

Los estilos de dirección y liderazgo

Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*

Iván Darío Sánchez Manchola
idasama@univalle.edu.co

Administrador de Empresas, Universidad Surcolombiana. Magíster en Ciencias de la Organización (M.Sc.), Universidad del Valle. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana, Universidad del Valle. Miembro de los grupos de investigación Humanismo & Gestión en la línea de Gestión Humana, Universidad del Valle; Pymes en la línea de Historia Empresarial, Universidad Surcolombiana, ambos reconocidos por Colciencias con categoría A.

Correspondencia: Universidad del Valle, Sede San Fernando, Edificio 124, A.A. 25360, Cali (Colombia).

* Artículo escrito en el marco del trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Organización (M.Sc.) de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle: “Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el área de Gestión Humana: caracterización en dos organizaciones a través de un modelo propuesto”.

Resumen

Este artículo presenta un modelo de caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales. Con éste se logra un análisis integral, en la medida que se caracteriza el estilo a luz de la percepción de los colaboradores a través de la combinación de dos instrumentos, uno de tipo cuantitativo y otro cualitativo. El cuantitativo es una escala de 35 ítems; el cualitativo, una guía estructurada de entrevista en profundidad con tres preguntas básicas y otras auxiliares. El modelo teórico propuesto parte de un análisis teórico-conceptual de los elementos constitutivos de los modelos de los estilos de dirección y liderazgo, apelando principalmente a los planteamientos funcionalistas. 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.

Palabras claves: Estilos de dirección y liderazgo, dimensión "Tareas", dimensión personas, variables, gestión humana.



Abstract

The article presents a characterization and analysis model of the leadership and direction style of organizational leaders. With it an integral analysis is achieved, to the extent that it characterizes the style through the perception of the collaborators with a combination of two instruments: one quantitative and the other one qualitative. The quantitative instrument is a scale of 35 items; the qualitative, a structured guide of an in-depth interview with three basic questions and other auxiliary ones. The proposed theoretical model parts from a theoretical and conceptual analysis of the constituent elements of the leadership and direction style models, going mainly to the functional approaches. The overall structure of the model consists of an analysis of two dimensions that could be aimed by the leader, one concerning the emphasis on the tasks (results), the other emphasis on relations (people). From those two dimensions four styles of leadership and direction are constructed: the indifferent, technical, social and synergistic. The empirical evidence of the model was developed on two leaders of the human management area in two organizations of different economic sectors.

Key words: Leadership and direction style, "Tasks" dimension, "Persons" dimension, variables, human resource management.

INTRODUCCIÓN

En el campo organizacional es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que allí se desarrollan. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, todo cuanto una organización utiliza, resultaría improductivo de no ser por la mediación de las personas. Parafraseando a Likert (1969) 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* (p. 11).

Como es sabido, los primeros teóricos organizacionales se preocupaban más por aspectos técnicos y dejaban de lado las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del veinte del siglo pasado con el experimento de Hawthorne (Aktouf, 2001 y Dávila, 2001). No obstante, es a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta cuando se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta.

A partir de esta época fueron múltiples los estudios (Lewin, 1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert, 1965) que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas.

Se colige, entonces, que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización. Al respecto, McGregor (1994) era claro al decir que las actitudes de los gerentes respecto de la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstas.

Por su parte, Duro (2006, quien destaca 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) comenta que el liderazgo es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre el comportamiento organizacional, la psicología organizacional y la dirección y administración de empresas. Entre muchas utilidades, el autor destaca las estrechas relaciones que el liderazgo guarda con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo son 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.

Sobre los estilos de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Según dichos autores, a lo largo de tales estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas: 1) La teoría de rasgos, 2) Las teorías del comportamiento, 3) Las teorías contingenciales, y 4) La teoría integral.

Así, entonces, a partir de los planteamientos de algunos contenidos teóricos inscritos en cada una de estas perspectivas, en este artículo se propone un modelo bidimensional que recurriendo a métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos permite caracterizar y analizar de manera integral los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales. Con base en esto se exponen los resultados obtenidos en la contrastación inicial del modelo teórico propuesto. En este caso, el modelo se utilizó para analizar el estilo de los dirigentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones de diferente sector económico.

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Autores como House y Aditya (1997) plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo¹ pueden identifi-

¹ Para profundizar en la discusión en torno a las ideas de Dirección y Liderazgo, sus puntos de encuentro y su posible diferenciación, se recomienda al lector ver Sánchez (2007).

carse cuatro principales perspectivas teóricas. En el cuadro 1 se presenta una síntesis de éstas.

Cuadro 1
 Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fayol²
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacional • Bédard³

Fuente: Sánchez (2007).

Partiendo de tal clasificación y analizados algunos de los principales aportes se observa que gran parte éstos se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas dieron origen a la segunda perspectiva. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes fue analizado a la luz de dos énfasis que éstos podían evidenciar. Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: las *Tareas*, esto es, la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las *Personas*, que alude a la orientación hacia la gente

² La inclusión de esta teoría es propia del autor; así, es importante anotar que al analizar la obra de Fayol no es posible encontrar un aparte destinado a los estilos de dirección y liderazgo; no obstante, sí es posible encontrar uno destinado a las cualidades o características del Jefe Ideal. En ese sentido, su análisis teórico se desarrolló tomando como referente únicamente los aspectos que contienen tal aporte y no se tuvieron en cuenta los demás componentes de su obra (considerados en la mayoría de las ocasiones como los más importantes).

