

**IDENTIFICACION DEL ESTILO ADMINISTRATIVO DE DOS  
EMPRESAS COLOMBIANAS Y SU RELACION CON EL  
CRECIMIENTO PSICOLOGICO DE LOS EMPLEADOS**

**CLAUDIA ZULIMA DAVILA GOMEZ.**

**CLARA ISABEL NIETO GONGORA.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**SANTAFÉ DE BOGOTA.**

**Septiembre del año 2.000.**

Santafé de Bogotá D.C., 4 de septiembre del año 2.000

**Señores**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Atn. COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO  
Chía Cundinamarca**

Apreciados Señores,

Habiendo adelantado los estudios correspondientes y cumplido con los requisitos exigidos por la Universidad y con el propósito de obtener el título en Psicología, adjunto nos permitimos hacer entrega de nuestro trabajo final de grado: IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO ADMINISTRATIVO DE DOS EMPRESAS COLOMBIANAS Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS.

Agradeciendo su colaboración, nos es grato suscribir,

Cordialmente,

**CLAUDIA ZULIMA DÁVILA GOMEZ**

Código: 9316464

**CLARA ISABEL NIETO GONGORA**

Código: 9310497

Anexo: Lo anunciado.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**IDENTIFICACION DEL ESTILO ADMINISTRATIVO EN DOS  
EMPRESAS COLOMBIANAS Y SU RELACION CON EL  
CRECIMIENTO PSICOLOGICO DE LOS EMPLEADOS.**

FECHA : Julio del 2.000

**DATOS DE IDENTIFICACION DE ALUMNOS**

CLAUDIA ZULIMA DAVILA GOMEZ

CODIGO : 9316464

Teléfono: 5452986 -2 985827. 2 270410

Terminación de materias: Diciembre de 1997.

CLARA ISABEL NIETO GONGORA

CODIGO : 9310497

Teléfono: 2 019291. - 09882485791 (Espinal Tolima)

Terminación de materias: Diciembre de 1997.

**DATOS DE IDENTIFICACION DEL ASESOR.**

ADRIANA VÁSQUEZ.

PSICÓLOGA.

DOCENTE UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Teléfono : 6 249434.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### TABLA DE CONTENIDO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	1
ABSTRAC	2
MARCO DE ANTECEDENTES TEORICOS	3
Antecedentes de la temática de Administración.	3
Antecedentes de la admón. Colombiana entidades públicas 6	
Antecedentes de la temática de crecimiento psicológico.	8
MARCO DE ANTECEDENTES EMPIRICOS	13
Descripción del enfoque admón. Predominante en la empresa colombiana tomando como punto de referencia el enfoque situacional	13
Relación del estilo y el desempeño laboral en una empresa comercial.	14
Diagnóstico de un estilo de dirección en una empresa privada.	14
Estilos de dirección y clima laboral en una empresa Estatad.	15
Aportes de antecedentes empíricos a la investigación	16
MARCO GENERAL DE REFERENCIA	18

Temática administración	18
Teoría clásica de la admón.	32
Teoría de la admón. científica.	35
Teoría de las relaciones humanas.	39
Teoría Burocrática.	44
Teoría estructuralista.	49
Teoría del comportamiento organizacional.	52
Teoría Neo-clásica de la organización.	55
Teoría admón. por objetivos.	57
Teoría del desarrollo organizacional.	60
Crecimiento psicológico.	
62	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>72</b>
<b>OBJETIVOS</b>	
General	73
Específicos	73
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	
75	

## PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis de Trabajo	80
Hipótesis de Nulidad.	80

## DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable independiente.	81
Variable dependiente.	81

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de investigación	83
Diseño	84
Población	85
Muestra	86
Tamaño de la muestra.	86
Método de muestreo.	87
Instrumento	88
Prueba de crecimiento psicológico.	88
Encuesta para determinar el estilo administrativo.	92
Procedimiento	99

Cronograma

RESULTADOS	101
DISCUSIÓN	173
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	185
Recursos humanos.	185
Recursos técnicos y materiales.	185
Recursos económicos.	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXOS.	
Anexo 1: Encuesta para determinar el estilo admintivo.	190
Anexo 2: Conceptos de Validación de la encuesta.	208
Anexo 3: Prueba de crecimiento psicológico.	209
Anexo 4: Plantillas de calificación.	211
Plantillas de calificación. Crecimiento psicológico	212
Plantillas de calificación. Encuesta.	212
Anexo 5: Tablas de identificación de criterios de estilos admintivos.	225
Anexo 6: Soporte entidades donde se llevó a cabo la Investigación	227

Idn.Estilos admón. y su relac. con Creco.

El objetivo de la presente investigación es determinar el estilo administrativo y su relación con el crecimiento psicológico de los empleados de la fábrica Internacional de Blindajes y el Ministerio de Transporte; para tal efecto se aplicó la prueba de Crecimiento Psicológico del Doctor Oswaldo Romero García; Así como una encuesta para determinar el estilo administrativo elaborada por Claudia Z. Dávila Gómez y Clara Isabel Nieto G. y validada por cinco jueces, con las cuales se identificaron los estilos administrativos utilizados por cada una de las empresas y su relación con el crecimiento psicológico de los empleados de las mismas. Se encontraron diferencias significativas entre el grado de crecimiento de los empleados de una y otra empresa.

Las personas constituyen elementos claves de la administración en las organizaciones; el desempeño individual es la piedra angular del funcionamiento de estas organizaciones, por lo que la comprensión del comportamiento individual es, por consiguiente, fundamental para lograr una dirección eficiente.

La administración de los recursos humanos es el foco fundamental de la presente investigación así como de las empresas, con el fin de generar mejoras en la productividad de la misma mediante el estudio de un modelo administrativo, que fomente en mayor grado el desarrollo del personal.

## ANTECEDENTES TEORICOS

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en esta investigación, los antecedentes teóricos se dividen en dos secciones: antecedentes de la temática de la administración, y antecedentes del crecimiento psicológico.

### Antecedentes de la temática de la administración.

Para comprender la importancia de la administración en la vida del hombre. es necesario realizar un breve resumen en el cual se observen los beneficios que este ha recibido a través del tiempo.

Según Hodgetts (1.993), la administración tiene sus inicios en Someria, que es quizá el pueblo más antiguo que se conoce, pues fue el primero en tener escritura, en él existía un sistema tributario en donde los sacerdotes eran los encargados de recolectar el tributo. Dicho tributo constituye una práctica arcaica de control administrativo. Las ventajas que este sistema ofrecía eran que todas las operaciones quedaban documentadas por lo tanto existía una previsión de riesgos. Más adelante en Babilonia: con el código de Hamurabi

figuraban ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa, entre las que se encontraban las siguientes: Salario, control de transacciones mercantiles y responsabilidad. Luego Nabuconodosor (604 a. C.) realizó varios hechos administrativos significativos, entre los cuales están: Motivación - Control de producción y construcciones. En China, el emperador Yao utilizaba una junta de Consejo para cada caso importante. La dinastía Chow se baso en sólo ocho reglamentos para poder gobernar:

1. Que la organización sea tal que el gobierno se establezca (Necesidad de estructura administrativa).
2. Que las funciones sean de tal naturaleza que el gobierno se defina (Empieza a tomar las funciones como medios para alcanzar objetivos).
3. Que las relaciones estén de tal manera ensambladas, que haya cooperación entre todos. (Comunicación).
4. Que los procedimientos que el gobierno utilice sean de tal índole que este gobierno sea eficiente, (Sistema hacia la eficacia).
5. Que las formalidades estén bien establecidas, que el gobierno tenga permanencia.
6. Que los controles sean de tal naturaleza que el gobierno pueda ser completo (los controles permiten asegurar la acción de la administración).

7. Que las sanciones existan de tal modo que la administración pueda ser corregida. (Restituir el orden administrativo).

8. Que los ajustes se realicen con tal frecuencia que el gobierno pueda ser revisado. (Hodgttes, 1.993)

Estos ocho principios permiten observar como se empiezan a establecer los fundamentos de la administración.

Después en Egipto, las obras arquitectónicas que se realizaron requirieron de gran coordinación de elementos materiales y humanos, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas. El gobierno (forma de dirección de un estado) se desarrollaba de forma descentralizada, aunque al principio no fue así por el mal manejo de los tributos.

Roma, un pueblo que tuvo un especial sentido del orden, una capacidad destacada para la organización y que controló el más grande imperio de toda la antigüedad, debió poseer necesariamente cualidades administrativas y realizar estilos que ofrecen excepcionalmente ejemplos y adelantos para la administración del personal. Se dio una administración de funciones altamente

diversificada según los cargos: Cónsules, Pretores, Tribunos, Jueces, Ediles, Censores, entre otros (Hodggetts, 1.993).

### Antecedentes de la Administración Colombiana, entidades públicas.

La administración pública se caracteriza por ser el conjunto de organizaciones y personas que ejecutan las decisiones del gobierno a las normas legales planeando, organizando, dirigiendo, asesorando, informando, presupuestando y controlando con el fin de cumplir los fines del gobierno. Se diferencia de la administración privada en los siguientes aspectos: (ESAP. 1.987)

1. Realiza actividades permanentes y continuas que no pueden ser interrumpidas por decisión libre de los funcionarios públicos.
2. No persigue por fin obtener utilidades en dinero sino prestar servicios o suministrar beneficios.
3. Sus fines son de utilidad general o de beneficio común.
4. Los gastos no guardan relación con los ingresos percibidos por servicios con los beneficios usados.
5. Sus actuaciones están sometidas al derecho administrativo.

6. Las actuaciones de los empleados están sometidas al examen y control de la opinión pública.

En general tiene como finalidad la eficiencia, el servicio, el interés general y los fines generales del estado. (ESAP. 1.987)

De otra parte se hace necesario señalar ciertas características de la administración que se realiza al interior de entidades del sector público y del sector privado. En las entidades del sector público se manejan conceptos organizacionales tales como Estatutos (Contemplan: denominación, naturaleza jurídica, objetivos, funciones, actividades por área, órganos de dirección, patrimonio, regímenes y control fiscal, Estructuras ( define dependencias, diseño y funciones de las mismas), Plantas de Personal (identifican cualitativa y cuantitativamente los empleos, lista de cargos asignados) y Manuales de Funciones y Requisitos (determinan las actividades que corresponden a los empleos en particular y cualidades que deben acreditar para el desempeño de los mismos) (Carta Administrativa p. 25. Departamento Administrativo de la Función Pública 1.995); a todas las entidades del sector público las rigen decretos reglamentarios expedidos por el Estado; en general la administración pública es un conjunto de normas y procedimientos que contemplan los estatutos de las entidades públicas, así como funciones de departamentos,

áreas y cargos, entre otros. (Departamento Administrativo de la Función Pública - Compilación de normas. 1.996 ). En el sector privado las organizaciones manejan criterios particulares, definidos por cada organización autónomamente, generalmente comparten características comunes tales como estatutos, manual de funciones, entre otros. Las empresas del sector privado deben poseer ciertos requisitos necesarios para que el Estado acredite su funcionamiento; dichos requisitos son similares a los establecidos en los decretos para el funcionamiento de las entidades públicas.

#### Antecedentes del crecimiento psicológico.

Dentro de la temática del crecimiento psicológico se retoman los conceptos de motivación al logro, afiliación y poder, de allí la necesidad de recopilar los estudios antes realizados acerca de la motivación.

Con la llegada de la teoría humanista un nuevo lenguaje surge en el repertorio administrativo: Motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupo, organización informal. (Mc Clelland 1.989). La motivación busca explicar el por qué del comportamiento de las personas. El hombre es motivado por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Los teóricos del aprendizaje hallaron en los llamados impulsos primarios como el hambre y la

sed una base biológica sobre la que podían constituirse a través del aprendizaje todos los motivos más complejos; esta solución resultaba demasiado simple, por encima de todo no conseguía explicar el hecho de que los organismos suelen buscar estimulación y reducción de los estímulos.

A partir de Wundt (1.874) los psicólogos advirtieron que cuando la intensidad de un estímulo en cualquier modalidad pasa de un nivel bajo a otro moderado el efecto resulta agradable, mientras que si alcanza niveles superiores, el efecto es desagradable. Los motivos están basados en incentivos emocionalmente activadores. Los incentivos comienzan siendo naturales en el sentido de que innatamente suscitan tipos de emociones positivas y negativas; pero su naturaleza cambia rápidamente con el aprendizaje. Los incentivos son características estables del entorno, emocionalmente activadores o interacciones persona - entorno que la gente busca (incentivos positivos) o rehuye (incentivos negativos). Las demandas se expresan en términos de los incentivos que han de establecer contacto con las disposiciones de motivos que en definitiva influyen en la acción. El resultado último de la conducta motivacional es un motivo suscitado para actuar de tal modo que satisfaga la disposición introducida por demandas o señales activadoras relativas a algunos incentivos correspondientes al motivo; esta

motivación para actuar se combina con cogniciones, valores, destrezas y oportunidades para producir los actos específicos que tienen lugar. En la vida real todos estos determinantes de la acción están implícitos con frecuencia, en forma de un propósito de conducta muy específico. ( Mc Clelland 1.989).

El comprender la motivación en el comportamiento exige el conocimiento de las necesidades humanas. (Maslow, 1.970). El comportamiento humano está determinado por ciertas causas llamadas necesidades, que son fuerzas que llevan al individuo a un determinado comportamiento. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta hacia los objetivos que pueden satisfacer las necesidades. Satisfecha una necesidad surge otra.

El hombre pasa por tres niveles o estadios de motivación (Maslow, 1.970):

1. Necesidades fisiológicas: necesidades vitales relacionadas con la supervivencia, son innatas e instintivas, exigen satisfacciones periódicas, entre ellas sueño, alimentación, abrigo, protección y satisfacción sexual.
2. Necesidades Psicológicas: son exclusivas del hombre, aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida, rara vez son

satisfechas con plenitud, entre ellas intimidad, seguridad, participación, auto confianza, afecto.

3. Necesidades de autorrealización: Producto de la educación y la cultura. Es el impulso de cada persona para desarrollar su propio potencial en el sentido más elevado del término.

El ciclo motivacional (Mc Clelland, 1.989) puede explicarse así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión conduce al organismo a la acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacer aquella necesidad, una vez satisfecha el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga que permite retornar al equilibrio.

No siempre se obtiene la satisfacción de las necesidades, ya que puede existir una barrera u obstáculo que impida satisfacer alguna de ellas, surgiendo así la frustración, acumulándose la tensión en el organismo manteniendo el estado de desequilibrio. Por otro lado, el ciclo motivacional puede desembocar en la compensación o transferencia, que se presenta cuando una

necesidad, imposible de satisfacer, se satisface mediante la gratificación de otra complementaria o sustituta. (Mc Clelland, 1.989)

## ANTECEDENTES EMPIRICOS

Existen algunas investigaciones relacionadas con el tema, más ninguna ha llegado a abordar la temática del mismo modo y con las mismas variables que en la presente investigación.

A continuación se presentan aquellas que permiten tomar elementos para llevar a buen término este trabajo:

Descripción del enfoque administrativo predominante en la empresa colombiana tomando como punto de referencia el enfoque situaciones. Esta investigación describe el enfoque administrativo que predomina en la empresa colombiana, es una guía que permite establecer las características del enfoque administrativo que predomina en la empresa Colombiana. A partir de dicha información se eligieron los estilos administrativos con los cuales se trabajaría. El objetivo de esta investigación es describir el enfoque administrativo que predomina en la empresa colombiana, tomando como punto de referencia el enfoque situaciones, para ello se elaboró un cuestionario de 26 ítems validado por 7 jueces con el fin de seleccionar 18 ítems que conformó el cuestionario final, cuyo contenido abarcó aspectos fundamentales como son ambiente,

gestión administrativa, motivación y liderazgo. Se aceptó la hipótesis que enuncia que la mediana empresa, presenta más los principios de administración situacional que la pequeña empresa, a un nivel de significación de 0,05." Alma Sánchez, Gloria Zambrano UNIVERSIDAD JAVERIANA

Relación entre el estilo organizacional y el desempeño laboral en una empresa comercial. Esta investigación permite lanzar la hipótesis de que: si el estilo organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, de igual modo influye éste en el crecimiento psicológico de los trabajadores. Ya que establece la relación existente entre el estilo organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que existe una correlación alta positiva entre las puntuaciones que miden estilo organizacional y las puntuaciones que miden desempeño laboral. Olga María Aguilar, Zoraida Leguizamón UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Diagnóstico de estilos de dirección de una empresa privada. Mediante esta investigación lanzamos la hipótesis que el estilo de dirección influye en el comportamiento de los trabajadores, por ende, el estilo administrativo también influye significativamente en el crecimiento psicológico de los empleados,

además, da pautas para poder identificar el estilo administrativo empleado dentro de las organizaciones. El objetivo de ésta investigación es establecer un diagnóstico de los estilos de dirección que se desarrollan en una mediana empresa de producción del sector privado, a través del perfil organizacional de Lickert.- Por medio del cuestionario de Lickert -. Al terminar la investigación se concluyó que existe una correlación entre los estilos de dirección, a través del perfil organizacional de Lickert en los diferentes niveles de la organización, se encontró que en la medida en que se asciende en la estructura jerárquica de la empresa hay una tendencia a intervenir el sistema uno: autoritario - explorador en los niveles inferiores, al sistema tres: consultivo, en los niveles gerenciales”. Páez Méndez Adriana. UNIVERSIDAD NACIONAL

Estilos de dirección y clima laboral en una empresa estatal. Esta investigación permite ampliar la información sobre estilos de dirección, sus características fundamentales, y así poder determinar en que estilo de dirección se clasifica los utilizados a que hace referencia esta investigación, y cómo estos estilos de dirección afectan directamente no solo el clima laboral sino también, el comportamiento y desempeño de sus trabajadores.

