¿Cómo es la comunicación en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma de relacionarse con los dirigidos	¿Cómo se relaciona con los dirigidos?
<input type="checkbox"/>	Forma de motivar al personal del área	¿Cómo se motiva al personal del área?

Sigue ...

Viene ...

<input type="checkbox"/>	Forma como se presenta el poder	¿Qué papel juega el poder en la dirección del área?
<input type="checkbox"/>	Forma como se da el trabajo en equipo	¿Cómo es el trabajo en equipo al interior del área?
<input type="checkbox"/>	Forma de analizar el desempeño	¿Cómo se analiza el desempeño en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma en que son emitidas las órdenes	¿Cómo son o cómo se dan las órdenes en el área?

Esta pregunta tiene como objetivo fundamental conocer plenamente las características básicas del estilo de dirección y liderazgo del área a través de la forma como se desarrolla en dicha área el proceso de dirección.

La pregunta opera de la siguiente forma:

Se inicia con la formulación de la pregunta, dejando que el entrevistado dé sus opiniones libremente con respecto a la forma como él considera se presenta la dirección del área. En la medida en que el entrevistado desarrolla la respuesta, el entrevistador va chequeando que cada uno de los ítems o variables que corresponden al proceso de dirección sean tratados. Por cada ítem tratado, el entrevistador marca con una equis (x) en la columna denominada estado del respectivo ítem.

Culminada la intervención del entrevistado con respecto a la pregunta, el entrevistador debe observar cuáles de los ítems finalmente no fueron desarrollados por el entrevistado, debiendo formular la pregunta opcional para tratar de profundizar en los temas que no figuran como abordados.

Una vez desarrollados todos los temas, el entrevistador pasa a la siguiente pregunta, pues es importante para el éxito de ésta, que cada uno de los ítems, que se han entendido como componen el proceso de dirección, contenga las apreciaciones del entrevistado.

*Segunda Pregunta:* ¿Qué es ser el director del área (nombre del área) en esta organización?

El objetivo que se pretende alcanzar con el desarrollo de esta pregunta, es obtener de primera mano, la percepción que tiene el dirigente del área de gestión humana sobre el desarrollo de su trabajo. Dicho de otra manera, en este caso se pretende profundizar en el sentido que el dirigente le otorga a su labor como principal responsable del área y por ende la forma como éste considera debería desarrollar su dirección dadas las características particulares de la organización a la cual pertenece.

La pregunta opera de la siguiente manera:

Una vez formulada la pregunta, se permite que el entrevistado exprese libremente sus opiniones sobre el “significado” y en sí, el papel que representa ser director del área de gestión humana en su organización. Una vez culminada la intervención del entrevistado, el entrevistador podrá realizar preguntas en profundidad en aquellos tópicos mencionados por el entrevistado y que dada la magnitud de la respuesta así lo ameritan.

Por ejemplo, en un aparte de la respuesta el entrevistado dice: “*Ser director del área en esta empresa significa mantener siempre buenas relaciones con los empleados*”. A lo que el entrevistador podría decir: “*¿A qué se refiere usted con mantener siempre buenas relaciones?*” o “*¿Cómo mantiene usted esas buenas relaciones?*”.

### Preguntas para los colaboradores

*Primera pregunta:* ¿Cómo describiría usted el estilo de dirección, es decir, la forma de dirigir o trabajar del gerente del área (nombre del área)?

Estado	Ítems a desarrollar en la respuesta	Pregunta opcional de profundidad
<input type="checkbox"/>	Forma de establecer los objetivos	¿Cómo se establecen los objetivos en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma de tomar las decisiones	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
<input type="checkbox"/>	Forma de asignación de responsabilidades	¿Quién y cómo asigna las responsabilidades?
<input type="checkbox"/>	Forma de desarrollarse el control	¿Quién y cómo se realiza el control en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma de la comunicación	¿Cómo es la comunicación en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma en que se relaciona el dirigente	¿Cómo se relaciona con los dirigidos?
<input type="checkbox"/>	Forma en que los motivan	¿Cómo se motiva al personal del área?
<input type="checkbox"/>	Forma como se presenta el poder	¿Qué papel juega el poder en la dirección del área?
<input type="checkbox"/>	Forma en que se da el trabajo en equipo	¿Cómo es el trabajo en equipo al interior del área?
<input type="checkbox"/>	Forma como se les analiza el desempeño	¿Cómo se analiza el desempeño en el área?
<input type="checkbox"/>	Forma en que les emiten las órdenes	¿Cómo son o cómo le dan las órdenes en el área?