³ Es importante aclarar que los conceptos de Bédard (1995) se apartan de la lógica funcionalistas de todos los anteriores autores y se inscriben en una perspectiva interdisciplinaria que combina aspectos filosóficos, humanísticos, antropológicos y administrativos.

con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas. Pese a que en el desarrollo de las teorías inscritas en la perspectiva del comportamiento se hace más evidente el estudio de los estilos de dirección y liderazgo a través de dichos énfasis, es posible encontrar en aportes previos sobre los aspectos del liderazgo la existencia de estos dos énfasis por medio de los cuales se avanza en el estudio sobre este tema.

Así, entonces, en Fayol es importante destacar la existencia (aunque no expresada explícitamente por el autor) de dos elementos importantes (más allá de los rasgos) sobre los cuales se podrían analizar los estilos de dirección: una *Capacidad Técnica* (el logro o la presentación de unos resultados u objetivos establecidos) y una *Capacidad Administrativa* (la forma como se trabaja con las personas para llegar al logro de esos objetivos). Se resalta también la no discriminación de una capacidad por la otra, sino su complementariedad, pero se resalta la importancia de saber relacionarse con las personas y trabajar en las relaciones que éstas entretejen para llegar a los resultados, como él mismo lo dijo.

Según Lussier y Achua (2002), el aporte de la perspectiva del comportamiento fue identificar las *...dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes...* (p. 72); sin embargo, se podría decir que, más que identificarlos, lo que hizo fue hacer evidente los elementos que de manera implícita anteriormente se venían contemplando para identificar los estilos de dirección y liderazgo.

Al respecto continúan:

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.

Es decir, con dicha perspectiva no solamente se reconoce la existencia de las dos dimensiones mencionadas, sino que resultan necesarias para las organizaciones y su éxito.

Con relación a los planteamientos de la perspectiva contingencial, se observa también que dichos aportes giran sobre el análisis de estas dos dimensiones (tareas y personas), pues es a partir de los desarrollos de la perspectiva conductual que se comienzan a gestar los primeros estudios sobre la contingencial. Para la perspectiva del comportamiento era importante ubicar o caracterizar los estilos en términos de las dimensiones “estructura” (tarea) y “consideración” (relaciones), sólo que cuando se interesó por identificar la efectividad relativa a cada uno de los estilos, algunos críticos sugirieron que debía recurrirse a estilos diferentes en distintas situaciones; empero, se continuó trabajando con los mismos énfasis, con la diferencia de que ahora interesaba saber cuáles estilos eran más efectivos y en qué situaciones.

Lussier y Achua (2002) afirman 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 {...} 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* (p. 176); también plantean que *{...} 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— tiene que variar de acuerdo con la situación* (p. 74).

Desde la perspectiva integral del liderazgo también se aprecia cómo el análisis del Liderazgo Transformacional gira sobre los dos énfasis mencionados, sólo que opera de forma algo diferente de como lo hace en los planteamientos anteriores. Así, en trabajos como los de Cuadrado y Molero (2002) se encuentra que las percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaban bastante, pues las mujeres piensan que los estilos de logro⁴ relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, mientras que los hombres consideran lo propio en función de sus estilos de poder directo. No obstante, los directores evaluados como transformacionales fueron los que utilizaban estilos de logro relacionales.

Lo anterior muestra que el análisis de la Teoría del Liderazgo Transformacional, al igual que las otras, se basa en el análisis de las conductas del

⁴ Estos estilos se conceptualizan como las conductas de un líder en el proceso de alcanzar las metas personales o del grupo.

dirigente en función de su énfasis en las tareas y/o las personas (logro de poder directo o logros relacionales para este caso), pues según lo muestran las investigaciones, las mujeres se inclinan más al estilo transformacional, 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 éstos consideran que su estilo transformacional se basa en su logro de poder directo. Así, se deduce que el estilo de dirección y liderazgo transformacional hace mayor énfasis en las relaciones y, por ende, en las personas.

Así mismo, López-Zafra y Del Olmo (1999) encontraron que no existe diferencia en el estilo de dirección y liderazgo entre hombres y mujeres, pero sí existe relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, pues se presenta una tendencia en los dirigentes transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores *relacionados con los demás* (comunales) que con aquellos *relacionados con la tarea* (agentes), lo cual muestra, una vez más, cómo dichos análisis giran sobre los énfasis “tareas” y “personas”, y que, por lo demás, dicho estilo, más que estereotipado como femenino, presenta un marcado énfasis en los aspectos relacionales, sin dejar de hacerlo también, aunque sea mínimamente, con la tarea.

A partir de todo lo 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 pone en las tareas o en 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 de 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.

Duro (2006), por ejemplo, plantea que la teoría de Fiedler carece principalmente 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) – des-

taca 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, entiende las relaciones entre el líder y su grupo de colaboradores como variable situacional, cuando debería ser más apropiada darle el trato de una variable de salida, define 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, y además sus escalas adolecen 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 mejor cómo se diferencia el liderazgo carismático del liderazgo transformacional.

En términos generales se puede destacar, como bien lo comentan 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. Por lo tanto, 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 cuales se viene estudiando el fenómeno.

De esta manera, el aporte que se desprende del modelo propuesto es principalmente la clarificación, definición y posterior operacionalización de las variables “genéricas” que permiten caracterizar las dimensiones (tareas y personas) que conforman el constructo estilos de dirección y liderazgo, con lo cual se elimina lo que Duro *et al.* (1998) denominan como excesiva plasticidad, en este caso, de los propios contenidos del estilo de dirección y liderazgo, es decir, la idea de que casi cualquier término sirve para evaluar casi cualquier dimensión de casi cualquier modelo.