En este trabajo se examinó la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Superintendencia de operaciones APIAY; para ello los funcionarios resolvieron el cuestionario de estilo de dirección de Lickert y la encuesta de clima laboral de Ecopetrol, con el fin de clarificar el estilo de dirección de sus jefes y la relación con el ambiente de trabajo que perciben.

Se concluyó que la percepción del clima laboral por parte de los integrantes de la institución se asocia en forma directa con el estilo de dirección percibida.”

Orozco Rodríguez Rocio - UNIVERSIDAD NACIONAL

### Aportes de antecedentes empíricos

Los anteriores estudios aportan a esta investigación:

- Una guía para establecer las características del enfoque administrativo que predomina en la empresa colombiana
- Lanzar las hipótesis: de que así como el estilo organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, de igual modo influye en el crecimiento psicológico de los trabajadores; y si el estilo de dirección influye en el comportamiento de los trabajadores, entonces el estilo

administrativo podrá afectar de alguna manera el crecimiento psicológico de los trabajadores

- Ampliar información sobre estilos de dirección y cómo éstos estilos afectan el clima laboral y el comportamiento de los empleados.

## MARCO GENERAL DE REFERENCIA

### Marco de referencia: Temática de la administración.

Las organizaciones y por tanto las ideas de cómo dirigir las, (administración) se conocen desde la antigüedad, en casos tales como en China y en Grecia en donde se puede apreciar su preocupación e interés por la dirección de las empresas públicas; en general para las actividades colectivas en las que se buscan fines determinados. Tales actividades necesitan de planeación, dirección, organización y control. (Chiavennato, 1.994).

Una organización es un sistema de actividades conscientes y coordinadas formado por dos o más personas. Para que se considere que existe una organización se necesitan reunir las siguientes características:

Primero, que haya personas capaces de comunicarse; segundo, que estén dispuestas a actuar conjuntamente; tercero, que éstas actividades estén orientadas al logro de un objetivo común; finalmente el cuarto concepto que se necesita para comprender la organización es la función integradora que asegura que todos los elementos de la organización busquen los mismos objetivos, es

aquella que implica que cada unidad se someta a algún tipo de autoridad. (Chiavennato, 1.994).

Las organizaciones existen para que los miembros puedan lograr objetivos que no podrían lograr de manea aislada, debido a las restricciones individuales; es por ello que la organización trabaja para alcanzar los objetivos propuestos por el Hombre y no el Hombre para lograr los fines de la organización.

Según Dávila (p.7, 1.995)" la idea básica que subyace el concepto de organización es la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. Cuando se habla de Organización se refiere a un organismo social orientado al logro de objetivos, con una división dada de trabajo. Es un ente social creado intencionalmente para el logro determinado de objetivos mediante el trabajo humano y recurso de materiales. Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicación, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos".

Según (Schein 1.993), el logro de los objetivos comunes se haya unido al concepto de coordinación, ya que se pueden lograr más fácilmente si cada

persona hace algo diferente pero en forma coordinada, estas distinciones progresivas surgen de la noción de división de trabajo, la cual está ligada con la diferenciación de funciones; cada segmento de la organización realiza una determinada función para asegurar el logro de dichos objetivos.

De acuerdo con Schein (1.993, p.86) "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de los objetivos o propósitos explícitos y comunes, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

El estudio de la organización constituye el centro de atención de las teorías organizacionales (Chiavennato, 1.994), básicas en el estudio del estilo administrativo, definido como la forma distintiva que se da al manejo de los recursos de una organización.

La organización no puede aislarse de las estructuras que en buena medida determinan su configuración y dinámica interna. De acuerdo con Robbins (1.996) una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos claves cuando diseñan la estructura de una organización: *Especialización del trabajo, Departamentalización,*

*Cadena de mando, Extensión del tramo de control, Centralización, Descentralización y Formalización.* De acuerdo a como se diseñen estos elementos se ve reflejado el estilo administrativo (Estos se toman como base para la realización de la encuesta para determinar el estilo administrativo).

El término *especialización* o división de la mano de obra se utiliza para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización. (Robinn, 1.996) La esencia de la especialización en el trabajo es que este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad en lugar de realizar toda la actividad. Cuando cada departamento se especializa en una fase específica de la producción, nos referimos a la *departamentalización*, que puede darse tanto en la atención a clientes como en el procesamiento del producto. De igual modo la estructura organizacional determina la *cadena de mando*, que es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de los conceptos autoridad y unidad de mando. Cuando se habla de *autoridad* nos referimos al derecho inherente de una posición administrativa para dar ordenes y esperar que se cumplan. Para

facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando y a cada administrador se le concede cierta autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de *unidad de mando* ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, la persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente (Robbins, 1.996). Sin embargo, gracias a que la tecnología permite cada vez más que los empleados en cualquier parte de la organización se comuniquen con otra persona a través de canales formales de comunicación, los conceptos de autoridad y cadena de mando son cada vez menos relevantes al delegar a los empleados operativos el poder de decidir o actuar para tomar decisiones que antes estaban reservadas para la administración.

El *tramo de control* (Robbins, 1.996) determina en gran medida el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente. Un tramo de control amplio disminuye costos pero no garantiza la efectividad en la supervisión del administrador. Los tramos de control pequeños permiten una mejor supervisión pero delimitan un poco la autonomía de los empleados, de otra parte, complejizan la comunicación vertical y retrasan la toma de decisiones.

El término *centralización* (Robbins, 1.996), se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Se utiliza el término de *descentralización* cuando la toma de decisiones se delega a empleados del nivel más bajo, en una organización descentralizada se puede tomar decisiones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones.

La *formalización* (Robbins, 1.996) se refiere al grado en que están estandarizados los puestos de trabajo dentro de una determinada organización. A mayor formalización menor será el aporte que el empleado integre a la forma de efectuar el trabajo, elimina la posibilidad de que los empleados se comporten de manera autónoma en el trabajo.

Según Robbins (1.996), dentro de los diseños de estructura encontramos los siguientes:

⇒ Estructura simple: se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. El punto fuerte de esa estructura es su sencillez, flexibilidad, bajo costo de mantenimiento y es clara la asignación de responsabilidades. Un

punto débil sería la dificultad para mantenerla cuando la organización deje de ser pequeña.

⇒ Estructura burocrática: estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanza mediante la especialización, reglamentos muy formalizados tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que siguen la cadena de mando. La principal fortaleza de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. Dentro de sus debilidades se encuentra el hecho de que la especialización crea conflictos entre sub-unidades, ya que las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización; otra de sus debilidades es su preocupación obsesiva por las reglas, de otra parte la organización burocrática es capaz de enfrentarse a problemas que ya han sido confrontados y para los cuales ya se han establecido reglas. En los años 90 la mayoría de las grandes organizaciones todavía conservan las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización. Sin embargo, en general se han

ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se han visto complementados por un incremento en el empleo de equipos.

⇒ Estructura matricial: Estructura que crea líneas dobles de autoridad. Combina la departamentalización funcional con la de producto. La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de unidad de mando. El punto fuerte está en su habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a estar tan ocupados protegiendo los pequeños feudos. Dentro de sus desventajas está la confusión que crea su propensión a fomentar luchas por el poder, conflictos debido a la ambigüedad que genera la unidad de mando.

Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración, entendida esta como una práctica social usualmente esquematizada. Como el

manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos para lo cual se ejercen elementos administrativos: planear, coordinar, dirigir, controlar, entre otros. (Dávila Carlos, 1.995).

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana. La tarea básica de la administración es lograr realizar actividades con la participación de las personas sin importar la naturaleza de la organización. Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada cual le da valor a alguna de las variables básicas: personas, ambiente, estructura, tecnología y tarea. En cierto modo todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales. La administración no es un fin en sí mismo, pero si un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible (Chiavenato 1.994.).

Los siguientes son los criterios que se toman como referencia para determinar el estilo administrativo, definido este como la forma distintiva que se da al manejo de los recursos de una organización (Anexo 1):

1. Toma de decisiones: Hace referencia a alcanzar una situación distinta a la de su estado original, se escoge una manera de actuar para conseguir más rápidamente los resultados o la situación esperada. (Rheault 1.973).
2. Solución de problemas y Participación: Hace referencia a la búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera para su posterior corrección. La participación está dada en la medida en que se permita el acceso del personal para seguir junto con los mandos medios y superiores la secuencia de pasos lógicos que buscan hallar la causa de la falla y sugerir correcciones.( Milano 1.993).
3. Comunicación : Proceso en el que un emisor o fuente envía un mensaje, el receptor lo interpreta y emite uno nuevo en función de lo que captó y nuevamente se inicia el ciclo. (Culebra Mason 1.989) La comunicación, dentro del estilo de dirección es determinante para la motivación de los subordinados. La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre por lo menos dos personas. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que la coordinación de trabajo sería imposible sin ella. (Davis 1.996) Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor

su trabajo y se sienten más comprometidos con él. Uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional se refiere a que la *comunicación abierta*, conocimiento amplio y directo por parte de los empleados de la situación de la empresa, suele ser mejor que la *comunicación restringida o cerrada*, conocimiento escaso por parte de los empleados de la situación real de la empresa. La *comunicación descendente* en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior otra de menor nivel; en estos casos los empleados no entienden lo que se les comunica, ya que la clave de una mejor comunicación son los gerentes con una mayor orientación humana, sensibles a las necesidades del hombre. (Davis 1.996). Los empleados necesitan asimismo retroalimentación sobre su desempeño. La *retroalimentación* les ayuda a saber qué debe hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. En general, la retroalimentación acerca del desempeño contribuye a mejorar el desempeño y las actitudes. La *comunicación ascendente*, se refiere al flujo de información en dos direcciones; sin embargo si es pobre, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. Un problema que

puede presentarse es la ausencia de respuesta; los empleados son quienes inician la comunicación y tienen gran expectativa de que se produzca la retroalimentación. Si los gerentes dan respuesta rápida, se estimulará la generación de mensajes ascendentes. (Davis 1.996). La *comunicación horizontal*, también llamada cruzada es una comunicación a través de las cadenas de mando. Es necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos. Generalmente este estilo de comunicación es de gran aceptación, ya que el empleado prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena de mando. (Davis 1.996).

4. Formalización: Se refiere al grado en que están estandarizados (parámetros de acción y funciones) los puestos de trabajo dentro de una determinada organización (Robbins 1.994).
5. División de trabajo: Consiste en especializar el trabajador en una sola tarea, con relación a ella se subdividen las tareas y de esta manera se asignan los puestos de trabajo. (Davis 1.991)
6. Incentivos.: Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona. Recompensas o estímulos, “pagos” hechos por

una organización a sus trabajadores - premios, beneficios sociales.  
(Chiavenato 1.993).

7. Estilo de dirección: Manera como se dirige el personal, implica reconocer características especiales determinadas por los términos anteriores: manera como el dirigente permite la comunicación, la toma de decisiones, participación... (Schein, 1.993) Dentro de liderazgo se encuentran cuatro maneras de administrar:

*Tipo autoritario:* Se subdivide en:

- \* Autoritario explotador: en el cual la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización; se trabaja en una atmósfera de recompensas y castigos y en la satisfacción de las necesidades permanecen los niveles psicológicos y de seguridad. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, pero a pesar de ello se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

- \* Autoritario paternalista: en el cual la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima pero algunas se toman e escalones

inferiores. Las recompensas y a veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores; puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

*Tipo participativo:* Se subdivide en:

\* Consultivo: en donde la dirección evoluciona en un pliego participativo que le tiene confianza a sus empleados. La política de las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es descendente. Las recompensas, los castigos, ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y destino. Puede desarrollarse una organización informal pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización; existe un ambiente bastante dinámico de trabajo.

\* Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados por todo la organización e integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se hace de manera ascendente, descendente y horizontal. Los empleados están motivados por la participación y a la implicación de los objetivos de rendimiento y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas; todos los empleados y todo

el personal de dirección forma un equipo para alcanzar los objetivos de la organización (Brunet 1.992). Cuanto más cerca este el estilo de dirección de una organización de la participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de la empresa, dicha organización es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisión.

Teoría clásica de la administración: Desarrollada por Henri Fayol, considerado como una de los fundadores de la administración moderna, se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principio generales de la administración como procedimientos universales aplicables a cualquier tipo de organización. (Dávila 1.995)

El esquema básico del Fayolismo tiene los siguientes componentes: operaciones de la empresa, que se dividen en: operaciones técnicas (que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación), operaciones comerciales, financieras, de contabilidad, relacionadas con la seguridad y protección de los bienes de la empresa, administrativas. Del mismo modo enumera ciertos principios de la administración, que se han agrupado de la siguiente manera: *Principios que giran alrededor del poder:* autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía, orden (Dávila 1.995). *Principios que giran alrededor del cuerpo social* de la organización: subordinación de intereses particulares al interés general de la organización, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, unión del personal. (Dávila, 1.995).

*Los principios estructurados alrededor del trabajo y su remuneración:*  
división del trabajo y remuneración. (Dávila, 1.995).

Fayol trata de establecer qué es, y de acuerdo con qué principios se debe cumplir la función administrativa, utilizando el mismo método de Taylor; Fayol demostró que la administración es una ciencia cuyos principios y reglas son posibles de enseñar. (Dávila, 1.995).

Fayol (1.961) expresa que la utilización de la administración es el mejor método para aplicar la organización a una empresa, ya que abarca el presente, el pasado y el porvenir; lo cual permite que la dirección tome las mejores decisiones pudiendo apreciar las consecuencias y las repercusiones de las mismas.

Comprende esencialmente el estudio general, el programa de acción, los informes, las actas de las conferencias de los jefes de servicio y el cuadro de la organización. (Fayol 1.961). En general, el objetivo de análisis del Fayolismo es la organización como un todo. (Dávila 1.995).

<b>CRITERIOS</b>	<b>CLÁSICA</b>
TOMA DE DECISIONES	Centralizada
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Centralizada
COMUNICACIÓN	Cerrada, vertical, descendente, oral

FORMALIZACIÓN	Alta no ordenada
DIVISIÓN DE TRABAJO	Alta no estructurada
PARTICIPACIÓN	No hay participación, la mayor parte del trabajo se realiza de manera individual
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritarios. Explotador. No tiene confianza en los empleados
INCENTIVOS	Nulos y extrínsecos

Teoría de la administración científica: De acuerdo con Dávila (1.995) en la revolución industrial en los siglos XVII y XIX se ve un gran interés y aplicación de la administración. Aunque sólo a principios del siglo XX se empezó a estudiar más profundamente. El primero en realizar estos estudios fue Frederic Taylor, quien enfatizó su atención en encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo, para ello se necesita de un proceso el cual iniciaba analizando el trabajo, luego se descompone en cada uno de sus pasos de ejecución y en los métodos, equipos y tiempo estándar. El siguiente paso consiste en encontrar personas física y emocionalmente idóneas para el trabajo; después se realiza una capacitación para el mismo, con este procedimiento se consigue un gran aumento de la productividad.

Frank y Lilian Gilbreth, fueron los primeros en aplicar a la industria el estudio de movimientos; descubrieron 17 unidades de movimiento o pensamiento, a los cuales llamaron "therbligs", estas unidades incluyen operaciones como: buscar, encontrar, asir, transportar, colocar y pensar. Cuando se analiza una tarea o trabajo se recurre a los therbligs y se recorta el tiempo requerido para cada uno de ellos (reducir el número de movimientos para realizar una actividad). (Chiavennato, 1.994)

Como aporte de la administración científica, (Chiavennato, 1.994) encontramos que mejoraron al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además, de disminuir la fatiga, y lo más importante, se centraron por primera vez en la administración.