El objeto fundamental de esta pregunta es establecer aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo del responsable del área, desde la percepción que tienen los colaboradores o subalternos.

La pregunta opera de manera similar a como opera la primera pregunta realizada al dirigente; es decir, una vez formulada la pregunta, se permite que el entrevistado exprese sus opiniones libremente con respecto a la forma como él considera es el estilo de dirección (forma de dirigir o trabajar) del gerente del área. En la medida que el entrevistado desarrolla la respuesta, el entrevistador va chequeando que cada uno de los ítems o variables que corresponden al proceso de dirección sean tratados. Por cada ítem tratado, el entrevistador marca con una equis (X) en la columna denominada estado del respectivo ítem.

Culminada la intervención del entrevistado con respecto a la pregunta, el entrevistador debe observar cuáles de los ítems finalmente no fueron desarrollados por el entrevistado, debiendo formular la pregunta opcional para tratar de profundizar en los temas que no figuran como abordados.

Una vez desarrollados todos los temas, el entrevistador pasa a la siguiente pregunta, pues es importante para el éxito de ésta, que cada uno de los ítems, que se han entendido, cómo componen el proceso de dirección, contenga las apreciaciones del entrevistado.

*Segunda pregunta:* Según su percepción del gerente del área (nombre del área), ¿para usted qué significa ser un gerente del área (nombre del área)?

El objetivo de esta pregunta, es profundizar en los detalles del estilo de dirección y liderazgo del gerente del área, de acuerdo a la percepción del personal que se encuentra bajo su dirección. Busca encontrar el significado que el estilo utilizado por el responsable del área transmite a sus colaboradores, y la forma como éstos consideran debería desarrollarse la dirección de dicha área.

La pregunta opera de la siguiente manera:

Una vez formulada la pregunta, se permite que el entrevistado exprese libremente sus opiniones sobre el “significado” de la dirección del área de recursos humanos y el papel que representaría ser el director dado el estilo de su superior. Una vez culminada la intervención del entrevistado, el entrevistador podrá realizar preguntas en profundidad en aquellos tópicos mencionados por el entrevistado y que dada la magnitud de la respuesta así lo ameritan.

A manera de ejemplo, se podría encontrar que el entrevistado en parte de la respuesta dice: *“Significa asegurarse de que todos las personas bajo su cargo realicen correctamente las funciones y tareas que le han asignado”*. Aspecto en el cual el entrevistador podría profundizar preguntando: *“¿De qué forma cree usted que actualmente el director de área se asegura de que todos desarrollen las tareas y funciones que se les asignan? o ¿Cuál cree usted que es el mecanismo de control utilizado por el director del área para asegurarse del desarrollo de las tareas y las funciones de sus colaboradores?”*.

*Tercera pregunta:* Si le dijeran que describiera al gerente del área (nombre del área) en una sola palabra, ¿Cuál sería esa palabra?

El objetivo de esta pregunta, es hacer que el colaborador trate de sintetizar los aspectos característicos del estilo de dirección y liderazgo del responsable del área en una sola palabra y, por esa vía, acercarse más a la percepción que dicho colaborador tiene de la forma de trabajar del dirigente objeto de caracterización.

La pregunta opera de la siguiente manera:

Una vez formulada la pregunta, se permite que el entrevistado diga libremente la palabra que cree describe mejor al dirigente. El entrevistador debe estar atento a las expresiones gestuales del entrevistado y la facilidad (rápido al responder) o dificultad (lento al responder) que tiene para encontrar la palabra característica. Una vez culminada la intervención del entrevistado, el entrevistador podrá realizar preguntas en profundidad en torno a la palabra que haya dicho el entrevistado.