2. EL MODELO DE CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS⁵

Desde una perspectiva integral se plantea que una posible salida a las dificultades de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo vendría dada por un esfuerzo de integración teórica coherente de algunas de las principales aportaciones utilizadas por los enfoques tradicionales, concatenando las variables expuestas en uno y otro modelo y, así mismo, operacionalizarlas de manera que puedan adecuarse a los niveles existentes en las organizaciones y a las dimensiones generales del comportamiento humano. Esta perspectiva integral se materializa aun más cuando al realizar el proceso de caracterización y análisis se recurre a estrategias que incorporan métodos de tipo tanto cuantitativo como cualitativo. Dicho en otros términos, el modelo propuesto al dar respuesta a las dificultades comentadas pretende ofrecer condiciones teóricas y metodológicas ventajosas para acercarse a una descripción justa (o ajustada) del estilo de dirección y liderazgo que caracteriza a un determinado dirigente.

⁵ Para profundizar todo lo concerniente a la construcción del modelo ver Sánchez (2007).

El modelo propuesto se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (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 independientes, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse. Su objeto de estudio se delimita según los siguientes supuestos: a) en las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del dirigente, el cual puede ser caracterizado en función de su orientación hacia las tareas y/o las personas, b) no existen, o no es posible encontrar, estilos de dirección y liderazgo puros, sino posiblemente combinaciones de éstos que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos. c) en las organizaciones existen variables determinantes que permiten caracterizar los estilos de dirección y liderazgo del dirigente organizacional. Estos supuestos enmarcan el objeto de estudio, y marcan el criterio de acceso al modelo teórico para las diferentes variables que lo componen.

Con base en el modelo se define *dirección y liderazgo* como 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 contexto⁶ en el que 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 dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables.

⁶ 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.

Las dos dimensiones que componen el modelo son:

Dimensión “Tareas” (Resultados). Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “tareas” aquellos que están 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 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. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica⁷, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “tareas” son:

- 1) *Normas, Objetivos y Estándares*: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción 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.
- 2) *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.
- 3) *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.
- 4) *Órdenes*: Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.
- 5) *Responsabilidades*: Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.

⁷ Ver en ese sentido Sánchez (2007).

- 6) *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.

Dimensión “Personas” (Relaciones). Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “personas” aquellos que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente está 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 acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “personas” son:

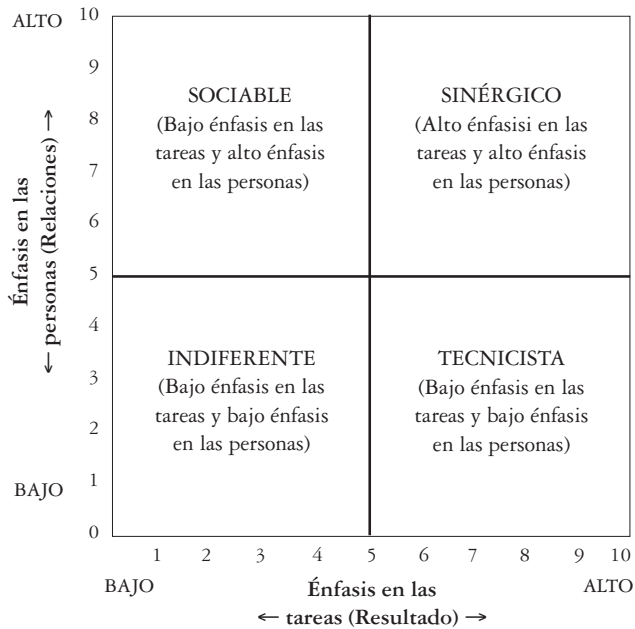
- 1) *Comunicación*: Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.
- 2) *Toma de decisiones*: Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como 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.
- 3) *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.
- 4) *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.
- 5) *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.
- 6) *Motivación*: Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

Así, entonces, el modelo recoge la estructura y las variables principales de algunas aportaciones teóricas precedentes y sobre dicha base clarifica la operacionalización de las variables. De igual manera, resulta pertinente aclarar que el modelo pretende principalmente describir el estilo de dirección y liderazgo del dirigente y no propiamente explicar los desempeños asociados a uno y otro estilo, o al estilo que presente un dirigente objeto de estudio. Dicho en otros términos, el modelo no establece si el estilo de dirigente es bueno o malo en términos de desempeño, sino que dice cómo es el estilo de un determinado dirigente. No obstante, la descripción que se desprende de la aplicación del modelo sí representa un insumo importante de cara hacia un análisis del desempeño del dirigente en relación con su estilo de dirección y liderazgo.

Descripción de los cuatro estilos que conforman el modelo

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes, cada uno en una escala de cero a diez puntos. En el eje de la ordenada (*Eje X*) está ubicado el énfasis en las tareas y en el eje de la abscisa (*Eje Y*) se ubica el énfasis en las personas (ver figura 1). Las descripciones propias del modelo propuesto se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (0,0; 10,0; 0,10 y 10,10); así, entonces, para poder ubicar, describir y analizar los estilos de dirección y liderazgo que se presentan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de estos últimos deben ser entendidas en un sentido más o menos relativo.

1) *Estilo Indiferente*. Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, 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, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.



Fuente: Sánchez (2007).

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

La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas además poco frecuentes y laxas. En este contexto no se le clarifica al colaborador 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, sólo 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, lo cual incentiva 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 por el comportamiento 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, debido a lo cual, más que resistencia, se percibe indiferencia 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 con base en 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 mucha independencia 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.