Taylor, delimitó las funciones del gerente: planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El estilo desarrollado por Taylor (Dávila 1.995) se basa en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productividad y desarrollar para ello una alternativa a las formas tradicionales de administrar. Los cuatro

principios propuestos por Taylor giran alrededor de una ciencia de trabajo, dichos principios son: selección científica del trabajador (1) y su posterior entrenamiento (2), colaboración cordial de los patrones para con los trabajadores (3), división casi por igual del trabajo, y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores (4). Los mecanismos para la aplicación de esos principios fueron: estudios de tiempo, estudios de métodos, sistema de incentivos, tarifas diferenciales de pagos. Taylor (1.944) define PRINCIPIO como el "faro que permite orientarse: no sirven sino aquellos que conocen el camino del puerto". Su visión de la organización es centrada, su teoría se constituye en un cuerpo de técnicas cuya aplicación ha tenido una gran influencia en la organización de la producción. (Dávila 1.995).

La teoría de la administración científica (Dávila 1.995) gira alrededor de los siguientes puntos centrales:

1. La obtención de un mayor rendimiento mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo. Taylor dividió la tarea específica del obrero en sus diversas fases y estudió minuciosamente los movimientos que éste ejecutaba para así determinar cuáles eran innecesarios y cuáles necesarios.

2. Realizó un estudio atento de las máquinas y herramientas empleadas por el obrero para determinar si se ajustaban a la naturaleza de la tarea a la que estaban destinadas.

También reemplazó el capataz único por cuatro capataces funcionales: de mantenimiento de útiles y máquinas, el de aprovechamientos, de trabajo y de personal. Y Creó la oficina de preparación del trabajo y las instrucciones de los obreros. Como resultado de toda esta investigación llegó a determinar cuáles son las herramientas y maquinarias más adecuadas y cuál es la tarea diaria razonable para el obrero. Logrando que el obrero no ejecute su trabajo de acuerdo a la experiencia sino, de conformidad con las instrucciones impartidas. Él consideraba que el hombre es rutinario por naturaleza. ( Dávila 1.995). Para Taylor los obreros no producen cada día la mayor cantidad de trabajo, aún cuando ellos tienen las mejores intenciones están lejos de alcanzar su máximo rendimiento debido a los siguientes factores:

- \* El sofisma que consiste en el pensamiento del obrero en que un aumento considerable en la producción de cada uno de ellos traerá como resultado un gran número de hombres desempleados.

- \* Los sistemas deficientes de la administración que promueven que el empleado trabaje lentamente

\* Los métodos empíricos que ocasionan un gran derroche de esfuerzo por parte de los obreros. (Taylor 1.944)

Para Taylor la función administrativa sólo actúa sobre el personal, es decir, sobre el cuerpo social. En la empresa rudimentaria pueden estar representados por un sólo agente; en la empresa nacional las funciones esenciales, extremadamente complejas y subdivididas ocupan a mucha gente y conducen a la creación de órganos o sub-órganos muy numerosos. (Taylor 1.944).

<b>CRITERIOS</b>	<b>CIENTIFICA</b>
TOMA DE DECISIONES	Centralizada
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Centralizada
COMUNICACIÓN	Cerrada, vertical, descendente, oral
FORMALIZACIÓN	Alta no ordenada
DIVISIÓN DE TRABAJO	Alta no estructurada
PARTICIPACIÓN	No hay participación, la mayor parte del trabajo se realiza de manera individual
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritarios explotador No tiene confianza en los empleados
INCENTIVOS	Materiales extrínsecos.

Teoría de las relaciones humanas: Desarrollada por Elton Mayo, nació de necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo. La teoría de las Relaciones humanas, se preocupó principalmente por estudiar la

opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada (Chiavennato 1.994). El trabajo humano es una actividad típicamente grupal, el obrero no actúa como miembro aislado, sino como miembro de un grupo social. La persona humana esta motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocido", de recibir comunicación adecuada.

Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración (Chiavennato 1.994). Surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthome, (investigación llevada acabo en la planta eléctrica Hawthome de la empresa Western Electric; Se realizó entre los años de 1.927 y 1.932 a cargo del Departamento de investigaciones de la Universidad de Harvard, cuyo director era Elton Mayo. En una primera etapa se manipularon las condiciones físicas, en la segunda las condiciones del período efectivo del trabajo, pago en grupo.

Posteriores trabajos vendrían a mostrar la relación de la supervisión con la moral, constituyéndose en una tercera etapa (Chiavennato 1.994). En la cuarta etapa se buscó conocer los procesos del grupo. Su origen se debió principalmente a los siguientes aspectos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual
3. Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y la psicología de Kurt Lewin quienes contribuyeron a la concepción de la teoría de las relaciones humanas (Chiavennato 1.994).

Las conclusiones de la experiencia de Hawthome desarrollado entre 1927 y 1932. hace referencia a temas relacionados con (Chiavennato 1.994):

- El nivel de producción.
- El comportamiento social de los trabajadores.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- Los grupos informales.
- Las relaciones humanas.
- La importancia del contenido del cargo.
- Enfoque en los aspectos emocionales.

Para E. Mayo (1.972), la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran

debidamente satisfechas. Un conflicto social surge en la sociedad industrial: la incompatibilidad de los objetivos de la organización y los objetivos personales de los trabajadores. Las relaciones humanas y la cooperación constituye la clave para evitar este conflicto. Para Roethlisber y Dickson (1.972), la organización industrial, tiene 2 funciones: Producir bienes y servicios (función económica); y proveer satisfacciones a sus participantes (función social).

Toda la sociedad industrial gira al rededor de la actitud del individuo frente al trabajo (Mayo 1.972). En todas las épocas ha existido cierto empeño tendiente a descubrir por vía empírica una relación de causalidad entre el fruto del esfuerzo individual y las condiciones en que se desarrolla ese esfuerzo. Desde Bartolomé hasta Engels hay una corriente de pensamiento humano que ha querido explicar la actitud frente al trabajo mediante factores más racionales. Hacia finales del siglo XIX y principios del XX en cambio, tanto a nivel interno como externo de la misma unidad productiva comienzan a surgir iniciativas a fin de comprender mejor las condiciones de productividad humana. De acuerdo a Mayo el progreso humano es condicionado por los procesos sociales e históricos, y éstos resultan más fáciles de comprender cuando se conocen las condiciones en que el hombre trabaja y produce. (Mayo 1.972.

Para Mayo (1.972) el esfuerzo humano es la consecuencia de factores que no se descubren en la ficha individual clásica y llega a la conclusión de que el conocimiento de dichos factores permite modificar la productividad individual; investigó la capacidad del hombre para organizarse, para coexistir. El pensamiento de Elton Mayo excede holgadamente los límites técnicos profesionales de la sociología industrial. Lo que Elton Mayo descubre es que la actitud del obrero frente al trabajo y las relaciones entre el obrero y el administrador tienen ciertas características que se repiten en el establecimiento de la sociedad del antiguo y del nuevo continente; lo que sí es posible afirmar es que las relaciones entre los diferentes sectores que actúan dentro del establecimiento industrial y comercial moderno varían en función de la etapa que atraviesa el país donde se encuentra. (Chiavennato 1.994)

Vale la pena insistir que los conflictos entre administradores y administrados, el choque de intereses entre los diferentes sectores que intervienen dentro de un gran establecimiento moderno y el problema de la burocracia en todos sus aspectos, tiene a la vez algunos perfiles que se repiten bajo regímenes político sociales diferentes y otros que no se repiten (Mayo 1.972). No cabe duda alguna que los esfuerzos más constructivos de nuestros

días son los que están orientados a defender la personalidad humana y la necesidad vital de aprender a trabajar y vivir los unos con los otros.

De acuerdo a Mayo (1.972) el empresario moderno tiene que empezar por reconocer que el trabajador no es una unidad mecánica sino humana, que el medio en que actúa esta integrado por elementos sociales, históricos y económicos que el empresario ignora y que esa ignorancia puede ser fatal en la empresa.

<b>CRITERIOS</b>	<b>RELACIONES HUMANAS</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita
FORMALIZACIÓN	Normas adaptables al cambio del medio.
DIVISIÓN DE TRABAJO	Baja, horizontal
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo. La mayor parte del trabajo se realiza de manera grupal
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo Consultivo. Tiene confianza en sus empleados
INCENTIVOS	Sociales acordes a las necesidades Extrínsecos

Teoría burocrática: Se desarrolló en la década de 1940 en función de los siguientes aspectos (Chiavennato 1.994):

- La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y la de Relaciones humanas.

- Se hizo necesario un estilo de organización capaz de caracterizar todas las variables involucradas

- El creciente tamaño y complejidad de las empresas pasó a exigir estilos organizacionales más definidos.

- El resurgimiento de la sociología de Burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. Weber (Chiavennato 1.994) menciona tres tipos de sociedad y sus respectivos tipos de autoridad:

⇒Sociedad tradicional: predominan las características patriarcales y hereditarias. Su autoridad es tradicional, sus ordenes son personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos.

⇒Sociedad carismática: predomina características místicas, arbitrarias y personalistas. Su tipo de autoridad es carismático en la que los subordinados aceptan las ordenes de su superior como justificadas a causa de la influencia de la personalidad del líder con el cual se identifican.

⇒ Sociedad legal o Burocrática: predominan normas impersonales y una racionalidad de la escogencia de los medios y de los fines. Su autoridad es legal o burocrática, cuando los subordinados aceptan las ordenes de sus superiores como justificadas porque están de acuerdo con el conjunto de normas que consideran legítimas. La legitimidad del poder se basa en las normas legales racionalmente definidas.

Weber (Chiavennato 1.994) identifica tres factores principales que favorecen el desarrollo del estilo burocrático: el desarrollo de una economía monetaria, el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del estado moderno, la superioridad técnica.

Según su autor, Max Weber (1.944), se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada impidiéndole, en teoría, que sus emociones interfieran en su desempeño. La Burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. La Burocracia (Chiavennato 1.994) tiene las siguientes características:

◇ Carácter legal de las normas y reglamentos; la burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.

◇ Carácter formal de las comunicaciones (comunicación por escrito para formular su cumplimiento).

◇ Carácter racional y división del trabajo; distribución de actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

◇ Impersonalidad en las relaciones; la distribución de las actividades se hacen términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas; no se consideran las personas como tales sino como quienes desempeñan las funciones.

◇ Jerarquía de autoridad; cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de unos superiores.

◇ Rutinas y procedimientos estandarizados; todas las actividades de cada cargo se desempeñan según estándares claramente definidos.

◇ Competencia técnica y mérito; basa la escogencia de las personas en el mérito y la competencia técnica, de allí la necesidad de exámenes, concursos pruebas y títulos

◇ Especialización de la administración; separación entre la propiedad y la administración

◇ Profesionalización de los participantes; cada funcionario esta especializado en una actividad y puede hacer carrera dentro de la organización (promoción, ascenso)

◇ Completa previsión de funcionamiento; todos los funcionarios deben comportarse de acuerdo a normas, por ello su comportamiento es previsible. (Chiavenato 1.994).

Los trabajos de Weber (Chiavennato 1.994) acerca de industria y sociología, abordan cuestiones relativas a la investigación empírica de la situación de los obreros industriales en Alemania a comienzos del siglo XX. Al tratarse de una investigación de perspectiva económica y con criterio de sensibilidad, pasan a un primer plano las actitudes y los aspectos cualitativos del comportamiento en los obreros con relación a su rendimiento, hasta el punto que la pregunta básica a que debe responder la investigación es el tipo de hombre que esta generando las condiciones y las exigencias del trabajo industrial; lo que Weber valora en primer término son las consecuencias de la implementación del capitalismo en el sector agrícola; consecuencias de orden económico, social, político, psicológico y moral y también constituyen una

fase importante en el desarrollo de un método de investigación empírica; por otro lado implica el análisis de la incidencia que la cualificación profesional y el modo de ser de los obreros tienen sobre la toma de decisiones empresariales, tanto en el ámbito de las medidas de carácter laboral como en las de inversiones y renovación tecnológica (Chiavennato 1.994).

<b>CRITERIOS</b>	<b>BUROCRATICA</b>
TOMA DE DECISIONES	Centralizada
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Centralizada
COMUNICACIÓN	Cerrada, vertical, descendente, escrita
FORMALIZACIÓN	Muy alta ordenada
DIVISIÓN DE TRABAJO	Alta, estructurada y vertical
PARTICIPACIÓN	No hay participación, la mayor parte del trabajo se realiza de manera individual
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritarios explotador no tiene confianza en los empleados
INCENTIVOS	Materiales Extrínsecos

Teoría estructuralista: Surgió en la década de 1950 (Chiavennato 1.994); el análisis de las organizaciones se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante, considerando las sanciones materiales y sociales en el comportamiento a las personas; inició los estudios sobre el ambiente dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abierto en constante interacción con el medio. Vino a presentar una verdadera derivación de la Teoría burocrática y una ligera aproximación a la Teoría de Relaciones Humanas (Chiavennato, 1.994). La Teoría Estructuralista pretende ser una

síntesis de la Teoría Clásica (Formal) y la Teoría de Relaciones Humanas (Informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber.

Los autores estructuralistas (Etzioni, Scott, entre otros) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, caracterizado por la interdependencia entre organizaciones.

El análisis de la organización (Chiavennato 1.994), desde el punto de vista estructuralista, se hace dentro del enfoque múltiple y globalizante, se debe entender tanto a la organización formal como a la informal, como también se deben considerar las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas. Para evaluar mejor el desempeño de las organizaciones, los objetivos organizacionales deben representar las intenciones de éstas y su logro demuestra hasta qué punto son eficaces.

En contraste con las sociedades primitivas (Etzioni 1.965), la moderna ha dado un alto valor a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. Este aumento de la amplitud y racionalidad de las organizaciones no se ha realizado sin costo social y humano. La organización en vez de convertirse en servidor de la sociedad se vuelve su amo. (Etzioni 1.965) En este punto se debe salir al paso de un grave malentendido: no todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los

recursos humanos se encuentran dentro de los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. El problema de las organizaciones modernas es cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción.

El enfoque estructuralista (Chiavennato 1.994) es una síntesis de la administración científica (organización formal) y las relaciones humanas (organización informal), aproximándose a la obra de Max Weber y Carl Marx; pero su principal diálogo ha sido las relaciones humanas. El estructuralismo ve la organización como una unidad social amplia y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales, básicamente el conflicto administración vs obreros.

Los estructuralistas (Chiavennato 1.994) en sus investigaciones acerca de los grupos informales, encuentran que no son tan comunes en la organización. Max Weber, quien ha influido a los fundadores del estructuralismo, se preocupa mucho por la disminución del poder entre los estamentos de la organización, abrió una perspectiva completamente nueva al estudio de la satisfacción derivada de la participación en la organización.

<b>CRITERIOS</b>	<b>ESTRUCTURALISTA</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada con objetivos generales
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita
FORMALIZACIÓN	Normas determinadas por la interacción con el medio
DIVISIÓN DE TRABAJO	Baja, horizontal
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo participación en grupo
INCENTIVOS	Sociales y materiales, intrínsecos y extrínsecos

Teoría del comportamiento organizacional: Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional, considerada esta como el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo (Guion 1.965) y a la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor 1.968) en la administración, esta teoría se sustenta en nuevas posiciones acerca de la motivación humana. En las Organizaciones existen siempre conflictos entre los objetivos individuales y los organizacionales; en la medida en que las organizaciones para alcanzar sus objetivos presionen y privan a los individuos de la satisfacción de sus

objetivos personales. La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio organizacional.

Significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa (Chiavennato 1.994): el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. En la administración la teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon. Su origen (1.940) se remonta a la oposición fuerte y definitiva de la teoría de las Relaciones Humanas a la Teoría Clásica, que derivó lentamente hacia un segundo estudio: la teoría del Comportamiento. Esta presentó un nuevo intento de síntesis la Teoría de la organización formal con el enfoque de la teoría de las Relaciones Humanas. El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a la persona. Otro aspecto importante de la teoría del Comportamiento es el proceso de decisión. El individuo es un agente decisivo que se basa en la información que resulta del ambiente, la procesa de acuerdo a sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias en este sentido, la organización es vista como un sistema de

decisiones, en donde todos se comporta racionalmente según el conjunto de inconformidades que consigue obtener de su ambiente. (Chiavennato 1.994).

No obstante la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido (Chiavennato 1.994).

<b>CRITERIOS</b>	<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada con objetivos generales
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación
FORMALIZACIÓN	Normas adaptables a cambios del medio
DIVISIÓN DE TRABAJO	Relativa, trabajo individual y grupal
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo participación en grupo
INCENTIVOS	Sociales y materiales Intrínsecos y extrínsecos

Teoría neoclásica de la organización: Surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica. Puede caracterizarse por los siguientes aspectos: énfasis en los principios clásicos de la administración, en

los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo en la práctica administrativa así como en la reafirmación relativa de los postulados clásicos (Chiavennato 1.994).