A manera de ejemplo, se podría encontrar que el entrevistado dice en su: *“amigable”*, a lo que el entrevistador podría preguntar *¿A qué se refiere con que el gerente del área (nombre el área) es amigable? o ¿Por qué dices que el gerente del área (nombre el área) es amigable?”*.

**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (2006) *Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: un estudio de caso*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.

Aktouf, O. & Chretien, M. (1995) Antropología de la comunicación y cultura organizacional. *Revista Cuadernos de Administración*, (20), pp. 121 – 144.

Aktouf, O. (2001a) *La Administración entre la tradición y la renovación* (3a. Ed.) Santiago de Cali, Colombia: Gaëta Morin/Universidad del Valle.

\_\_\_\_\_ (2001b) *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Arbeláez, C. & Ramos, M. (2006) *Cultura organizacional y transferencia del conocimiento en Goodyear de Colombia S.A. Un estudio cualitativo de caso a nivel gerencial*. Tesis de maestría en administración no publicada. Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

Argyris, C. (1957) *Personality and organization*. Nueva York, Estados Unidos: Harper.

Armstrong, M. (1962) *Interpersonal competence and organization effectiveness*. Ilionis, Estados Unidos: Irwin Dorsey Homewood.

\_\_\_\_\_ (1991) *Gerencia de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis.

Baquero, C. & Sánchez, E. (2000) Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Revista anales de psicología*, 16, (2), pp. 167 – 175.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004) *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set* (3ra. Ed.) California, Estados Unidos: Mind Garden.

Bédard, R. (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*. Tesis de doctorado no publicada. HEC, Montreal, Canadá.

\_\_\_\_\_ (2003) Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Administer*, (3), pp. 68 – 88.

\_\_\_\_\_ (2004) Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: la trilogía administrativa. *Revista Administer*, (4), pp. 80 – 108.

Blake, R. & Mouton, J. (1964) *The Managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.

\_\_\_\_\_ (1973) *El modelo de cuadro organizacional gris*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano.

Blake, R., Mouton, J. & Allen, R. (1989) *¿Cómo trabajar en equipo?* Bogotá, Colombia: Norma.

Blalock, H. (1970) *Introducción a la investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Bonami, M. (2000) ¿Pueden las políticas escolares modificar las prácticas pedagógicas? Una mirada desde el análisis organizacional. *Revista de Tecnología Educativa*, 14, (1-2), pp. 91 – 110.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005) *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en las ciencias sociales* (3ra Ed.). Bogotá, Colombia: Norma.

Boyett, J. & Boyett, J. (1999) *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.

Burke, W. (1988) *Desarrollo Organizacional*. México, México: Addison-Wesley Iberoamericana

Butler, J.K. Jr. (1993) Assessing the situations of the LEAD. *Organization Development Journal*, 11, (4), pp. 33 – 42.

Cardemil, C., Álvarez, F., Fernández, R. & Venegas, P. (2002) Estilos de dirección escolar, identidad y cambios movilizados por profesores



participantes de un diplomado. Documento de trabajo PIIIE. Santiago de Chile. Recuperado el 26 de agosto de 2005, en [http:// www.piiie.cl](http://www.piiie.cl)

Chanlat, A. (1985) Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. En A. Chanlat & M. Dufour (Eds.) *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Québec, Canadá: Editions d'organization. Traducido por Giselle Gálvez A.

Chiavenato, I (2001) *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Covey, S. (1993) *El Liderazgo centrado en principios*. Madrid, España: Paidós.

Cronbach, L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Revista Psychometrika*, 16, pp. 297 – 334.

Cuadrado, I. & Molero, F. (2002) Liderazgo transformacional y género: autoevaluación de directivos y directivas españoles. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18, (1), pp. 39 – 55.

Cuadrado, I. (2003) ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18, (3), pp. 283 – 307.

Dávila, C. (2001) *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico* (2da. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Davis, K. (1993) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, México: McGraw-Hill.

Deal, T.A. & Kennedy, A. (1985) *Cultura corporativa*. México, México: Fondo Educativo Interamericano.