2) *Estilo Tecnista*. Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas

y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar 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 como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas, 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 resultado en los términos que él como dirigente ha establecido, es decir, les otorga 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, y también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio.

No existe la idea de trabajo en equipo, 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 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, y existe, 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 puedan existir en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo

económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para ellos.

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 mediante 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 que 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 éstos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

3) *Estilo Sociable*. Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por 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, y es 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 como el dirigente las imparte, siendo éstas, además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas como de la presentación de resultado 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, y es más frecuente el uso de los cualitativos, mientras que la intimidación siempre es empleada 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 observa que las actitudes por lo general son favorables, y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas 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 existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores⁸, 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 (carisma⁹), y el aspecto carismático es principalmente el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

⁸ 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), Maslow (2001), McGregor (1994).

⁹ Ver en este sentido Weber (1964), Aktouf (2001), Morgan (2001), Lussier y Achua (2002).

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el 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 nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

4) *Estilo Sinérgico*. Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades 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; sólo en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son 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 resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado 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, y en este caso es 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, por lo cual existe 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 existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. 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, y el uso equilibrado de los aspectos formales e informales es 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 que 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 inter-grupo, con lo cual se logra un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

Determinación del estilo de dirección y liderazgo

La caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo obedece a un proceso “integral” en que se combinan métodos cuantitativos y cuali-

tativos¹⁰. Para el caso de los métodos cuantitativos se desarrolló una escala que permite ubicar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente según la percepción del grupo de colaboradores en un punto concreto del plano de la figura 1. Se trata de una escala compuesta por una serie de ítems (afirmaciones) sobre diferentes características de cada una de las 12 variables que conforman el modelo. Cada uno de los ítems es valorado en una escala de 0 a 10 puntos, la cual representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación correspondiente. Para el caso del componente cualitativo, se desarrollaron dos guías de entrevistas en profundidad, las cuales permiten complementar la información sobre los rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo según las puntuaciones arrojadas por el instrumento cuantitativo (escala). La entrevista se orientó a profundizar en aspectos puntuales de cada una de las variables que contiene el modelo.

3. MÉTODO

La aplicación del modelo se realizó sobre dos dirigentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones de diferente sector económico. La primera es una organización nacional del sector alimentos (molinería) que cuenta con una planta de personal de 1 750 empleados; tiene cobertura nacional a través de doce distritos de ventas; el Área de Gestión Humana está compuesta por 9 personas, a las cuales se les aplicó el modelo (todos fueron entrevistados, pero sólo 6 valoraron el estilo con la escala, debido a que de los otros tres, uno era el dirigente del área, otro se retiró y otro fue trasladado). El Dirigente del Área de Gestión Humana está subordinada directamente a la Gerencia General.

La segunda organización es una multinacional perteneciente al sector industrial (llantas) que funciona en Colombia hace 64 años; cuenta con una planta de personal cercana a los 500 empleados; tiene cobertura nacional con sus diferentes puntos de comercialización; el Área de Gestión Humana está compuesta por 15 personas, a las cuales se les aplicó el modelo (todos fueron entrevistados, pero sólo 12 valoraron el estilo con la escala, debido a que de los otros tres, uno era el dirigente del área, otro fue trasladado y

¹⁰ Para profundizar en la importancia de la combinación de métodos ver Bonilla y Rodríguez (2005).

otro estaba en vacaciones). La Gerencia de Recursos Humanos está subordinada directamente a la Gerencia General.

La participación fue voluntaria en todos los aspectos, y la información se recolectó garantizando el anonimato de la fuente, y en los instrumentos solamente se consignó información sobre la antigüedad en el cargo, el nivel de formación y el género.

4. RESULTADOS

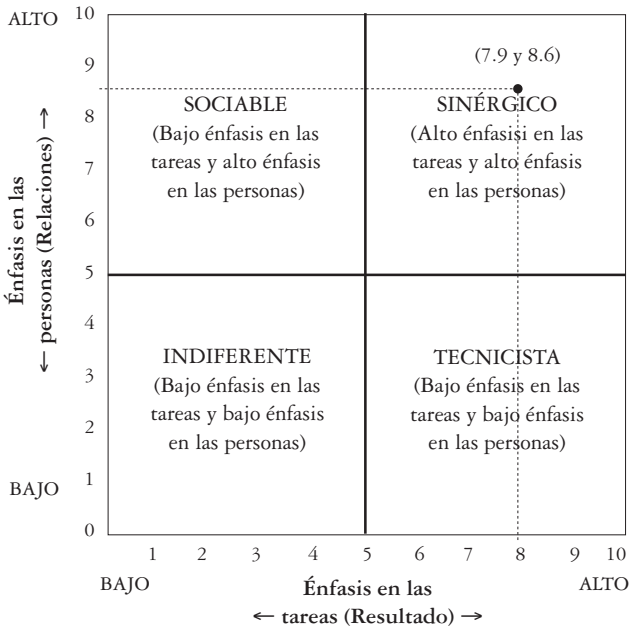
Análisis cuantitativo del dirigente de la organización 1

Para el caso del dirigente 1 se aplicó la escala a un grupo de 6 colaboradores del Área de Gestión Humana. Todas las personas que conformaron la muestra son colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.887. Así, se puede decir que los datos obtenidos fueron confiables para realizar la caracterización y el análisis.

De acuerdo con las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores del área, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al dirigente es, según el modelo, el Sinérgico, con puntuación de 7.9 y desviación estándar de 0,675462804 para la dimensión “tareas” y 8.6 y desviación estándar de 1,117806849 para la dimensión “personas” (ver figura 2).