El pensamiento fundamental de la teoría Neoclásica es definir la administración como una técnica social básica, esto conlleva a conocer todos los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones (Chiavennato 1.994).

Es justamente la reivindicación de la Teoría Clásica debidamente actualizado y redimensionado (Chiavennato 1.994). El enfoque Neoclásico consiste primero en identificar las funciones de los administradores y enseguida deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. El pionero de esta teoría es Peter Drucker (1.935) quien define dentro de las características principales de la administración: un énfasis en la práctica de la administración, reafirmación de los postulados clásicos - énfasis en principios generales de la administración -, ecléctico ya que toma elementos de las diferentes teorías administrativas que le precedieron; revalida conceptos de relaciones humanas tales como la organización formal, dinámica de grupo, comunicación; de la teoría burocrática retoma el énfasis en los principios y normas, organización jerárquica, autoridad y responsabilidad; de la teoría

estructuralista la perspectiva de la organización dentro de la sociedad, la relación organización y ambiente externo; de la teoría del comportamiento de la motivación humana, el comportamiento humano en las organizaciones y los conflictos que se presentan al interior de la organización (Chiavennato 1.994).

Para los autores de la teoría neoclásica, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo. El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una teoría social básica. Esto lleva al administrador a la necesidad de conocer, además de los aspectos técnicos científicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones.

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas " actividades - medio" hacia los objetivos o finalidad de la organización. El enfoque basado en el proceso fue sustituido por el enfoque centrado en los resultados. Peter Drucker (1.935), en sus primeras observaciones incitaba a los empresarios a que vieran la compañía como un sistema social y no sólo como una organización económica; que consideraran a los empleados como trabajadores

del conocimiento y que hicieran la transición de la línea del ensamblaje a la de producción flexible (Chiavennato 1.994).

<b>CRITERIOS</b>	<b>NEOCLASICA</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada sin objetivos comunes
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Ascendente y descendente, oral y escrita, ascendente y descendente
FORMALIZACIÓN	Alta ordenada
DIVISIÓN DE TRABAJO	Vertical alta
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo La
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo Consuntivo Tiene confianza en sus empleados
INCENTIVOS	Extrínsecos materiales.

La administración por objetivos: También conocida como administración por resultados constituye un estilo administrativo bastante difundido e identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica (Chiavennato 1.994). Surgió a partir de la década de 1.950, como consecuencia de las experiencias ambientales e internas que las organizaciones comenzaron a enfrentar. Las características de la administración por objetivos puede definirse genéricamente:

Establecimiento conjunto de los objetivos para cada departamento, entre el ejecutivo y su superior; interrelación de los objetivos de cada departamento; elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medida y el control; sistema continuo de evaluación, revisión y reciclaje de los planes; participación activa de la dirección, fuerte apoyo del staff, principalmente durante las primeras etapas; los criterios para la fijación de objetivos son fundamentales para el éxito del sistema. La administración por objetivos se desarrolla a través de ciclos. Se necesita una cuidadosa apreciación crítica pues la administración por objetivos no es un remedio para todos los males de la organización (Chiavennato 1.994).

Drucker (Chiavennato 1.994), considerado su creador, publicó en 1.954 un libro en donde caracterizó por primera vez la administración por objetivos definiéndola como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basado en el principio de que para alcanzar resultados la organización necesita definir en que negocio está actuando y a donde puede llegar. La administración por objetivos es un proceso por medio del cual tanto el gerente como los subordinados de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada una en términos de resultados esperados y emplean

esos objetivos como guía para la operación de la empresa. Las características de la administración por objetivos pueden definirse genéricamente:

- ☞ Establecimiento de los objetivos de cada departamento.
- ☞ Interrelación de los objetivos de los diferentes departamentos.
- ☞ Elaboración de planes tácticos y operacionales.
- ☞ Sistema continuo de evaluación, servicios y reciclaje de planes.
- ☞ Participación activa de la dirección. (Chiavennato, 1.994)

<b>CRITERIOS</b>	<b>ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada con objetivos generales
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación
FORMALIZACIÓN	Medianamente formalizada, por responsabilidades
DIVISIÓN DE TRABAJO	Relativa, trabajo individual y grupal
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo participación en grupo
INCENTIVOS	Sociales, materiales y extrínsecos.

Teoría del desarrollo organizacional: Nació en la década de 1.960 debido al intenso cambio que se presenta en nuestro mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias, asumió el enfoque sistémico, presenta un concepto dinámico de organización, de cultura y de cambio organizacional. El proceso de desarrollo organizacional consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención (Chiavennato, 1.994).

Su surgimiento se debió a un complejo conjunto de ideas respecto del Hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades (Chiavennato, 1.994). El desarrollo organizacional es el resultado práctico y operacional de la Teoría del comportamiento orientado hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional, orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Las teorías sobre motivación, demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de administración, capaz de interpretar un nuevo concepto del hombre moderno y de la organización actual, con base en la

dinámica motivacional. (Chiavennato, 1.994). Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales; lo que provoca en el personal de la organización un comportamiento alienado que muchas veces, impide alcanzar los objetivos de ésta. Inicialmente el desarrollo organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organización humana, tomando estilos, procedimientos, medios de diagnóstico de la situación y de la acción; así como también técnicas de diagnóstico y tratamiento para los diferentes niveles organizacionales (Chiavennato, 1.994). Puesto que la organización funciona dentro de un ambiente altamente dinámico, sujeto a transformaciones, se hace necesario establecer un cambio planeado, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas en la organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El desarrollo organizacional exige la participación activa, abierta y no manipulado de todos los elementos que desarrollan el proceso y un profundo respeto por la persona humana.

(Chiavennato, 1.994) Dentro de los estilos del desarrollo organizacional vale la pena resaltar la diferenciación entre los que se basan en transformaciones en la organización formal y transformaciones del comportamiento.

<b>CRITERIOS</b>	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
TOMA DE DECISIONES	Descentralizada con objetivos generales
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Descentralizada
COMUNICACIÓN	Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación
FORMALIZACIÓN	Poco formalizada
DIVISIÓN DE TRABAJO	Relativa, trabajo individual y grupal
PARTICIPACIÓN	Alta participación de grupos informales de trabajo
ESTILO DE DIRECCIÓN	Participativo participación en grupo
INCENTIVOS	Sociales y materiales. Intrínsecos y extrínsecos

### El crecimiento psicológico.

El crecimiento psicológico, es definido como "un proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano". ( Romero García p. 6-8 1.995).

Teóricamente los factores que conforman el inventario que mide el crecimiento psicológico se definen de la siguiente manera:

1. **Manejo del fracaso:** Es el abordaje del fracaso sin las limitaciones que producen el involucramiento emocional.

2. **Manejo de la Incertidumbre:** Es la capacidad para enfrentar situaciones nuevas o desconocidas de una manera segura y controlada.

3. **Apertura al cambio:** Es el estado psicológico que permite a la persona abrirse a nuevas experiencias sin centrar la atención en la valencia del resultado.

4. **Flexibilidad:** Es la capacidad para hacer nuevas construcciones de las personas, situaciones y eventos (Romero, 1.995).

Como proceso el crecimiento psicológico es construcción o reconstrucción de pensamientos, afectos y conductas que conducen a la conquista de metas superiores. Las metas pueden pertenecer a cualquiera de las motivaciones sociales; pero para que la meta represente crecimiento su conquista debe significar un cambio en una dirección valiosa para la sobrevivencia de la especie humana una construcción es la representación de la realidad; dichas metas pueden pertenecer a motivaciones sociales o personales. (Romero 1.995).

La percepción de la realidad selectiva, sesgada posee un significado comprensible dentro del cambio experiencial del sujeto. (Romero, 1.995) Cada ser humano es un interprete activo de los mundos que habita, confiriendo significado y finalidad a eventos percibidos como aislados. La persona que crece es aquella que desarrolla construcciones cada vez más complejas de sí misma de quienes les rodean y de la realidad toda. La realidad es para cada persona su propio campo perceptual.

Una construcción integradora ocurre cuando la incorporación de cogniciones, afectos y conductas significan cambió hacia niveles superiores de la condición humana. (Romero 1.995) Los niveles superiores de construcción integradora suelen conducir a la superación del conocimiento cultural compartido, que es el conjunto de creencias que la sociedad enseña a sus miembros de los diferentes niveles socioeconómicos. El individuo comprende las limitaciones del medio social en que vive y elabora construcciones que le permiten rebasar esas limitaciones. Esa construcción es realmente integradora en la medida en que la persona es capaz de funcionar eficientemente en la cultura predominante. Las construcciones integradoras implican: Capacidad de observar personas y eventos desde diferentes ángulos sin imponer verdades normativas, alimenta la tolerancia, la comprensión y la ayuda. Mayor

comprensión en el sentido del manejo inteligente del fracaso propio y ajeno. Las construcciones integradoras interiores aluden al trabajo cognitivo, emocional y conductual exigido por todo cambio interpersonal profundo, abrirse a otras personas, reconocer los errores, escuchar la retroalimentación y procesarla y cambiar pensamientos, afectos y conductas. Las construcciones integradoras exteriores aluden a la capacidad del sujeto para funcionar armónica y eficientemente en su entorno social, para ello es necesario construir válidamente ese entorno, es decir, construirlo de manera tal que permita la comunicación y el compartir en el plano básico de igualdad humana. La finalidad del crecimiento psicológico es seguir creciendo permanecer en la vivencia del proceso de continuar integrando nuevas experiencias, hechos o conocimientos a nuestra propia identidad (Romero, 1.995)

El verdadero crecimiento psicológico involucra las dos dimensiones: internas y externas; de este modo se concibe el crecimiento psicológico como un proceso de construcciones integradoras intra e interpersonales con finalidad. Según Oswaldo Romero (1.995), esa finalidad es el disfrute de niveles superiores de humanidad, definidos como formas de comportamiento que van en dirección de expresar que la evolución de la especie ha demostrado como superiores. El crecimiento psicológico es en cierto modo inevitable,

cada día las personas se ven obligadas a aprender nuevas habilidades; el crecimiento ocupacional exige el cultivo de capacidades y destrezas instrumentales para el desarrollo de la persona, pero ese crecimiento no es necesariamente sinónimo de desarrollo personal. Crecer psicológicamente significa en última instancia

incrementar nuestra humanidad, ello implica el cultivo de potenciales particulares.

Maslow (1.970), en un estudio, reporta que las personas autorrealizadas tienen una percepción de la realidad más eficiente y que sus relaciones con ella son más placenteras, tal predisposición genera construcciones exteriores integradoras; dentro de dichas construcciones integradoras cabe resaltar el comportamiento laboral productivo, comprensión y manejo inteligente de roles y estatus laborales, y disfrute de las relaciones interpersonales en este ambiente.

De acuerdo a Maslow (1.967), quien describe al comienzo de su investigación de la autorrealización (el logro de anhelos e ilusiones) comentó que dichas investigaciones no comenzaron como tal, sino que se iniciaron como el esfuerzo de un joven intelectual por tratar de entender a dos de sus maestros, que eran personas sumamente maravillosas, y a quienes admiraba,

por qué esas dos personas eran tan diferentes de la gente común; al tratar de entenderlos, Maslow, pudo establecer que sus pautas de comportamiento se podían generalizar.

Maslow descubrió que dentro de las características que compartían dichas personas se encontraban: una percepción objetiva de la realidad, capacidad de aceptarse a sí mismas, a otras personas y a la naturaleza; espontaneidad, concentración en los problemas más que en sí mismos, acendrado gusto por la soledad y la intimidad, independencia, resistencia al conformismo, ocasionales experiencias extraordinarias, una profunda simpatía para toda la humanidad y profundas relaciones interpersonales con otros adultos (Maslow, 1.967).

El desarrollo personal no ocurre en el vacío, la sociedad plantea demandas constantemente, dentro de la necesidad de suplir tales demandas está implícito dentro del desarrollo personal (Romero, 1.995).

A nivel individual el crecimiento puede ocurrir debido al fortalecimiento de los aspectos positivos de cualquiera de estos tres motivos: afiliación, logro y poder. El crecimiento psicológico puede tener fuentes motivacionales distintas, pero en verdad la que impulsa este crecimiento es la motivación al logro ya que éste involucra una dimensión interior que cubre el trabajo

cognitivo - afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo, en el caso de la motivación al logro se exige desarrollar en la persona: experticia (un conocimiento profundo) eficiencia (uso productivo de las habilidades) y la excelencia (conseguir resultados óptimos). (Romero, 1.995)

Según O. Romero (1.995), la motivación al logro consiste en buscar la excelencia, conseguir metas elevadas o tener éxito en tareas difíciles, no es necesaria para la supervivencia en la actualidad y no tiene ningún fundamento fisiológico patente. Cuando la meta específica consiste en la satisfacción de las potencialidades de determinado individuo, la motivación del logro se considere una de las motivaciones del crecimiento personal. Cuando se acentúa la competencia entre personas, esta motivación se clasifica entre las motivaciones sociales. El sentir la necesidad de logro activa la conducta encaminada a satisfacer. La consecución de la excelencia probablemente disminuye la necesidad, es muy poco probable que conseguir algo por importante que sea, la satisfaga por completo.

En el decenio de 1.930 Henry Murray (Davidoff, 1.990) psicólogo de la universidad de Harvard suponía que las motivaciones de las personas acaso se reflejaban con precisión en lo que pensaban, siempre y cuando no estuvieran sometidas a presión y pudieran pensar en lo que quisieran. Murray decidió

pedir a sus sujetos que relataran una historia acerca de las ilustraciones. La mayoría de las ilustraciones mostraban una o varias personas en situaciones ambiguas. El sujeto responde muchas preguntas de esta índole: "qué está sucediendo, por qué, qué pasó antes, qué pasará" y esta es la forma en que proyectan sobre los individuos de las ilustraciones sus necesidades, motivaciones, temores, expectativas, conflictos y emociones entre otras; por esta razón el test de Murray llamado TAT (test de apercepción temática) se considera un método proyectivo para medir las motivaciones.

En la década de 1.950 McClelland (Davidoff, 1.990), psicólogo de la universidad Wesleyana, adoptó el TAT para medir la motivación al logro. Primero impuso condiciones deseables para incitar la motivación del logro, luego presentó a los sujetos cuatro cinco cuadros ambiguos del TAT que podía considerar propios para reflejar un tema de logro. La puntuación de los sujetos en la prueba se basa en la cantidad de imágenes relacionadas con la motivación al logro, se piensa que la puntuación refleja la intensidad de la necesidad al logro.

Como otras muchas motivaciones sociales, la del logro probablemente surja como respuesta a una combinación de experiencias culturales y de aprendizaje

individual; también es posible que sea modificada por una necesidad innata. (Romero, 1.995)

Entre los muchos descubrimientos acerca de las investigaciones de motivación al logro se encuentran: que los hombres con mediciones altas trabajan más tiempo y más arduamente, es posible que su tenacidad sea lo que les lleve al éxito, tienden a ocuparse de problemas en que tiene moderadas probabilidades de éxito; la tendencia a actuar para alcanzar el éxito, en determinadas circunstancias dependen no sólo de la fuerza de la motivación, sino también de la situación inmediata, sobre todo de las expectativas del individuo en cuanto a lograr una meta inmediata (Romero, 1.995).

Las mujeres que tienen la motivación al logro, conservan cualidades de independencia y anhelo de superación personal, deben desafiar la conducta tradicional de la función sexual y tienen que pagar un precio que se traduce en angustia que se presenta por temor a las consecuencias del fracaso y por temor al éxito mismo (Romero 1.995).

Teóricamente se concibe el crecimiento como influenciado por el poder, el logro y la afiliación. El fortalecimiento de cada motivación es función de las carencias o excesos de ser corregidos para propiciar el crecimiento psicológico, esto es, la integración exterior e interior. (Romero 1995). La

motivación al logro puede medirse como interés por el crecimiento de otros (individuos, organizaciones, sociedad) manifestado a través de una instrumentalización en términos de logro.

## PROBLEMA

¿CUALES SON LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS DE DOS EMPRESAS COLOMBIANAS Y QUE RELACION TENDRAN CON EL CRECIMIENTO PSICOLOGICO DE SUS EMPLEADOS?

## OBJETIVOS

### General :

El objetivo de la presente investigación es determinar el estilo de administración de dos empresas Colombianas y su relación con el crecimiento psicológico de sus empleados.

### Específicos :

✍ Determinar el estilo administrativo de dos empresas Colombianas.

✍ Medir el grado de crecimiento psicológico de los empleados de dos empresas Colombianas.

✍ Establecer si las diferencias generadas por los estilos administrativos se relacionan de manera significativa con el desarrollo del personal de las empresas.