De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001) *Administración de recursos humanos*. México, México. Limusa Wiley.

Dubrin, A. (2000) *Fundamentos de Administración* (5ta. Ed.). México, México: Thomson.

Duro, A. (2006) Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y metodología. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos - Dykinson.

Duro, A., Fernández, M. & San Martín, R. (1998) Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, (2), pp. 169 – 192.

\_\_\_\_\_ (1999) Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, (3), pp. 331 – 349.

Echeverry, R.D., Chanlat, A. & Dávila, C. (1996) *En busca de una administración para América Latina: Experiencias y Desafíos* (4ta. Ed.). Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Fayol, H. (1986) *Administración industrial y general* (2da. Ed.). Barcelona, España: Orbis. Edición conjunta con la obra de Frederick Taylor, *Principios de la administración científica*.

Fiedler, F. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_ (1978) The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L Breakouts (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Nueva York, Estados Unidos: Academic Press.

Fiedler, F. & Godfrey, E. (1957) *Boards, management and company success*. Estados Unidos: The Interstate Printers & Publishers.

Fisher, B.M. & Edwards, J.E. (1988) Consideration and initiating structure and their relationship with leader effectiveness: A Meta-analysis. *Proceeding of the academy of management*, (agosto), pp.201 – 205.

Fisher, R. (1949) *Métodos Estadísticos para investigadores*. Madrid, España: Aguilar.

French, W.L. & Bell, C.H. (1996) *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5a. Ed.). México, México: Prentice Hall.

French, W.L., Bell, C.H. & Zawacki, R.A. (2007) *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio* (6a. Ed.). México, México: McGraw-Hill.

Guizar, R. (2004) *Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones* (2a. Ed.). México, México: McGraw-Hill.

Gusdorf, G. (1957) *La Palabra*. Buenos Aires, Argentina: Galaica/Nueva Visión.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2001) *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall.

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999) *Comportamiento organizacional*. México, México: Thomson.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, S. (1998) *Administración del comportamiento organizacional. liderazgo situacional* (7a. Ed.). México, México: Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1959) *The motivation to work* (2da. Ed.). Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

House, R. & Aditya R. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, (3), pp. 409 – 473.

Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Gibson, J.L. (1994) *Fundamentos de dirección y de administración de empresas*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill/Irwin.

\_\_\_\_\_ (2003) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10a Ed.). México, México: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of management executive*, 5, (2), pp. 48 – 60.

Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1990) *Elementos de administración* (4ta. Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998) *Administración: una perspectiva global* (11a Ed.). México, México: McGraw-Hill.

Kotter, J.P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Norma.

Kuhn, T. (1998) *La estructura de las revoluciones científicas*. México, México: Fondo de Cultura Económica. Traducción de Agustín Contin.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Nueva York, Estados Unidos: Harper.

\_\_\_\_\_ (1939) Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. *American journal of sociology*, (44), pp. 868 – 896.

Lewin, K. & Lippitt, R. (1938) An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1, pp. 292 – 300.

Likert, R. (1961) *New patterns of management*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_ (1965) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao, España: Deusto.

\_\_\_\_\_ (1967) *The human organization*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_ (1969) *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao, España: Deusto.

López-Zafra, E. & Del Olmo, S. (1999) Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, (3), pp. 53 – 71.

Lussier, R. & Achua, C. (2002) *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, México: Thomson.

Maslow, A. (1957) *Motivation and personality*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row Publishers.

\_\_\_\_\_ (1970) *Motivation and personality* (2da Ed.). Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row Publishers.

McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_ (1994) *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Méndez, C.E. (2000) *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Morgan, G. (2001) *Imágenes de la organización*. México, México: Alfaomega.

Mounin, G. (1971) *Saussure, presentación y textos*. Barcelona, España: Anagema.

Muñoz, J. (1990) Marco teórico de la antropología cultural. En Ministerio de Educación Nacional (Ed.) *Antropología cultural colombiana*. Bogotá, Colombia: Unisur.

Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J, Ávila, H., Salas, J. & López, H. (2007) *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Norman, G. & Streiner D. (1996) Componentes principales y análisis de factores. En G. Norman, & D. Streiner (Eds.). *Bioestadística*. Madrid, España: Mosby-Doyma.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1995) *Teoría psicométrica* (3a. Ed.). México, México Editorial: McGraw-Hill.

Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez A. (2005) *Influencia de los estilos de dirección sobre las culturas organizacionales orientadas al mercado*. Neiva, Colombia: Grafi Plast.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1996) *Becoming a master manager. A competency framework* (2a Ed.). Nueva York, Estados Unidos: Wiley & Sons.

Ramírez, E. & Villegas, F. (2003) *La Investigación del marketing y su papel en la gerencia*. Neiva, Colombia: Grafi Plast.

Robbins, S. & Coulter, M. (1996) *Administración* (5a. Ed.). México, México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional* (8a. Ed.). México, México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2004) *Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial. El Caso Molino Roa S.A.* Tesis de maestría en administración no publicada. Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

Sabino C.A. (1996) *El proceso de investigación*. Medellín, Colombia: Cometa de papel.

Sánchez, E. & González, J.M. (1998) ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? *Revista psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14, (2), pp. 141 – 154.

Sánchez, R. & Echeverry, J. (2004) Validación de escalas de medición en salud. *Revista de Salud Pública*, 6, (3), pp. 302 – 318.

Sánchez, I. (2005a) *El emprendimiento empresarial: una mirada desde la historia para conocer su origen y evolución*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.

\_\_\_\_\_ (2005b) *Los estilos de dirección en empresas de administración renovada exitosa: los casos Cascades, Semco y Reconstructora Comercial; una muestra de que el modelo ha sido posible*. Santiago de Cali, Colombia: Documento inédito presentado como trabajo final para el seminario de teorías de la organización y la gestión, maestría en ciencias de la organización (5a. Prom.). Universidad del Valle.

\_\_\_\_\_ (2007) *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*. Tesis de maestría en organizaciones no publicada. Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.

- Schaf. A. (1967) *Lenguaje y conocimiento*. México, México: Grijalbo.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y liderazgo*, Barcelona, España: Plaza & Janes.
- \_\_\_\_\_ (1991) *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall, México – México.
- \_\_\_\_\_ (2004) *Organizational culture and leadership* (3a. Ed.). Nueva York, Estados Unidos: Jossey Bass.
- Semler, R. (1994) *Contra la corriente*. Sao Paulo, Brasil: Vergara.
- Serna, H. (1992) *La gestión empresarial*. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis.
- Spendolini, M. (1994) *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Taylor, F.W. (1986) *Principios de la administración científica* (2a. Ed.). Barcelona, España: Orbis. Edición conjunta con la obra de Henri Fayol, *Administración industrial y general*.
- Weber, M. (1964) *Economía y sociedad* (2a. Ed.). México, México: Fondo de cultura económica.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992) Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2 ed., Vol. 3, pp. 147-198). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (1990) Liderazgo gerencial: revisión de la teoría y la investigación. *Revista ciencia y sociedad*, 15, (4), pp. 441 – 507.
- \_\_\_\_\_ (1998) *Leadership in organizations* (4ta. Ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Zapata, A. (2000) *Hacia un paradigma humano de la administración de empresas: acerca de los fundamentos del “buen gobierno de las personas”*. Ponencia presentada para la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa), 07 de noviembre; Barranquilla, Colombia.
- \_\_\_\_\_ (2001a) *El estudio cualitativo de casos*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle (documento inédito).
- \_\_\_\_\_ (2001b) *Las teorías de la organización y la gestión: de un paradigma a otro*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle (documento inédito).
- \_\_\_\_\_ (2002a) Paradigmas de la cultura organizacional. *Revista Cuadernos de Administración*, (27), pp. 163 – 186.

\_\_\_\_\_ (2002b) *Estudio interdisciplinario de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión Sindical Obrera*. Tesis de doctorado no publicada. HEC, Montreal, Canadá.

\_\_\_\_\_ (2007) *Negocios, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol*. Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Zapata, A., Murillo, G. & Martínez, J. (2006) *Organización y Management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.



Programa  ditorial