El gerente de esta organización ejerce un estilo que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas; este último es más característico de su estilo de dirección y liderazgo, en la medida que supera en 0.7 puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, lo que permite presumir que el estilo que caracteriza al dirigente de la organización 1 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo homogéneo. A este punto debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizarlo con el mismo estilo.

En términos generales, la caracterización del gerente muestra que en 11 de las variables que componen el modelo, éste obtuvo una valoración alta,



Fuente: Elaboración del autor.

Figura 2. Caracterización del estilo del dirigente de la organización 1

mientras que sólo en una (Motivación) obtuvo una valoración baja. De las variables que componen la dimensión “tareas”, la que mayor valoración tuvo fue *Normas, Objetivos y Estándares*, 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 y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades*. Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión “tareas” fue *Poder*, con puntuación de 6.3. Dentro de la forma como ésta fue desagregada se encontró que el aspecto más característico es *usar el poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores*.

De lo anterior se destaca la importancia que tienen los aspectos formales 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.

De las variables que componen la dimensión “personas”, la que mayor valoración tuvo fue *Ambiente de Trabajo*, con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable se encontró que el aspecto más característico es *preocuparse por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores*. Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión “personas” y que, como se dijo, se trató de la única valorada como baja, fue *Motivación*, con puntuación de 4.4. Dentro de la forma como ésta fue desagregada se encontró que el aspecto más característico 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*. Por lo tanto, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera 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 porque exista en sus colaboradores buen estado de ánimo y moral alta acuda principalmente a aspectos como el reconocimiento y las felicitaciones para motivarlos y no necesariamente a aspectos de tipo material y/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* fue la que obtuvo menor valoración.

El cuadro 2 presenta la tabulación de los datos correspondientes al dirigente 1.

Cuadro 2
Tabulación de datos del dirigente 1

N°	ITEMS																
	A			B			C			D			E		F		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
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
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
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
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
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
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
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
Desviación	0,894427191	0,816496581	1,471960144	0,632455532	1,366260102	3,3	3,6	4,0	9,0	0,8	2,2	1,1	1,0	1,2	0,8	0,8	2,0
Mediana	9,0	9,5	9,0	9,0	8,0	7,0	8,0	10,0	8,0	9,5	8,5	9,0	8,5	8,5	9,5	9,5	9,0
Promedio	9,1			8,7			6,3			8,8			8,8		9,1		
Variable	ALTO			ALTO			ALTO			ALTO			ALTO		ALTO		

N°	ITEMS																			
	G			H			I			J			K			L		G		
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
1	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	9,0	8,0
2	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	10,0	8,0
3	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	9,0	9,0
4	8,0	8,0	8,0	0,0	6,0	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	8,0	8,0
5	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	7,0	9,0	8,0	9,0	9,0	7,0
6	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	10,0	10,0
TOTAL	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	9,2	8,3
Desviación	0,8	1,0	0,8	2,9	2,7	1,1	1,0	1,0	1,8	1,8	1,9	1,9	2,1	0,5	1,2	1,2	0,9	0,8	0,8	1,0
Mediana	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	9,0	8,0
Promedio	8,8			4,4			9,2			8,1			9,0			9,2		8,8		
Variable	ALTO			BAJO			ALTO			ALTO			ALTO			ALTO		ALTO		

N°	DIMENSIÓN		ESTILO	CONVERSIONES		
	TAREAS	PERSONAS		CLAVE	VARIABLE	DIMENSIÓN
1	7,8	7,8	Sinérgico	A	Normas, Objetivos y Estándares	TAREAS
2	8,4	9,6	Sinérgico	B	Órdenes	TAREAS
3	9,1	9,4	Sinérgico	C	Poder	TAREAS
4	7,2	7,2	Sinérgico	D	Desempeño	TAREAS
5	7,8	7,9	Sinérgico	E	Responsabilidad	TAREAS
6	7,5	9,9	Sinérgico	F	Toma de Decisiones	PERSONAS
TOTAL	8,0	8,6	Sinérgico	G	Control	TAREAS
Desviación	0,683130051	1,132548748		H	Motivación	PERSONAS
Mediana	7,8	8,7		I	Direcciones Directivo-Colaborador	PERSONAS
Promedio				J	Comunicación	PERSONAS
Variable	ALTO	ALTO		K	Trabajo en Equipo	PERSONAS
				L	Ambiente de Trabajo	PERSONAS

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor.

Análisis cualitativo del dirigente de la organización 1

Producto del desarrollo de las entrevistas se encontró, en términos generales, que se trata de un dirigente con 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 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 es revisado y aprobado por dicho gerente. Es un gran comunicador; por eso se preocupa porque existan buenos flujos de comunicación en el área, y reconoce las falencias que existen en tal sentido. 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.