## JUSTIFICACION

La administración de recursos humanos ha evolucionado de tal modo que las primeras teorías administrativas se preocupaban de manera excesiva en generar mayor producción sin tener en cuenta que el motor de dicha producción era el Recurso Humano; posteriores estudios demostraron la importancia de la motivación y satisfacción de los trabajadores en la productividad de la empresa, por primera vez se tuvieron en cuenta las expectativas de los trabajadores dentro de una organización. Finalmente muchas de las teorías resolvieron ser la síntesis entre la organización formal y la informal; sin embargo en la práctica es difícil encontrar una empresa que promueva el desarrollo integral de las políticas institucionales en las cuales se encuentra la correcta productividad y crecimiento de la empresa, así como el desarrollo y satisfacción de la planta del personal de la misma; ya que partiendo de la pregunta problema que suscita esta investigación se puede lanzar la hipótesis de que dependiendo del estilo administrativo utilizado en la empresa se promueve en mayor o menor grado el crecimiento psicológico de sus trabajadores.

El Recurso humano se constituye en la materia prima de toda organización. Cualquier acción de la empresa, debe estar orientada en primera instancia a velar por un adecuado manejo de la misma, para así obtener los resultados esperados.

El objetivo del psicólogo en una organización es procurar el bienestar y desarrollo de los empleados; en la psicología organizacional surge un dilema cuando la práctica y política que se supone asegurar la eficiencia organizacional no permite satisfacer todas las necesidades del empleado. Si las organizaciones no satisfacen las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades, de crecer y desarrollarse este puede alienarse y sentirse inseguro. A medida que el empleado comienza a trabajar con otras personas establece relaciones y llega a acuerdos y procedimientos informales que a menudo le ayudan a resolver problemas para los cuales no les servían los procedimientos formales; es así como comienza a sentirse identificado y a generar lealtad con su unidad de trabajo; de allí deriva la mayoría de dificultades que surgen entre los grupos de trabajo y que influyen de una u otra forma los patrones formales.

Para que la organización pueda sobrevivir tiene que crecer y ampliar su gama de servicios y productos, estas nuevas ideas de productos y procesos

salen de la gente, por tanto la organización tiene que enfrentarse al problema de como realizar eficientemente su tarea primordial y fomentar a una mismo tiempo la innovación y la creatividad de los empleados. Los problemas de crecimiento están muy relacionados con los problemas de adaptación y cambio y su manejo, más aún, cuando las organizaciones de nuestra era se encuentran en un medio dinámico; para ello las organizaciones deben ser flexibles y capaces de enfrentarse a una variedad de nuevos problemas, estas características se encuentran específicamente en el recurso humano de la organización; el problema de la organización se convierte entonces en como desarrollar en el personal la flexibilidad y adaptación que la organización puede necesitar para sobrevivir en un medio cambiante. Si la organización desea tener la capacidad de manejar y adaptarse debe tener dentro de sus objetivos primordiales el propiciar una diversidad de habilidades y el crecimiento psicológico de sus empleados. Este crecimiento psicológico no sólo puede hacer que el manejo del cambio por parte de la organización sea más fácil, sino que puede también disminuir la magnitud de problemas tales como desmotivación, falta de compromiso con la organización, entre otros, y crear un sistema en el que las necesidades personales y organizacionales se puedan satisfacer.

Esta investigación pretende promover el estudio de las organizaciones, y sus elementos, en especial el Recurso Humano, como base fundamental para la comprensión de los estilos administrativos y su impacto en el personal de las mismas, de otra parte, la utilización de un instrumento que facilite la comparación de los beneficios de los estilos administrativos en las organizaciones, promoverá la generación de nuevas investigaciones y se constituirá en un material de apoyo para los profesionales y futuros profesionales, que decidan orientarse hacia esta rama tan interesante y compleja de la psicología.

Esta tesis pretende estudiar variables no psicológicas como los estilos administrativos, con variables psicológicas, crecimiento psicológico, por tanto resaltamos la importancia de la realización de esta investigación que permitirá ampliar la comprensión de dicha relación.

Las acciones de los administradores, cuya finalidad es alcanzar metas superiores de interés para el empleado y la organización se ven favorecidas por el conocimiento y uso de los recursos humanos; por tanto la presente investigación pretende constituirse en un elemento útil para aquellas organizaciones que pretendan elegir o cambiar el estilo administrativo que promueva el crecimiento personal de los trabajadores.

Las personas deben ser tratadas de manera diferente que los demás factores de producción, porque son de un orden más elevado en el universo y deben ser tratadas con dignidad y respeto. El concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas y de producción. La formación académica de la UNIVERSIDAD DE LA SABANA promueve la formación de valores en cada uno de sus estudiantes; de allí el interés de esta investigación en fomentar el crecimiento y desarrollo del personal de las organizaciones mediante la implementación de un estilo administrativo que permita alcanzar dicha meta.

La persona como eje de la sociedad requiere estructuras sociales que permitan una adecuada adaptación al nuevo orden social. Se pretende así generar una interacción que promueva el desarrollo integral del individuo y por ende de la comunidad, fomentando la salud mental dentro de los miembros de la misma. Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

### Hipótesis de trabajo:

✎ Existen diferencias en los estilos administrativos de dos empresas Colombianas.

✎ Existen diferencias significativas en la variable de crecimiento psicológico de dos empresas Colombianas.

Los estilos administrativos se relacionan de manera significativa con el crecimiento psicológico de los empleados.

### Hipótesis de nulidad:

✎ No existen diferencias en los estilos administrativos de dos empresas Colombianas.

✎ Existen diferencias significativas en la variable de crecimiento psicológico de dos empresas Colombianas.

✎ Los estilos administrativos no se relacionan de manera significativa con el crecimiento psicológico de los empleados.

## DEFINICION DE VARIABLES

Variable : Evento que puede tomar diferentes valores.

Variable Independiente: Evento que produce el fenómeno. Para este tipo de investigación ésta es denominada variable antecedente.

El estilo administrativo, definido como la forma distintiva que se da al manejo de los recursos de una organización, empleado por las organizaciones; en la actualidad la administración de una empresa no se ejerce cumpliendo al pie de la letra los principios enunciados por los teóricos de la administración (Fayol, Taylor, Mayo, Weber, Etzioni, Simon, Druker), sino en un conjunto que retoma elementos de las diferentes teorías administrativas. Para determinar el estilo administrativo existente en las empresas se aplicará al personal de la empresa una encuesta. (Ver anexo 1).

Variable dependiente: Es el fenómeno producido por la variable independiente.

En este caso se denomina variable consecuente.

Crecimiento psicológico (proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior o individual y exterior o social que le significan cambios positivos como ser humano) del personal de dos empresas Colombianas, medido a través de la prueba de crecimiento psicológico, de acuerdo con la teoría y prueba de crecimiento psicológico (determina el grado de crecimiento a partir del sondeo del conocimiento profundo de lo que hace: experticia, eficacia al realizar sus labores: eficiencia, y resultados óptimos: excelencia) del doctor Oswaldo Romero García. (ver anexo 3).

## ASPECTOS METODOLOGICOS DEL PROYECTO

### Tipo de investigación.

La presente investigación intenta demostrar el tipo de relación que existe entre la variable independiente (estilo administrativo) y su relación con la variable dependiente (crecimiento psicológico) mediante la descripción de las relaciones y factores de cada una de ellas, por la tanto estamos hablando de un modelo DESCRIPTIVO.

La estadística descriptiva se ocupa de la recopilación, presentación, análisis e interpretación de los datos. La *recopilación*, los datos estadísticos pueden obtenerse de informaciones públicas o no, se puede recolectar información en forma directa a base de encuestas. La *presentación*, las cifras se arreglan en cuadros o se presentan por medio de gráficas. El *análisis*, en este proceso los datos deben clasificarse en categorías útiles y lógicas.

Al hacer los planes para recopilar datos, es preciso tener en cuenta todas las categorías posibles. (Dane, 1998).

Los datos deben clasificarse a medida que se tabulan y antes de exponerlo en forma gráfica. La *interpretación*, el paso final en una investigación consiste en interpretar los datos obtenidos, es decir, sacar conclusiones del estudio hecho. Es de esencial importancia que se descubra y se aclare todo lo que haya útil o aplicable en los datos.(Dane 1.998)

A partir de los datos obtenidos del inventario de crecimiento psicológico y la encuesta para determinar el estilo de administración de las empresas, se procederá a realizar un análisis de los mismos con el fin de determinar si es posible corroborar o no las hipótesis de trabajo.

### Diseño

X - Variable antecedente: Los estilos administrativos de cada una de las empresas, representado es su estructura organizacional y estilo de dirección. Resultantes del análisis de la aplicación de las encuestas para determinar el mismo.

- El crecimiento psicológico de los trabajadores, de cada una de las empresas representado en los puntajes obtenidos en la prueba CRECO

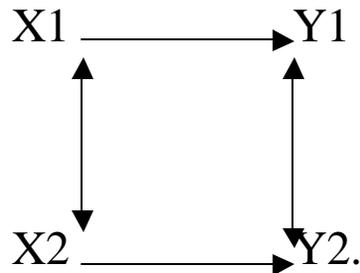
Por tanto, vamos a tener el siguiente diseño.

X1. Estilo administrativo de Fábrica Internacional de Blindajes Ltda. (FIB)

X2. Estilo administrativo de Ministerio de Transporte

Y1. Puntajes de la prueba Fábrica Internacional de Blindajes

Y2. Puntajes de la prueba Ministerio de Transporte



Para el análisis se debe de tener en cuenta si existen diferencias entre los estilos administrativos, y las diferencias entre los resultados de la prueba de crecimiento psicológico. Para el análisis se utilizan gráficas en donde se explican los resultados obtenidos.

Donde se describe la relación que de acuerdo con los puntajes obtenidos existe entre X1 y Y1, así como la de X2 y Y2, para luego emitir diferencias entre estas relaciones.

### Población

Se trabajará con dos empresas Colombianas: Fábrica Internacional de Blindajes, empresa privada de servicios cuya actividad principal consiste en la venta de agua a riegos de cultivos. El total de sus empleados es de un N igual a 54.

Ministerio de Transporte - Seccional Bogotá, Regional Cundinamarca, empresa pública de servicio público. El total de sus empleados es de un N igual a 610.

Dicha población fue consultada y aprobada por el Dr. Gabriel Cadavid.

### Muestra

Científicamente muestra, es la parte de un conjunto o sub-grupo de la población, debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos para el conjunto total investigado.(Hernández, 1.991).

Tamaño de la muestra.: Para determinar el número de unidades de análisis necesarias para que esta investigación sea confiable se utilizó la siguiente fórmula (Hernández, 1.991, p.216)

$$n.= \frac{n'}{1+ (n'./ N)} =$$

Donde: N1: Población. FIB 54 Trabajadores  
N2: Población Ministerio 610 Trabajadores  
n.: Muestra = ?.  
n.´: Constante = 400  
1 : Constante = 1.

$$n1.= \frac{400}{1+ 400./ 54} = 47$$

$$n2.= \frac{400}{1+ 400./ 610} = 241$$

La muestra total de la investigación será de un  $n = 288$  siendo realmente representativa (muestra representativa, que refleja adecuadamente los distintos tipos de elementos y rasgos de la población).

**Método de muestreo:** El método de muestreo es el procedimiento mediante el cual se determina el tamaño de la muestra. Para los fines de la presente investigación se elegirán aleatoriamente de acuerdo al listado de nómina (muestreo aleatorio o al azar, consiste en sacar, por medio de sorteo, una serie de unidades de la población hasta completar el tamaño de la muestra) un determinado número de empleados de cada una de las empresas y de diversos niveles jerárquicos.

## **Instrumentos**

1. Prueba de Crecimiento Psicológico: del Doctor Oswaldo Romero García (Ph.D. en Psicología, profesor - investigador del centro de investigaciones psicológicas ULA, presidente de ROGYA C.A., Romero García y Asociados). (Anexo 3). El inventario CRECO mide el Crecimiento Psicológico y está constituido por ocho ítems distribuidos en cuatro factores (Manejo positivo del fracaso, manejo de la incertidumbre, apertura al cambio y flexibilidad) de dos ítems cada uno . Todos los ítems están fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos, variando de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). Los puntajes van de 8 (puntaje mínimo) hasta 48 (puntaje máximo)

**Confiabilidad:** La consistencia interna de la escala fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach y la homogeneidad fue evaluada con el coeficiente de Spearman - Brown. La tabla 1 presenta los coeficientes de confiabilidad y los errores de medición ( $\epsilon_m$ ) para cada una de las muestras. Los coeficientes Cronbach resultaron de magnitud moderada (40 - 60). Como ya es conocido en la literatura psicométrica el coeficiente es sumamente exigente y representa el coeficiente más bajo que un instrumento puede tener.

Por el contrario, el coeficiente Spearman - Brown siempre es de mayor magnitud, tal como lo muestran los datos de la tabla 1 (64 - 83). Tomando en cuenta que la escala está constituida por un número pequeño de ítems, se considera que la magnitud de los coeficientes es adecuada.

<b>Tabla 1. Coeficientes de confiabilidad.</b>				
<b>Muestras</b>	<b>Cronbach</b>	<b>Sm</b>	<b>Spearman - Brown</b>	<b>Sm</b>
<b>Petroleras</b>	.60	3.74	.83	2.02
<b>Aspirantes</b>	.42	3.78	.69	4.26
<b>Operarios</b>	.41	3.71	.63	2.94
<b>Residentes</b>	.40	3.91	.64	3.40

**Validez :** La validez de la escala CRECO se evaluó mediante la puesta a prueba de varias hipótesis derivadas de la teoría motivacional (Romero García, 1.990). Se esperaba que un instrumento que mida crecimiento psicológico correlacione positivamente con las motivaciones de logro, poder y afiliación, esperando que la correlación mayor se presente con logro. Los datos ofrecidos en la Tabla 2 ofrecen apoyo a las hipótesis planteadas. Estos

resultados se presentan como evidencia de validez de constructo de tipo convergente.

<b>Tabla 2 Correlaciones entre la escala CRECO y variables motivacionales relevantes para cuatro muestras</b>			
<b>Variab</b>	<b>Operarios</b>	<b>Aspirantes</b>	<b>Residentes</b>
<b>MOTIVACIÓN AL LOGRO</b>			
<b>Excelencia</b>	.24	.32	.61
<b>MOTIVACIÓN DE PODER</b>			
<b>Autocontrol</b>	.08	.42	.52
<b>Fortaleza</b>	.20	.33	.42
<b>Asertividad</b>	.13	.29	.36
<b>Poder socializado</b>	.18	.13	.26
<b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>			
<b>Autoestima</b>	- .05	.44	.05
<b>Capacidad de compartir</b>	.28	.30	.21
<b>Afil facilitadora</b>	.23	.68	.29

Para evaluar la validez discriminante de la escala CRECO se realizaron las correlaciones con variables motivacionales que teóricamente se esperaba

tuvieran asociaciones negativas o nulas. Los datos de la tabla 3 apoyan estas predicciones, indicando que las expectativas de control externo como control impersonal y la incontrolabilidad no están asociadas con el crecimiento, y en el caso de los residentes la asociación resultó negativa. Por otra parte, también se encontró que las motivaciones negativas como la afiliación y el poder explotadores están asociados negativamente con el crecimiento. Estos datos se presentan como evidencia de validez de constructo de tipo discriminante de la escala CRECO.” Inventario Psicométrico ROGYA S.A. 1.995.

<b>Tabla 3 Correlaciones entre la escala CRECO y variables motivacionales para cuatro muestras.</b>			
<b>Variables</b>	<b>Operarios</b>	<b>Aspirantes</b>	<b>Residentes</b>
<b>EXPECTATIVAS DE CONTROL EXTERNO</b>			
<b>Control impersonal</b>	- .08	- .03	- .31
<b>Incontrolabilidad</b>	- .13	.04	- .46
<b>MOTIVACIONES NEGATIVAS</b>			
<b>Poder explotador</b>	- .16	- .16	- .20
<b>Afiliación explotadora</b>	- .06	- .13	- .24

2. Encuesta para determinar el estilo administrativo: (Ver Anexo 1) Elaborada por Claudia Zulima Dávila Gómez y Clara Isabel Nieto Góngora, y validada en su concepto por cinco jueces (Ver Anexo 2). Tiene como objetivo: Determinar el estilo administrativo (representado en la estructura organizacional y el estilo de dirección) que se aplica en dos empresas colombianas. Para ello, se siguió la siguiente metodología:

1. Determinar el objetivo de la encuesta.
2. Formulación de aspectos que deben ser evaluados por la encuesta.
3. Esquematización de las preguntas y formulación de un cuestionario prueba.
4. Prueba o validación del cuestionario y ajuste del mismo (Dane 1.998).

Después de seguir paso a paso los puntos anteriores, se hace posible la aplicación de la presente encuesta. En ella se tienen en cuenta los siguientes criterios (de acuerdo con las definiciones expuestas en el marco general de referencia p.23-29): toma de decisiones, solución de problemas, comunicación - participación, formalización, incentivos, división de trabajo y estilo de dirección.