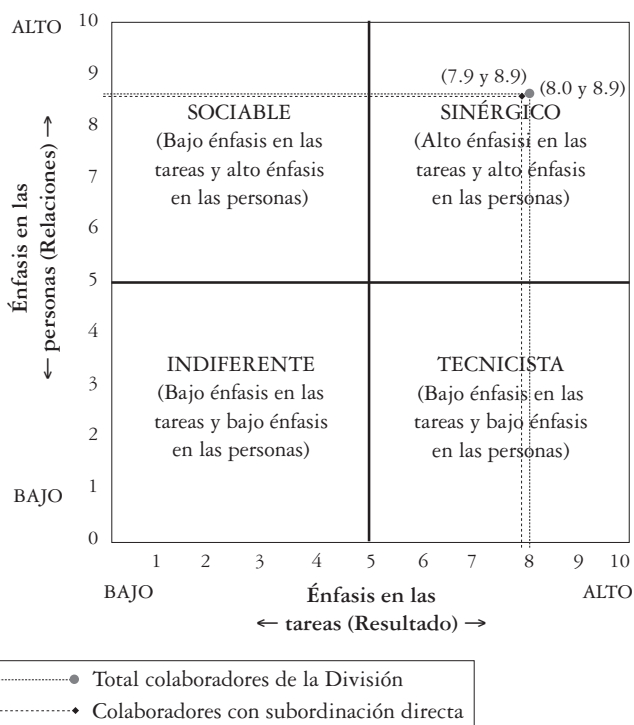
Las órdenes que imparte no se ven como impuesta, sino como pertinentes en el contexto del trabajo que se ha de realizar y las dinámicas del mismo. Su principal estrategia para motivar es el reconocimiento, la valoración y la participación total de su grupo. Es una persona inteligente y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizacionales y las necesidades del personal. Su vocación docente parece ser también un aspecto que contribuye con su éxito en la dirección.

Análisis cuantitativo del dirigente de la organización 2

Para el caso del dirigente 2 se aplicó la escala a un grupo de 12 colaboradores del Área de Gestión Humana. Entre las 12 personas que conformaron la muestra, 4 fueron consideradas colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.717 para el grupo total de colaboradores de la división y 0.825 para el grupo de los cuatro co-

laboradores directos. Así, se puede decir que los datos obtenidos fueron confiables para realizar la caracterización y el análisis.

De acuerdo con las valoraciones dadas, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al dirigente 2 es, según el modelo, el estilo Sinérgico, con una puntuación general de 8.0 y desviación estándar de 1,09697846 para la dimensión “tareas” y 8.9 y desviación estándar de 0,407579494 para la dimensión “personas”. Por su parte, de acuerdo con las valoraciones del grupo de colaboradores directos, el estilo que caracteriza al gerente también es Sinérgico, con una puntuación general de 7.9 y desviación estándar de 1,024917426 para la dimensión “tareas” y 8.9 y desviación estándar de 0,527192253 para la dimensión “personas” (ver figura 3).



Fuente: Elaboración del autor.

Figura 3. Caracterización estilo del dirigente de la organización 2

El dirigente 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 0.9 puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje dado en ambas dimensiones es alto; hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al dirigente 2 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo homogéneo. A este punto debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores coincidieron en caracterizarlo con el mismo estilo de dirección y liderazgo.

En términos generales, la caracterización muestra que para todas las variables éste obtuvo una valoración alta. Para el caso de las variables que componen la dimensión “tareas”, la que mayor valoración tuvo fue *Desempeño*, con puntuación de 9.4. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable se encontró que el aspecto más característico es *estar haciendo constante énfasis en la obtención de resultados*. Por su parte, la variable que menor valoración tuvo fue *Poder*, con puntuación de 6.6. Dentro de la forma como ésta se desagregó se encontró que el aspecto más característico es *contar con un poder baso en su carisma*.

De lo anterior se destaca que, pese a que el gerente tiene una alta 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, posibilidad de otorgar recompensas y castigos), sino en un aspecto informal como su carisma (ejemplo, forma de ser), aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión.

De las variables que componen la dimensión “personas”, la que mayor valoración tuvo fue *Trabajo en Equipo*, con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como se desagregó dicha variable se encontró que el aspecto más característico es *propender por lograr un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores*. Por su parte, la variable que menor valoración tuvo fue *Motivación*, con puntuación de 6.2. Dentro de la forma como se desagregó ésta se encontró que el aspecto más característico 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*. Por lo tanto, 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 valora el desempeño y los felicita y reconoce en cada uno de ellos la obtención de dichos niveles de desempeño. Su estilo orientado al trabajo en equipo guarda gran relación con el carisma, el compromiso y el desempeño.

El cuadro 3 contiene la tabulación de los datos correspondientes al dirigente 2.

Análisis cualitativo del dirigente de la organización 2

Producto del desarrollo de las entrevistas 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 fundamentan en su forma de ser, en su manera de relacionarse, de tratar en condiciones de iguales a sus 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* organizacional, su visión global, lo lleva a ver y proyectar el área bajo su dirección como un área verdaderamente estratégica, debido a lo cual incentiva 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.

Cuadro 3
Tabulación de datos del dirigente 2 (total colaboradores)

N°	ITEMS																
	A			B		C				D			E		F		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
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
2	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0	4,0	9,0	2,0	5,0	9,0	7,0	9,0	7,0	8,0	8,0	9,0	9,0
3	10,0	10,0	7,0	10,0	5,0	10,0	8,0	10,0	10,0	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	6,0
4	9,0	9,0	8,0	7,0	10,0	5,0	9,0	7,0	8,0	10,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0
5	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	0,0	10,0	0,0	0,0	10,0	9,0	10,0	5,0	5,0	10,0	9,0	9,0
6	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0	10,0	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	0,0
7	10,0	10,0	8,0	9,0	6,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	8,0	8,0
8	10,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	9,0	8,0
9	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	10,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0
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
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
12	9,0	9,0	7,0	7,0	2,0	0,0	10,0	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	10,0	10,0	6,0	10,0
TOTAL	9,7	9,5	8,5	8,0	7,1	5,2	8,8	5,0	7,6	9,3	9,1	9,8	8,6	8,5	9,4	8,6	7,7
Desviación	0,7	0,5	1,0	2,1	3,2	4,2	1,1	4,1	2,7	0,8	1,0	0,5	1,5	1,6	0,7	1,2	2,6
Mediana	10,0	9,5	8,5	9,0	8,5	4,5	9,0	6,0	8,0	9,5	9,0	10,0	9,0	9,0	9,5	9,0	8,0
Promedio	9,2			7,5		6,6				9,4			8,5		8,6		
Variable	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO		