Esta encuesta esta conformada por dos secciones de las cuales la primera consiste en una descripción general de la empresa y la segunda está conformada por 23 preguntas (para la calificación de esta encuesta, ver

Anexos 4 y 5) en las que se determina el estilo de administración mediante los siguientes aspectos:

1. Toma de decisiones: Hace referencia al alcance de una situación distinta a la de su estado original, se escoge una manera de actuar para conseguir más rápidamente los resultados o la situación esperada. (Rheault, 1.973)

Preguntas 1, 2, 4, 14 Y 19

2. Solución de problemas y Participación: Hace referencia a la búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera para su posterior corrección. La participación está dada en la medida en que se permita el acceso del personal para seguir junto con los mandos medios y superiores la secuencia de pasos lógicos que buscan hallar la causa de la falla y sugerir correcciones (Milano, 1.993).

Preguntas 3, 7, 9, 10.

3. Comunicación: Proceso en el que un emisor o fuente envía un mensaje, el receptor lo interpreta y emite uno nuevo en función de lo que captó y nuevamente se inicia el ciclo (Culebra Mason, 1.989). Información.

Preguntas 5, 6, 17 y 18

4. Formalización: Se refiere al grado en que están estandarizados (parámetros de acción y funciones) los puestos de trabajo dentro de una determinada organización (Robbins, 1.994).

Preguntas : 8 y 23

5. División de trabajo: Consiste en especializar el trabajador en una sola tarea, con relación a ella se subdividen las tareas y de esta manera se asignan los puestos de trabajo. ( Davis 19991)

Preguntas : 12 y 13

6. Incentivos: Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona. Mediante recompensas o estímulos, “pagos” hechos por una organización a sus trabajadores, premios y/o beneficios sociales. (Chiavenato, 1.993).

Preguntas : Descripción general y 20

7. Estilo de dirección: Manera como se dirige el personal; implica reconocer características especiales determinadas por los términos anteriores: manera

como el dirigente permite la comunicación, toma de decisiones y participación.

Preguntas : 11, 15, 16, 21 y 22.

### Procedimiento

I ETAPA: Selección de las empresas donde se llevará a cabo la investigación.

II ETAPA: Definición de factores que determinan el estilo administrativo (Anexo 1),

III. ETAPA : Validación de dicha encuesta a partir de la revisión de la misma por parte de cinco (5) jueces - Psicólogos organizacionales (Anexo 2).

IV ETAPA: Selección de la muestra en la cual se aplicó el cuestionario que determina el modelo administrativo, así como el inventario que mide el crecimiento psicológico, mediante muestreo aleatorio simple, con la ayuda de los listados de nómina.

V ETAPA: Una vez seleccionada la muestra, cuyo  $n$  fue 288, se aplicó tanto el cuestionario que determina el modelo administrativo, como el inventario que mide el crecimiento psicológico de los empleados seleccionados. Esto se llevó a cabo en dos semanas para cada una de las empresas. En principio se aplicó la encuesta para determinar el estilo administrativo (ver anexo 1) que consta de 23 preguntas y a continuación se aplicó el inventario de crecimiento psicológico.

VI ETAPA: Una vez aplicados la prueba de crecimiento psicológico y la encuesta para determinar el estilo administrativo a la muestra seleccionada se tabularon y analizaron los resultados de la siguiente manera. El inventario COCRE, contiene una plantilla de calificación (anexo 4) en la que para cada ítem se encuentra una valoración dada en términos de positivo y negativo. Si la respuesta está dada como total acuerdo y la valoración del ítem es negativa, es posible interpretar tal respuesta como orientada hacia la no existencia del crecimiento psicológico, de igual modo si la respuesta está dada como total acuerdo y la valoración del ítem es positiva, se podrá interpretar como existencia de crecimiento psicológico. La interpretación general de los datos se realizó en el ámbito descriptivo en donde el puntaje máximo (48) en

términos negativos, o una cifra aproximada indica ausencia de crecimiento psicológico y el puntaje máximo en términos positivos indica la presencia de crecimiento psicológico; de esta manera fue posible establecer qué empleados muestran un mayor crecimiento psicológico. (ver resultados)

#### Análisis descriptivo de datos a partir de distribución de frecuencia y

porcentajes: El análisis de frecuencia básicamente se hace mediante una tabla en donde la primera columna se denomina X, que son los datos (en este caso los items o posibles respuestas de las preguntas); una segunda columna denominada *f* o frecuencia, en donde se colocan el número de veces que se repite el dato (en este caso el número de veces que se escogió este item o posible respuesta), luego se pasa a porcentajes, a partir de los cuales se realizan los análisis y las gráficas correspondientes, este procedimiento se realizó con la encuesta para determinar el estilo administrativo y con la prueba de crecimiento psicológico, en un principio este análisis se hizo en la empresa pública, luego en la privada, para finalizar con gráfica comparativa de las dos empresas, como se muestra en el capítulo de resultados.

Luego de realizar la distribución de frecuencias antes señaladas se tomaron las tablas diseñadas para la interpretación del cuestionario de estilos administrativos (anexo 5), en donde de manera descriptiva en cada uno de los

factores (toma de decisiones, solución de problemas, participación, comunicación, formalización, división de trabajo, incentivos, estilo de dirección) se muestran sus características (descentralización, estilo de dirección participativo o autoritario, entre otros). En cada ítem se compara la respuesta elegida con las características de las teorías (anexo 5). De esta manera se determinan los factores del estilo de cada una de las empresas pudiendo así identificar el estilo administrativo (ver resultados).

VII. ETAPA : Una vez identificados los estilos administrativos utilizados en cada una de las empresas así como sus elementos, se hizo posible correlacionar las variables tal como se explica en el Diseño (ver p 80) (crecimiento psicológico y estilo administrativo) mediante la descripción de lo que sucedió de acuerdo al diseño descriptivo con cada uno de los ítems de la encuesta, los resultados arrojados por la prueba de crecimiento psicológico; lo cual permitió establecer una relación entre las dos variables y así hacer la discusión y conclusiones de la investigación.

CRONOGRAMA  
 ACTIVID.REALIZADA  
 ACTIVID. PENDIENTE



ACTIVIDAD	FECHA					
	Abril / 97	Mayo /97	Enero /98	Feb. - Abr/98	Mayo /98	Julio /98
Elección temática de investigación						
Búsqueda antecedentes empíricos						
Consecución docente asesora						
Búsqueda antecedentes teóricos e instrumento						
Entrega proyecto a Comité de trabajos de grado						
Recibo de concepto por parte del jurado						

ACTIVIDAD	FECHA
-----------	-------

	Agost. - Nov. /98	Ene - Jun. /99	Julio/ 99	Septiembr e/99	Octubr e/99	Novie mbre/ 99	Dicie mbre	Enero	Febre ro
Elaboración de correcciones al proyecto									
Elaboración y validación de encuesta									
Entrega de proyecto a Comité de trabajos de grado									
Recibo de concepto por parte del jurado									
Aplicación									
Corrección y análisis de resultados									
Entrega de proyecto final al comité de trabajos de grado									

## RESULTADOS

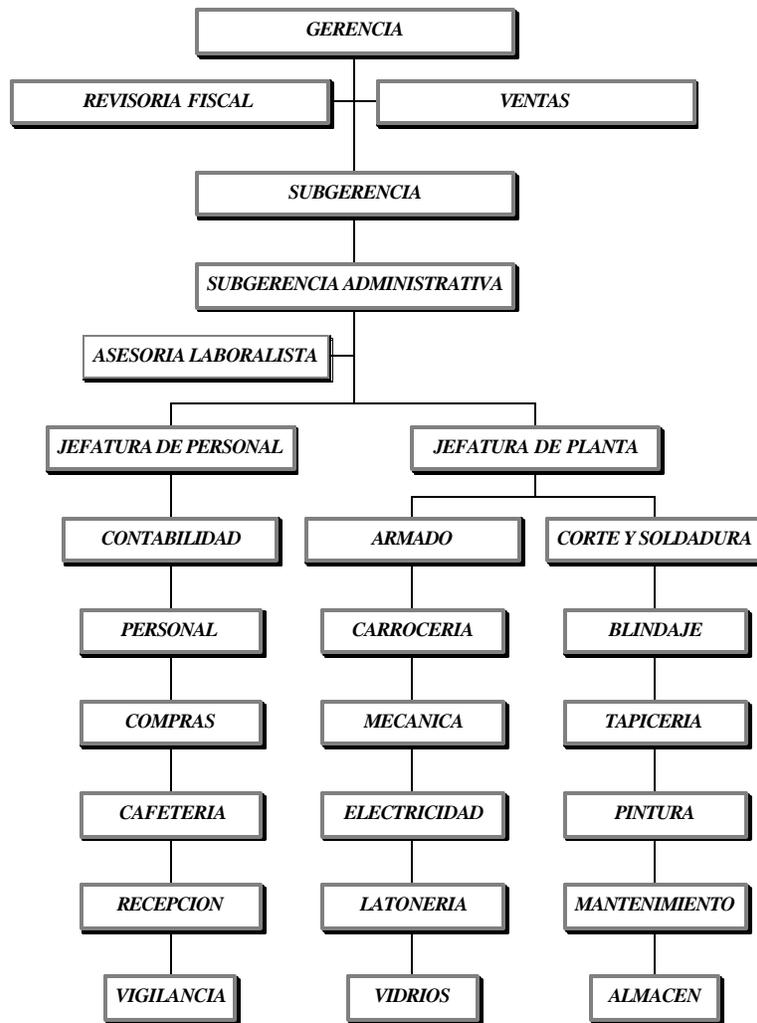
El objetivo de la presente investigación se constituyó en identificar el estilo administrativo de dos empresas colombianas (Fábrica Internacional de Blindajes Ltda. y Ministerio de Transporte) y su relación con el crecimiento psicológico de sus empleados. Para tal fin, de acuerdo con la fórmula estadística de Hernández (1.991 - ver pág. 82) se trabajó con 49 trabajadores de la F.IB. y con 244 empleados del Ministerio de Transporte, pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos u ocupacionales a quienes se les aplicó prueba para medir crecimiento psicológico y encuesta para determinar estilo de administración.

### **FÁBRICA INTERNACIONAL DE BLINDAJES**

#### DESCRIPCIÓN :

Empresa de carácter privado comercial, de sociedad limitada, cuya actividad principal consiste en el blindaje de vehículos.

Está conformado por:



## **FÁBRICA INTERNACIONAL DE BLINDAJES**

Cuenta con 54 trabajadores, de los cuales un 30% pertenece a nómina, es decir tiene contrato a término indefinido con la entidad, un 40% son contratistas, es decir se les contrata de acuerdo a los carros que lleguen a ser blindados; éstos a su vez subcontratan a sus respectivos auxiliares que se constituyen en el 30% restante del personal de la fábrica. Los subcontratistas dependen directamente de los contratistas y poco contacto tienen con las directivas de la fábrica. Cabe resaltar la estabilidad con la cual cuentan tanto empleados contratistas como de nómina, ya que la mayor parte de sus empleados llevan trabajando en promedio 10 años con la empresa.

La empresa no cuenta con un horizonte institucional (misión, visión, objetivos organizacionales) definido y estructurado como tal. Dada la situación actual del país, del comercio, el único objetivo y política clara de la empresa es sostenerse, por ello desde hace algún tiempo restringió la capacitación, los aumentos salariales y en general se han eliminado políticas de administración de personal que antes existían tales como bonificaciones, ascensos, comisiones y programas de bienestar social, campo en el que cuenta con algunos incentivos para el personal de nómina, tales como refrigerio (chocolate y pan) a las 10 a.m., celebración de cumpleaños, fiesta de fin de

año y regalos para hijos de los empleados. En épocas anteriores también cubría a los contratistas y subcontratistas.

La jornada laboral es de lunes a viernes de 7:30 a 6 p.m. con 10 minutos de descanso en la mañana de 10 a 10:10 a.m. y por la tarde de 4 a 4:10, para todo el personal. Sin embargo contratistas y subcontratistas manejan su horario de manera libre, aunque normalmente se encuentran trabajando en el mismo horario del personal de nómina. Sólo un empleado trabaja en horario nocturno, el celador de la fábrica (6 p.m. a 7:30 a.m.).

La encuesta se aplicó a **49** personas de la entidad:

De acuerdo con la fórmula para hallar la muestra representativa

$$n. = \frac{n'}{1 + n'/N} = (\text{Hernández 1.991})$$

$$1 + n'/N$$

Donde: N: Población. F.I.B 54 Trabajadores

$$n.: \text{Muestra} = ?$$

$$n.': \text{Constante} = 400$$

$$1 : \text{Constante} = 1.$$

$$n. = \frac{400}{1 + 400./54} = \mathbf{47} \quad \text{personas serían necesarias para que los}$$

resultados se pudieran generalizar a toda la

población de la entidad.

Una vez aplicada la prueba y la encuesta a la muestra representativa, se procedió a la tabulación de los datos mediante el análisis de frecuencia; en donde frente a cada alternativa de respuesta se marcó el número de personas que se inclinaron por dicha opción, para luego pasar dichos datos en términos de porcentaje:

## **RESULTADOS PRUEBA DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO**

### **PRUEBA DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO**

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

A. En este inventario encontrará un conjunto de frases que representan diferentes maneras de pensar sobre tópicos de interés personal y social. ¿Qué esperamos de usted? Que responda sincera y espontáneamente. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sólo interesa saber lo que usted piensa.

B. Por favor, familiarícese con la siguiente escala de 6 puntos:

<b>DESACUERDO</b>			<b>ACUERDO</b>		
Completo	Moderado	Ligero	Ligero	Moderado	Completo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

C. Asegúrese de haber contestado todos los ítems, o preguntas. Haga bien su trabajo. Un inventario incompleto carece de utilidad.

D. PARA CONTESTAR, hágalo en el espacio en blanco al lado del ítem.  
AQUÍ



1.	Siempre rechazo que me digan que he fracasado en cosas muy importantes para mí.
2.	Cuando no logro entender lo que está ocurriendo en una situación, me paralizó.
3.	En situaciones en las cuales no sé qué hacer, me siento perdido.
4.	En situaciones inciertas me siento incómodo y actúo de manera desordenada.
5.	Cuando controlo mis emociones, me doy cuenta que un fracaso es sólo una lección
6.	He tenido la experiencia de aprender mucho de una actuación verdaderamente fracasada
7.	Mis fracasos me han servido mucho para mejorar como persona.
8.	Siento tener más conocimiento precisamente sobre aquello en lo cual fracasé alguna vez.

## RESULTADOS PRUEBA DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO

ITEMS	C A L I F I C A C I O N					
	n: 49					
	1	2	3	4	5	6
	Desacuerdo Completo	Desacuerdo Moderado	Desacuerdo Leve	Acuerdo Leve	Acuerdo Moderado	Acuerdo Completo
<b>1</b>	22 pnas.	3 pnas.	8 pnas.	5 pnas.	3 pnas.	8 pnas.
<b>-</b>	<b>44.8%</b>	6.1%	16.3%	10.2%	6.1%	16.3%
<b>2</b>	33 pnas.	3 pnas.	-	8 pnas.	1 pna.	4 pnas.

-	<b>67.3%</b>	6.1%		16.3%	2.04%	8.16%
<b>3</b>	36 pnas.	1 pna.	1 pna.	4 pnas.	5 pnas.	2 pnas
-	<b>73.46%</b>	2.04%	2.04%	8.16%	10.2%	4.08%
<b>4</b>	24 pnas.	2 pnas.	-	9 pnas.	8 pnas.	6 pnas.
+	<b>48.9%</b>	4.08%		18.3%	16.3%	12.2%
<b>5</b>	-	-	-	2 pnas.	1 pna.	46 pnas.
+				4.08%	2.04%	<b>93.8%</b>
<b>6</b>	3 pnas.	-	1 pna.	-	2 pnas.	43 pnas.
+	6.1%		2.04%		4.08%	<b>87.7%</b>
<b>7</b>	-	-	-	1 pna.	3 pnas.	43 pnas.
+				2.04%	6.1%	<b>87.7%</b>
<b>8</b>	2 pnas	-	-	1 pna.	3 pnas	43 pnas.
+	4.08%			2.04%	6.1%	<b>87.7%</b>

En los resultados anteriores y de acuerdo con la plantilla de calificación de la prueba de crecimiento psicológico (ANEXO 4), según la cual para cada ítem se encuentra una valoración dada en términos de positivo y negativo, si la respuesta está dada como acuerdo y la valoración del ítem es negativa, es posible interpretar tal respuesta como *la no existencia de crecimiento psicológico*; de igual modo si la respuesta está dada como acuerdo y la

valoración del ítem es positiva, se podrá interpretar como *la existencia del crecimiento psicológico*.