N°	ITEMS																	
	G			H		I			J			K					L	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	8,0	9,0	9,0	2,0	9,0	9,0	10,0	10,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	8,0	7,0	3,0	4,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0
3	10,0	7,0	9,0	0,0	4,0	7,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	9,0	10,0	8,0	9,0
4	8,0	5,0	9,0	3,0	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
5	9,0	10,0	10,0	2,0	10,0	8,0	10,0	8,0	9,0	8,0	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	8,0	9,0	8,0
6	10,0	10,0	10,0	0,0	10,0	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
7	10,0	9,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,0	10,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
8	9,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0	10,0	10,0	7,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	8,0	8,0
9	10,0	9,0	9,0	7,0	10,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0
10	8,0	8,0	9,0	3,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	8,0	7,0	9,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,0
11	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
12	0,0	10,0	10,0	2,0	10,0	10,0	10,0	5,0	7,0	9,0	10,0	7,0	9,0	10,0	10,0	10,0	8,0	9,0
TOTAL	8,3	8,5	8,8	3,3	9,0	8,8	9,7	8,9	8,9	8,7	9,3	8,8	9,5	9,4	9,4	9,3	8,8	9,0
Desviación	2,8	1,5	1,9	2,9	1,7	1,0	0,5	1,4	0,8	0,9	0,8	1,1	0,5	0,7	0,5	0,8	0,9	1,0
Mediana	9,0	9,0	9,0	2,5	9,5	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,5	9,5	9,0	9,5	9,0
Promedio	8,5			6,2		9,1			8,9			9,3					8,9	
Variable	ALTO			ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

N°	DIMENSIÓN		ESTILO	CONVENCIONES		
	TAREAS	PERSONAS		CLAVE	VARIABLE	DIMENSIÓN
1	7,4	9,3	Sinérgico	A	Normas, Objetivos y Estándares	TAREAS
2	6,9	9,0	Sinérgico	B	Órdenes	TAREAS
3	8,9	8,2	Sinérgico	C	Poder	TAREAS
4	8,0	8,7	Sinérgico	D	Desempeño	TAREAS
5	6,8	9,1	Sinérgico	E	Responsabilidad	TAREAS
6	9,3	8,6	Sinérgico	F	Toma de Decisiones	PERSONAS
7	9,1	9,0	Sinérgico	G	Control	TAREAS
8	9,3	9,0	Sinérgico	H	Motivación	PERSONAS
9	9,3	9,5	Sinérgico	I	Relaciones Directivo-Colaborador	PERSONAS
10	7,8	8,1	Sinérgico	J	Comunicación	PERSONAS
11	6,9	9,1	Sinérgico	K	Trabajo en Equipo	PERSONAS
12	6,6	8,6	Sinérgico	L	Ambiente de Trabajo	PERSONAS
TOTAL	8,0	8,9	Sinérgico			
Desviación	1,052873053	0,403112887				
Mediana	7,9	9,0				
Promedio	ALTO	ALTO				
Variable						

Fuente: Hoja de cálculo elaborada por el autor.

Es un gran conocedor de que los procesos deben desarrollarse en torno a la gestión de talento humano. 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 aspecto supremamente delicados respecto a 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 1, es 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.

CONCLUSIONES

Con relación al desarrollo del modelo propuesto para el análisis de los Estilos de Dirección y Liderazgo, es importante destacar 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 de que el combinar técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo le permite al investigador ir más allá de la presentación de un simple dato numérico; es decir, le permite auscultar en la configuración del fenómeno estudiado, en las variables que lo componen, hacer triangulación de información y, por esa vía, poder presentar descripciones más completas y realizar análisis más profundos.

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 facilitó colocar en su contexto los estilos de dirección y liderazgo, pues las valoraciones hechas en la escala se “aclararon” con el desarrollo de las entrevistas, al tiempo que permiten profundizar en aspectos que a la luz de la información cuantitativa pueda parecer contradictoria y viceversa. El haber propuesto un modelo integral enriqueció ostensiblemente la capacidad analítica del autor con relación al fenómeno estudiado.

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 poca preocupación del gerente por motivar y/o mantener motivadas 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). Así, este primer ejercicio de uso formal de la escala ofrece áreas importantes de mejoramiento. De hecho, adentrándose en fundamentos teóricos para acercarse a la explicación del contraste que hace tender las valoraciones de la variable hacia la baja, se encontró, con base en los planteamientos de Herzberg (1959), que el salario (incentivo económico) no es en sí un

factor motivacional, sino un factor higiénico cuya presencia no produce satisfacción¹¹.

Una vez realizados los procesos de análisis cuantitativos y cualitativos se puede destacar que el estilo característico de ambos dirigentes fue el Sinérgico, en el sentido que ambos presentaron, según el modelo, una alta orientación hacia la dimensión “tareas” y hacia la dimensión “personas”.

Así mismo, se pudo colegir que se trata de un estilo de dirección y liderazgo que en ambos casos es muy bien reconocido y aceptado por los colaboradores. Este hecho invita a pensar en investigaciones posteriores tendientes a determinar hasta qué punto un estilo con dichas características y con ese grado aceptación por parte de los colaboradores resulta igualmente adecuado en términos de desempeños y resultados del área. Ello 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 para realizar dicha contrastación. La hipótesis que lo observado hasta el momento en terreno permitiría establecer que, en efecto, este tipo de liderazgo resulta más adecuado en términos de los desempeños esperados y obtenidos; es decir, que sí existiría una relación positiva en ese sentido. Sin embargo, debe igualmente tenerse en cuenta que el contexto en el cual se desenvuelve el dirigente condiciona su desempeño y, así mismo, el estilo de dirección y liderazgo ejercido.

Por otra parte, es claro, como se planteó dentro de los supuestos que acompañan al modelo, 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, por el contrario, combinaciones de éstos. Combinaciones que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos teóricamente descritos en el modelo. Así, fue posible observar que ambos dirigentes parecían ocasionalmente expresar rasgos característicos de un estilo y otro, particularmente de los estilos Tecnícista, Sociable y Sinérgico. De igual forma, ninguno de los dos dirigentes objetos de caracterización y análisis obtuvo una puntua-

¹¹ Para profundizar en ese sentido ver Herzberg (1959).

ción perfecta en términos del estilo que más lo caracteriza; es decir (10,10), debido a lo cual las descripciones finalmente realizadas deben comprenderse en sentidos más o menos relativos, y no puros.

En la misma línea de las caracterizaciones establecidas, dado que los resultados obtenidos fueron muy similares para uno y otro dirigente, bien cabría preguntarse si el estilo característico de los estilos de dirección y liderazgo de los responsables 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 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 del área de Producción, donde las personas parecen estar más orientadas hacia los resultados.

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 intervienen¹² en la Gestión Humana le demanda 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 presenta categorías distintas en determinadas ocasiones. Así, entonces, investigaciones tendientes a tal fin podrían resultar de gran interés para comprender en profundidas las dinámicas de los estilos de dirección y liderazgo, y este modelo representa un buen punto de partida.

Por otra parte, es importante reconocer que el modelo de análisis propuesto es un gran paso en dirección de la comprensión de los estilos de dirección y liderazgo. Su perspectiva integral (combinación de metodos de investigación cuantitativos y cualitativos) permite realizar mejores descripciones y análisis

¹² Se hace principal referencia a los proceso de Diseño y Análisis de Cargos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Compensación, Evaluación del Desempeño, Formación y Desarrollo, Higiene y Seguridad Industrial, Monitoreo y Cesación.

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; por ello es recomendable trabajar en torno al desarrollo y maduración del modelo propuesto.

Así, entonces, a partir del análisis del estilo de dos dirigentes se comprobó la pertinencia y el valor comprensivo que tiene abordar el tema a la luz de la orientación que los dirigentes tienen hacia las tareas o hacia las personas, tal como lo plantean diferentes cuerpos teóricos, particularmente los tradicionales. El modelo muestra la posibilidad y pertinencia de realizar estudios que contemplen elementos de análisis tanto cuantitativos como cualitativos, y que, por lo demás, éstos no son mutuamente excluyentes.

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 modelo 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 hacia a ninguna. Es importante recordar que la dirección implica muchas, distintas y diversas facetas, en las cuales es necesario interesarse simultáneamente.

Una reflexión final: el desarrollo, la divulgación y el conocimiento de los resultados de la aplicación del modelo permitirá que los dirigentes se acerquen a mirar en detalle la forma como dirigen y lideran a sus colaboradores, y de esta manera puedan comprender cuál, posiblemente, sea la mejor manera de concebir y desarrollar el ejercicio de la dirección y el liderazgo.

Referencias

- Aktouf, O. (2001a). *La Administración entre la Tradición y la Renovación* (3ª ed.) Santiago de Cali (Colombia): Gaëta Morin/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: Harper-Bédard.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set* (3ª ed.) California: Mind Garden.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. Tesis de doctorado no publicada. HEC, Montreal (Canadá).
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. & Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional gris*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Blake, R., Mouton, J. & Allen, R. (1989). *¿Cómo trabajar en equipo?* Bogotá: Norma.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en las Ciencias Sociales* (3ª ed.). Bogotá: Norma.
- Covey, S. (1993). *El Liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós.
- 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), 39 - 55.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos - Dykinson.
- (1998). Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 169 - 192.
- Duro, A., Fernández, M. & San Martín, R. (1999). Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (3), 331 - 349.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L. Breakouts (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Fiedler, F. & Godfrey, E. (1957). *Boards, Management and Company Success*. Estados Unidos: The Interstate Printers & Publishers.
- 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: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- House, R. & Aditya R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409 - 473.
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Gibson, J.L. (1994). *Fundamentos de dirección y de administración de empresas*. Bogotá: McGraw Hill/Irwin.
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1, 292 - 300.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44, 868 - 896.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper.
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1969). *El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: 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), 53 - 71.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson.
- Maslow, A. (1957). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). Nueva York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

- Morgan, G. (2001). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez, A. (2005). *Influencia de los Estilos de Dirección sobre las Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado*. Neiva (Colombia): Grafi Plast.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- 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), 141 - 154.
- Sánchez, I. (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).
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad* (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial: revisión de la teoría y la investigación. *Revista Ciencia y Sociedad*, 15 (4), 441 - 507.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4ª 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). Barranquilla (Colombia), 7 de noviembre.
- Zapata, A. (2001). *Las teorías de la organización y la gestión: de un paradigma a otro*. Santiago de Cali (Colombia): Universidad del Valle.
- Zapata, A. (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.