Los resultados obtenidos permiten interpretar que **los empleados de la Fábrica Internacional de Blindajes (F.I.B.) poseen en su mayoría características de actitud y personalidad correspondientes a las personas que presentan crecimiento psicológico**, es decir, poseen la capacidad de manejar la incertidumbre, de soportar el fracaso, de reconstruir a partir de las dificultades y los errores, y sobre todo, de no perder sus metas y continuar con su empeño de conseguirlas; como se puede apreciar en su percepción de la empresa: Ante la no existencia de un horizonte institucional (misión, visión, objetivos generales) los trabajadores manejan su propia imagen de la organización y de los objetivos de la misma. En algunas de sus respuestas es posible apreciar la identidad que sienten hacia la empresa, el compromiso con la misma y el deseo de sacarla adelante, como se ve a continuación:

10. Su empresa cuenta con una MISIÓN (Lo que la organización debe hacer - logro de objetivos)? : 71.4%\_\_ sí            26.5%\_\_ no

Identifican una misión que como tal no se encuentra estipulada:

Estabilización de la empresa: 4.08%, satisfacer al cliente 4.08%, Sacar el trabajo 6,11%, Blindar carros 4.08%, Calidad 3.16%, Seguridad al cliente 40.8%.

11. Su empresa cuenta con una VISIÓN (mirada hacia el futuro, a dónde se quiere llegar)? :        44.8%\_\_ sí                    28.5%\_\_ no

Mantener la empresa y el personal 12.2%, Ser la número uno del país 6.12% progresar 26.5%, Dar trabajo 4.08%, Cumplir 2.04%, Seguridad 2.04%

12. ¿Su empresa cuenta con VALORES O PRINCIPIOS? :

65.3% \_\_sí                    16.3%\_\_ no

Calidad en el trabajo 36.7%, Valores personales 20.4%, Normas / cultura 8.16%, Valorar a los empleados 2.6%, Cumplimiento / honestidad 12.2%, Conservar más que una empresa, a una familia 2.04%.

El análisis de los resultados de la encuesta, igualmente se analizó de acuerdo con la distribución de frecuencia y porcentaje:

## **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTILO ADMINISTRATIVO.**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta categorizados de acuerdo con los factores de medición (toma de decisiones, participación, comunicación, incentivos, estilo de dirección, división del trabajo, solución de problemas, formalización). Al finalizar cada apartado de factores se colocará el estilo al cual corresponde el factor y su identificación con las diversas teorías administrativas.

**INCENTIVOS:** Preguntas N° 13 (descripción general) y 20 (selección múltiple)

13. Especifique los programas utilizados en la empresa para estimular **(INCENTIVOS)** a los empleados y dé su percepción de los mismos (si existe, se implementa en la empresa y los resultados de este uso son buenos, malos o no se dan resultados):

**Programas de capacitación: 46.9% (Existen sólo los de la A.R.P.)**

Programas de desarrollo. :22.4%

Bonificaciones extras: 24.4%

Aumentos salariales: 12.2%

Primas extralegales: 8.16%

Comisiones : 8.16%

Políticas de ascenso: 18.3%

**Programas de bienestar social: 51.0% (existen sólo para los de nómina)**

Reconocimiento público: 12.2%

Reconocimiento privado (verbal o escrito). :32.6%

Otros : No hay 20.4% No responde: 2.04%

Retomando la plantilla de calificación de la encuesta (anexos 4 y 5), se hace posible identificar los incentivos que brinda la empresa y las teorías administrativas que manejan este tipo de incentivos:

**Incentivos intrínsecos. Teorías administrativas: Comportamiento organizacional, administración por objetivos y desarrollo organizacional.**

20. De acuerdo con sus responsabilidades laborales y las funciones que tiene asignadas, la remuneración que usted recibe es:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Excelente	0	0
<input type="checkbox"/> Aceptable	16	32.6
<input type="checkbox"/> Mala	2	4.08
<input checked="" type="checkbox"/> Podría ser mejor	32	65.3
<input type="checkbox"/> Buena	3	6.12

**Incentivo material extrínseco que no logra satisfacer la necesidad personal. Teorías administrativas: Burocrática, científica, clásica.**

***INCENTIVOS: Sociales, materiales, extrínsecos e intrínsecos. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de los Incentivos son: D.O., comportamiento organizacional, estructuralista.***

TOMA DE DECISIONES: ( Preguntas N° 1, 2, 4, 14 y 19)

1. Para tomar una decisión que afecta de manera directa a todo el personal de su empresa se consulta con:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Directivos	14	28.5
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Directivos y jefes de área</b>	<b>21</b>	<b>42.8</b>
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área supervisores	6	12.2
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general	6	12.2
<input type="checkbox"/> No se consulta a nadie.	3	
6.10		
<input type="checkbox"/> No responde	1	2.04

**Toma de decisiones centralizada - Teoría administrativa burocrática**

2. Una vez tomada esta decisión se comunica a:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Directivos	0	0
<input type="checkbox"/> Directivos y jefes de área	2	4.08
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área y supervisores	3	6.10
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general</b>	<b>40</b>	<b>81.6</b>
<input type="checkbox"/> No se comunica a nadie.	1	2.04
<input type="checkbox"/> No responde	3	6.10

**Toma de decisiones descentralizada - teoría administrativa relaciones humanas, desarrollo organizacional, estructuralista, comportamiento organizacional, administración por objetivos.**

4. Cuando ocurre un problema dentro de su área usted:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Lo solucionan por sus propios medios.	22	44.8
<input type="checkbox"/> Acude a sus subalternos.	0	0

<input type="checkbox"/> Busca ayuda externa.	1	2.04
<input type="checkbox"/> Busca ayuda con otros directivos	12	24.4
<input type="checkbox"/> <b>Busca ayuda con compañeros de trabajo</b>	<b>26</b>	<b>53.0</b>

**Toma de decisiones descentralizada - relaciones humanas, estructuralista, desarrollo organizacional, administración por objetivos, comportamiento organizacional**

14. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?

X	f	%
<input type="checkbox"/> Siempre	7	14.2
<input type="checkbox"/> Periódicamente	8	16.3
<input type="checkbox"/> Nunca	16	32.6
<input type="checkbox"/> <b>Algunas veces</b>	<b>18</b>	<b>36.7</b>
<input type="checkbox"/> Casi nunca	1	2.04

**Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales. Teorías administrativas: Neoclásica.**

19. Cuando usted no puede solucionar sus inquietudes y problemas de trabajo se los plantea a su jefe inmediato

X	f	%
<input type="checkbox"/> Siempre	32	65.3
<input type="checkbox"/> Periódicamente	3	6.12
<input type="checkbox"/> Nunca	1	2.04
<input type="checkbox"/> Algunas veces	9	18.3
<input type="checkbox"/> Casi nunca.	2	4.08

**Toma de decisiones descentralizada con objetivos comunes.  
Teorías administrativas: desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, administración por objetivos.**

***TOMA DE DECISIONES: Centralizada con objetivos generales. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la Toma de Decisiones son: D.O., comportamiento organizacional y administración por objetivos.***

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: (preguntas: 3, 7,9,10)

3. Cuando ocurre un problema dentro del proceso de trabajo de su área, el personal de la misma:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Recurre a usted y usted se encarga de solucionarlo asumiendo toda la responsabilidad	11	22.4
<input type="checkbox"/> Solucionan ellos el problema sin consultar	15	30.6
<input type="checkbox"/> No le consultan y esperan a que la falla sea notoria	2	4.08
<input type="checkbox"/> Recurren a otras áreas o a otros jefes.	1	2.04

**El jefe inmediato se hace cargo del problema**

<b>pero con apoyo del personal</b>	<b>31</b>	<b>63.2</b>
No responde	1	2.04

**Propicia la descentralización en la solución de problemas y la autonomía de los empleados. Teoría administrativa: Comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, administración por objetivos, estructuralista.**

7. Los mecanismos de participación más utilizados por el personal de su empresa son:

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Sindicatos	0	0
<input type="checkbox"/> Comités	16	32.6
<input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias	1	2.04
<input type="checkbox"/> Comités de control de calidad y participación	4	8.16
<input type="checkbox"/> No hay	<b>24</b>	<b>48.9</b>

<input type="checkbox"/> Otros : reuniones	9	18.3
<input type="checkbox"/> directamente	3	6.10
<input type="checkbox"/> No responde	2	4.08

**Solución de problemas centralizada, no participativa. Teorías administrativas: Clásica, científica y burocrática.**

9. Con qué frecuencia participa usted en la solución conjunta de los problemas de su área?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	<b>23</b>	<b>46.9</b>
<input type="checkbox"/> Periódicamente	5	10.2
<input type="checkbox"/> Nunca	2	4.08
<input type="checkbox"/> Algunas veces	18	36.7
<input type="checkbox"/> Casi nunca	0	0

**Solución de problemas descentralizada - participativa. Teorías administrativas: Relaciones humanas y desarrollo organizacional.**

10. Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros de área?

X	f	%
<input type="checkbox"/> Siempre	17	34.6
<input type="checkbox"/> Periódicamente	8	16.3
<input type="checkbox"/> Nunca	6	12.2
<input type="checkbox"/> Algunas veces	15	30.6
<input type="checkbox"/> Casi nunca	2	4.08
<input type="checkbox"/> No responde	1	2.04

**Solución de problemas descentralizada - participativa. Teorías administrativas: Relaciones humanas y desarrollo organizacional.**

***SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Descentralizada. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la Solución de Problemas son: D.O. y Relaciones humanas.***

COMUNICACIÓN: ( preguntas: 5, 6, 17, 18)

5. Usted comunica las decisiones que afectan de manera directa a todo el personal:

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Inmediatamente</b>	<b>33</b>	<b>67.3</b>
<input type="checkbox"/> Después de una semana de haber sido tomadas	8	16.3
<input type="checkbox"/> Entre 2 semanas y un mes después de haber sido tomada.	3	6.10
<input type="checkbox"/> Entre un mes y 3 meses después de haber sido tomada	1	2.04
<input type="checkbox"/> No se comunican	3	6.10
<input type="checkbox"/> No responde	3	6.10

**Comunicación directa - teorías administrativas: Estructuralista, relaciones humanas, administración por objetivos, desarrollo organizacional y comportamiento organizacional.**

6. Las decisiones se comunican generalmente a través de:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Documentos por escrito	7	14.2
<input type="checkbox"/> Publicaciones internas de la empresa	5	10.2
<input type="checkbox"/> Carteleras informativas	27	55.1
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Reuniones grupales</b>	<b>38</b>	<b>77.5</b>
<input type="checkbox"/> De manera personal	2	4.08
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores.	0	0
<input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.	1	2.04
<input type="checkbox"/> No responde	1	2.04

**Comunicación directa, horizontal, ascendente, descendente. Teorías administrativas: Comportamiento organizacional, estructuralista, desarrollo organizacional y administración por objetivos.**

17. Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Toda	7	14.2
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Apenas la necesaria</b>	<b>24</b>	<b>48.9</b>
<input type="checkbox"/> Muy poca	7	14.2
<input type="checkbox"/> Ninguna	8	16.3
<input type="checkbox"/> Suficiente	3	6.12

**Comunicación descentralizada, descendente, ascendente, abierta, horizontal. Teorías administrativas: Neoclásica.**

18. Califique la calidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Toda	13	26.5
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Apenas la necesaria</b>	<b>17</b>	<b>34.6</b>
<input type="checkbox"/> Muy poca	5	10.2
<input type="checkbox"/> Ninguna	9	18.3

<input type="checkbox"/> Suficiente	3	6.12
-------------------------------------	---	------

**Comunicación descentralizada, descendente, ascendente, abierta, horizontal. Teorías administrativas: Neoclásica**

*COMUNICACIÓN: Abierta, transversal, directa y escrita, ascendente y descendente con retroalimentación. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la Comunicación son: D.O. y comportamiento organizacional.*

FORMALIZACIÓN: (preguntas: 8, 23)

8. Qué documentos contienen la normatividad de la empresa :

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> Reglamento interno de trabajo	45	91.8
<input type="checkbox"/> Manual de funciones	16	32.6
<input type="checkbox"/> Reglamento de higiene y seguridad industrial	41	83.6
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores		



**Teorías administrativas: Estructuralista, relaciones humanas, desarrollo organizacional y administración por objetivos.**

23. El procedimiento que realiza en la ejecución de sus funciones laborales permite:

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> En algunas tareas hacer innovaciones	38	77.5
<input type="checkbox"/> Que cuando surge una nueva alternativa para la ejecución del trabajo, sea desechada porque no se encuentra reglamentada	0	0
<input type="checkbox"/> Que en raras ocasiones sea posible hacer uso de otras alternativas diferentes a las establecidas para llevar a cabo el trabajo	2	4.08
<input type="checkbox"/> La creatividad en la ejecución del trabajo	20	40.8
<input type="checkbox"/> Siempre se deben seguir los parámetros		

establecidos para la ejecución de funciones 6

12.2

**Formalización baja, adaptación al cambio. Teorías administrativas: relaciones humanas.**

*FORMALIZACIÓN: Medianamente formalizada, normas adaptables a los cambios del medio. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la Formalización son: Estructuralista y relaciones humanas.*

ESTILO DE DIRECCIÓN: (preguntas: 11, 15, 16, 21, 22)

11. ¿Su superior controla y hace seguimiento a su trabajo?

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre	23	46.9
<input type="checkbox"/> Periódicamente	13	26.5
<input type="checkbox"/> Nunca	3	6.10
<input type="checkbox"/> Algunas veces	6	12.2

<input type="checkbox"/> Casi nunca	2	4.08
-------------------------------------	---	------

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas:  
administración por objetivos, estructuralista.**

15. ¿Cómo es la confianza (en el trabajo realizado) entre el jefe inmediato y los funcionarios de su área?

X	f	%
<input type="checkbox"/> Excelente	17	34.6
<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<b>25</b>	<b>51.0</b>
<input type="checkbox"/> Aceptable	6	12.2
<input type="checkbox"/> mala	0	0
<input type="checkbox"/> muy mala	0	0

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas:  
Administración por objetivos, estructuralista.**

16. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo?

X	<i>f</i>	%
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre	24	48.9
<input type="checkbox"/> Periódicamente	14	28.5
<input type="checkbox"/> Nunca	2	4.08
<input type="checkbox"/> Algunas veces	8	16.3
<input type="checkbox"/> Casi nunca	2	4.08

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas: Neoclásica, estructuralista.**

21. Las actitudes de sus superiores le permiten:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	38	77.5
<input type="checkbox"/> Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	6	12.2
<input type="checkbox"/> Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	3	6.12
<input type="checkbox"/> No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	1	2.04
<input type="checkbox"/> Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos		

organizacionales. 1 2.04

**Estilo de dirección participativo en grupo. Teorías administrativas:  
Desarrollo organizacional, administración por objetivos,  
comportamiento organizacional.**

22. El estilo de mando de sus superiores le permiten:

X *f* %

**Sentirse muy comprometido  
y responsable ante el cumplimiento  
de los objetivos organizacionales** 33 67.3

Sentirse moderadamente  
comprometido y responsable ante el  
cumplimiento de los objetivos  
organizacionales. 13 26.5

Sentirse poco comprometido y  
responsable ante el cumplimiento de

los objetivos organizacionales	3	6.12
<input type="checkbox"/> No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0
<input type="checkbox"/> Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0

**Estilo de dirección participativo en grupo. Teorías administrativas: Desarrollo organizacional, administración por objetivos, comportamiento organizacional.**

***ESTILO DE DIRECCIÓN: Participativo – participación en grupo.***  
***Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia del Estilo de Dirección son: Estructuralista, neoclásica.***

DIVISIÓN DE TRABAJO: (preguntas: 12, 13)

12. Los cargos en la organización se agrupan de acuerdo a:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Habilidades	19	38.7
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Funciones</b>	<b>26</b>	<b>53.0</b>
<input type="checkbox"/> Procesos y productos	7	
14.2		
<input type="checkbox"/> Geográficamente	4	8.16
<input type="checkbox"/> Proyectos	6	12.2
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores	0	0
<input type="checkbox"/> Otra (Cuáles):_____	0	0
<input type="checkbox"/> No responde	7	14.2

**División de trabajo - teorías administrativas: Estructuralista, desarrollo organizacional, administración por objetivos y comportamiento organizacional.**

13. Los trabajos realizados dentro de su área permiten:

X	f	%
<input type="checkbox"/> La rotación en los puestos de trabajo	10	20.4
<input type="checkbox"/> <b>La especialización en una tarea</b>	<b>34</b>	<b>69.3</b>
<input type="checkbox"/> La cooperación entre puestos de trabajo	31	63.2
<input type="checkbox"/> La competencia entre puestos de trabajo	5	10.2

**División de trabajo alta estructurada y vertical. Teorías administrativas: Clásica, científica y burocrática.**

***DIVISIÓN DE TRABAJO: Relativamente baja, horizontal, trabajo individual y grupal. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la División de Trabajo son: Clásica, burocrática y científica***

De acuerdo con las plantillas de calificación (anexo 4 y 5) se hace posible clasificar de la siguiente manera los aspectos evaluados dentro de las teorías administrativas:

TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	FORMALIZACIÓN	DIVISIÓN DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	INCENTIVOS
Desarrollo organizacional.	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Estructuralista	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Estructuralista	Desarrollo organizacional
Comportamiento organizacional	Relaciones humanas	Comportamiento organizacional	Relaciones Humanas	Comportamiento organizacional	Relaciones humanas	Neoclásica	Comportamiento organizacional
Administración por objetivos		Neoclásica Estructuralista Administración por objetivos		Administración por objetivos			Estructuralista

Como se puede apreciar en general predominan las características de las teorías: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURALISTA**; como se había previsto no se encuentra un estilo acorde a una teoría administrativa pura, por lo cual se generalizarán sus características de acuerdo a éstos tres modelos, tomando como referencia las plantillas de calificación (anexos 4 y 5).

TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE PROBLEM	COMUNICACIÓN	FORMALIZACIÓN	DIVISIÓN DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	INCENTIVOS
--------------------	---------------------	--------------	---------------	---------------------	---------------	---------------------	------------

Idn.Estilos admón. y su relac. con Creco.

	AS						
Centra- lizada con objetivos generales	Descentra- lizada	Abierta, transversal, ascendente descenden- te, directa y escrita con retroali- mentación.	Mediana- mente formaliza- da Normas adaptables a los cambios y la interacción con el medio.	Relativa- mente baja, horizontal, trabajo individual y grupal	Alta participa- ción de grupos informales de trabajo	Participati- vo, participa- ción en grupo	Sociales, materiales, intrínsecos y extrínse- cos.

## **FÁBRICA INTERNACIONAL DE BLINDAJES LTDA.**

En la siguiente tabla encontramos los factores administrativos que posee la empresa, contextualizados de acuerdo a la plantilla de calificación (anexos 4 y 5) y su relación con el crecimiento psicológico:

<b><i>FACTORES ESTILO DE ADMINISTRACIÓN</i></b>	<b><i>PROPICIA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>	<b><i>LIMITA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>
<i>TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA CON OBJETIVOS GENERALES</i>		X
<i>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DESCENTRALIZADA</i>	X	
<i>COMUNICACIÓN ABIERTA</i>	X	
<i>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</i>	X	
<i>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</i>		X
<i>COMUNICACIÓN TRANSVERSAL</i>	X	
<i>FORMALIZACIÓN BAJA</i>	X	
<i>BAJA DIVISIÓN DE TRABAJO</i>	X	
<i>INCENTIVOS MATERIALES</i>	X	
<i>INCENTIVOS SOCIALES</i>	X	
<i>D. PARTICIPATIVO EN GRUPO</i>	X	

Como se puede apreciar, la empresa en general **propicia el crecimiento psicológico** de sus empleados, lo cual se refleja en las actitudes y comportamientos de los mismos, al manifestar su apego a la entidad, su necesidad de que sus aportes sean tenidos en cuenta y sobre todo su empeño por sacar adelante su labor a pesar de las dificultades.

### ***FÁBRICA INTERNACIONAL DE BLINDAJES***

<b><i>CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>	<b><i>ESTILO ADMINISTRATIVO</i></b>
<b><i>FACTORES</i></b>	<b><i>FACTORES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo del fracaso</li><li>• Manejo de la incertidumbre</li><li>• Motivación al logro</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Apertura al cambio</li><li>• Promedio porcentaje de población con altas puntuaciones de crecimiento psicológico 73.25%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones centralizada con objetivos generales</li><li>• Solución de problemas descentralizada</li><li>• Comunicación abierta, ascendente, descendente, transversal.</li><li>• Formalización y división de trabajo baja.</li><li>• Incentivos materiales y sociales</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo de dirección participación en grupo.</li></ul>
--	---

## **MINISTERIO DE TRANSPORTE**

### **DESCRIPCIÓN**

Empresa de carácter público cuyo objeto principal consiste en fijar políticas y normas relacionadas con el sector del transporte a nivel nacional y velar así mismo por su cumplimiento, en asocio con otras entidades gubernamentales tales como el Instituto Nacional de Vías INVIAS.

Fue creado a comienzos del siglo XX, con el nombre de Ministerio de obras públicas, su primer ministro fue Modesto Garcés. Posteriormente fue reestructurado y se creó el ministerio de Obras públicas y transporte, que trabajaba conjuntamente con el INTRA. En el año de 1.993 fue nuevamente reestructurado (decreto 2171) y pasó a llamarse Ministerio de transporte y algunas de sus funciones fueron adjudicadas al instituto nacional de vías INVIAS. Actualmente está siendo reestructurado en cuanto a sus funciones y

estructura orgánica (Decreto 101 del 2.000), mas no en su nombre; dicha situación ha generado confusión ya que no son claras las políticas ni objetivos del ministerio; por lo mismo no tiene horizonte institucional definido. En el año de 1.998 un grupo interdisciplinario creó una misión y una visión (anexo 6) que hasta ahora se retomará para implementarse y dar a conocer. En teoría, sus acciones están siendo orientadas por decretos reglamentarios antiguos ya que hasta ahora se comienza a promulgar el decreto actual (anexo 6). En cuanto a políticas de administración de personal se mantienen los programas de capacitación y desarrollo, bonificaciones extras para algunos cargos, comisiones, programas de bienestar social y reconocimiento. La selección de personal se realiza mediante concursos como es establecido para todas las entidades de carácter público; se espera comenzar a realizar programas de inducción y de reinducción con el fin de dar a conocer los cambios dados por la reestructuración. En su mayoría, el personal del Ministerio pertenece a la carrera administrativa (podría correlacionarse con contratación a término indefinido), sólo los cargos directivos y de asesoría están dados como de libre nombramiento y remoción, que como su nombre lo indica Ministro o Presidente pueden decidir libremente si la persona se queda o no en el cargo y

por cuánto tiempo. En el momento no hay personal por provisionalidad (se asemeja a reemplazar una vacante) ni por prestación de servicios.

A nivel nacional el Ministerio de Transporte está conformado por dependencias regionales en cada departamento, siendo integrado por un total de 900 empleados. Básicamente la nómina del Ministerio está conformada por los siguientes cargos: Directivos, asesores, profesionales, asistenciales y auxiliares. A nivel Bogotá está conformado por 610 empleados distribuidos en sus dependencias:

Despacho del MINISTRO

Despacho del VICEMINISTRO

Oficina Jurídica

Oficina de Planeación

Control Interno

Secretaría General

Sudirección Administrativa y financiera

Subdirección de recursos humanos

Dirección General de Transporte Fluvial

Subdirección de Tráfico fluvial

Subdirección de tráfico marítimo y puertos

Dirección general de transporte férreo y masivo

Dirección general de transporte y tránsito automotor

Subdirección operativa de tránsito automotor

Subdirección operativa de tránsito y seguridad vial

Dirección general de carreteras

Dirección general de transporte aéreo.

Los empleados del Ministerio trabajan en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes con una hora de almuerzo a excepción de conductores que no tienen un horario fijo.

De acuerdo con la fórmula (Hernández, 1.991 pág.82) utilizada para determinar la muestra representativa de la población, se trabajó con un número de 244 empleados, ya que únicamente se aplicó el estudio al personal de la planta central de Santafé de Bogotá y regional Cundinamarca (610 empleados).

## RESULTADOS PRUEBA DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO

ITEMS	C A L I F I C A C I O N .n:244						
	1 Desacuerdo Completo	2 Desacuerdo Moderado	3 Desacuerdo Leve	4 Acuerdo Leve	5 Acuerdo Moderado	6 Acuerdo Completo	N.R
1 -	49 pnas. <b>22.2%</b>	40 pnas. 18.18%	28pnas. 12.72%	24 pnas. 10.9%	27 pnas. 12.27%	22 pnas. 10.0 %	30.pnas. 13.63%
2 -	78pnas. <b>35.45%</b>	47 pnas. 21.36%	29 pnas. 13.18%	21.pnas. 9.54%	15 pna. 6.81%	4 pnas. 1.81%	26pnas 11.81%
3 -	67 pnas. <b>30.45%</b>	42 pna. 19.09%	42 pna. 19.09%	22 pnas. 10.0%	12 pnas. 5.45%	12 pnas 5.45%	23.pnas 10.45
4 -	64 pnas. <b>29.09%</b>	53 pnas. 24.09%	33 Pnas. 15.0%	27 pnas. 12.27%	11 pnas. 5.0%%	17 pnas. 7.72%	15.pnas 6.81%
5 +	3 pnas. 1.36	5 pnas. 2.27%	5 pnas. 2.27%	17 pnas. 7.72%	56 pna. 25.45%	106pnas <b>48.18%</b>	28 pnas 12.72%
6 +	4 pnas. 1.81%	3pnas. 1.36%	3 pnas. 1.36%	21 pnas 9.54	52 pnas. 23.63%	107pnas <b>48.63%</b>	30pnas 13.63%
7 +	4 pnas. 1.81%	2 pnas. 0.90%	5 pnas. 2.27%	21 pna. 9.54%	45 pnas. 20.45%	102pnas <b>46.36%</b>	41.pnas. 18.63
8 +	3 pnas 1.3%	3 pnas. 1.3%	6pnas. 2.72%	25 pna. 11.36%	47 pnas 21.36%	103pnas <b>46.81%</b>	33.pnas 15.%

En los resultados anteriores y de acuerdo con la plantilla de calificación de la prueba de crecimiento psicológico (ANEXO 4), en la que para cada ítem se encuentra una valoración dada en términos de positivo y negativo, si la respuesta está dada como acuerdo y la valoración del ítem es negativa, es posible interpretar tal respuesta como *la no existencia de crecimiento psicológico*; de igual modo si la respuesta está dada como acuerdo y la valoración del ítem es positiva, se podrá interpretar como *la existencia del crecimiento psicológico*.

Los resultados obtenidos permiten interpretar que **los empleados del Ministerio de Transporte poseen en su mayoría una tendencia hacia el crecimiento psicológico, pero no de manera significativa**, como se puede corroborar al comparar los porcentajes de una y otra empresa. De igual modo se hace posible apreciar la diferencia en cuanto a la percepción de los trabajadores, ya que en el caso del Ministerio se detecta el escaso compromiso laboral con la entidad en general. Se encuentran con menos capacidad de manejar el fracaso y la incertidumbre y sus metas no son claras, así como tampoco su empeño en sacar adelante la institución. Esto puede deberse también un poco al caos organizacional que ellos perciben dada la reestructuración por la que atraviesan actualmente, lo que no les permite tener claridad en cuanto a los objetivos de la entidad y por lo mismo frena un poco en ellos el fijarse metas, generándoles en cierto modo inestabilidad laboral y personal.

El análisis de los resultados de la encuesta, igualmente se analizó de acuerdo a la distribución de frecuencia y porcentaje.

## **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTILO ADMINISTRATIVO**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta categorizados de acuerdo a los factores de medición (toma de decisiones, participación, comunicación, incentivos, estilo de dirección, división del trabajo, solución de problemas, formalización). Al finalizar cada apartado de factores se colocará el estilo al cual corresponde el factor y su identificación con las diversas teorías administrativas de acuerdo con las plantillas de calificación (anexo 4 y 5).

INCENTIVOS: (preguntas: 13 (descripción general) y 20 (selección múltiple))

**Programas de capacitación: 59.09%**

Programas de desarrollo. :5.0%

Bonificaciones extras: 7.27%

Aumentos salariales: 2.72%

Primas extralegales: 7.27%

- Comisiones : 10.90%
- Políticas de ascenso: 5.45%
- Programas de bienestar social: 29.54%
- Reconocimiento público: 8.18%
- Reconocimiento privado (verbal o escrito). :9.9%
- Otros :No hay 20.45%
- No responde: 19.09%

En este punto los empleados manifestaron inconformidad ya que en los programas tales como capacitación, desarrollo, bonificaciones extras y comisiones no existe cubrimiento sino únicamente para el personal directivo, que según ellos aprovechan dichos programas para el beneficio personal; las políticas de ascenso se rigen básicamente por palanca política y al bienestar social le hace falta presupuesto.

**Incentivos intrínsecos. Teorías: comportamiento organizacional.**

20. De acuerdo a sus responsabilidades laborales y las funciones que tiene asignadas, la remuneración que usted recibe es:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Excelente	2	0.90
<input type="checkbox"/> Aceptable	33	15.0
<input type="checkbox"/> Mala	66	30.0
<input type="checkbox"/> Podría ser mejor	<b>131</b>	<b>59.54</b>
<input type="checkbox"/> Buena	4	1.81

**Incentivo material extrínseco que no logra satisfacer la necesidad personal. Teorías administrativas: Burocrática, científica, clásica.**

*INCENTIVOS: Materiales, extrínsecos. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de los Incentivos son: Clásica, burocrática, científica, comportamiento organizacional.*

TOMA DE DECISIONES: (preguntas: 1, 2, 4, 14 y 19)

1. Para tomar una decisión que afecta de manera directa a todo el personal de su empresa se consulta con:

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> Directivos	60	27.27
<input checked="" type="checkbox"/> Directivos y jefes de área	60	27.27
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área supervisores	10	4.54
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general.	17	7.72
<input type="checkbox"/> No se consulta a nadie.	62	28.18
<input type="checkbox"/> No responde		2.04

**Toma de decisiones centralizada; Teoría administrativa: burocrática, clásica y científica.**

2. Una vez tomada esta decisión se comunica a:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Directivos	40	18.18

<input type="checkbox"/> Directivos y jefes de área	36	16.36
<input type="checkbox"/> Directivos, jefes de área y supervisores	9	4.09
<input type="checkbox"/> <b>Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general.</b>	<b>94</b>	<b>42.72</b>
<input type="checkbox"/> No se comunica a nadie.	36	16.36
<input type="checkbox"/> No responde		

**Toma de decisiones descentralizada - teoría administrativa relaciones humanas, desarrollo organizacional, estructuralista, comportamiento organizacional, administración por objetivos.**

4.Cuando ocurre un problema dentro de su área usted:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Lo solucionan por sus propios medios.	66	30.00
<input type="checkbox"/> Acude a sus subalternos.	14	6.36
<input type="checkbox"/> Busca ayuda externa.	4	1.18
<input type="checkbox"/> Busca ayuda con otros directivos	19	8.63
<input type="checkbox"/> <b>Busca ayuda con compañeros</b>	<b>163</b>	<b>74.0</b>

**Toma de decisiones descentralizada - relaciones humanas, estructuralista, desarrollo organizacional, administración por objetivos y comportamiento organizacional**

14. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	3	1.36
<input type="checkbox"/> Periódicamente	21	9.54
<input type="checkbox"/> Nunca	84	38.18
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<b>89</b>	<b>40.45</b>
<input type="checkbox"/> Casi nunca	27	12.27

**Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales. Teorías administrativas: Neoclásica.**

19. Cuando usted no puede solucionar sus inquietudes y problemas de trabajo se los plantea a su jefe inmediato

X	<i>f</i>	%
---	----------	---



<input type="checkbox"/> Recurre a usted y usted se encarga de solucionarlo asumiendo toda responsabilidad	70	31.18
<input type="checkbox"/> Solucionan ellos el problema sin consultar	29	13.18
<input type="checkbox"/> No le consultan y esperan a que la falla sea notoria	13	5.90
<input type="checkbox"/> Recurren a otras áreas o a otros jefes.	11	5.00
<input type="checkbox"/> <b>El jefe inmediato se hace cargo del problema pero con apoyo del personal</b>	<b>109</b>	<b>49.54</b>

**Propicia la descentralización en la solución de problemas y la autonomía de los empleados. Teoría administrativa: Comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, administración por objetivos, estructuralista.**

7. Los mecanismos de participación más utilizados por el personal de su empresa son:

X	f	%
---	---	---

<input type="checkbox"/> Sindicatos	43	19.54
<input type="checkbox"/> Comités	40	18.18
<input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias	2	0.90
<input type="checkbox"/> Comités de control de calidad y participación	14	6.36
<input type="checkbox"/> No hay	<b>111</b>	<b>50.45</b>
<input type="checkbox"/> Otros : reuniones	9	18.3
<input type="checkbox"/> directamente	3	6.10
<input type="checkbox"/> No responde	2	4.08

**Solución de problemas centralizada, no participativa. Teorías administrativas: Burocrática, clásica y científica.**

9. Con qué frecuencia participa usted en la solución conjunta de los problemas de su área?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	58	26.36
<input type="checkbox"/> Periódicamente	55	25.0

<input type="checkbox"/> Nunca	14	6.36
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<b>80</b>	<b>36.36</b>
<input type="checkbox"/> Casi nunca	12	5.45

**Solución de problemas descentralizada - poco participativa. Teorías administrativas: Neoclásica.**

10. Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros de área?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	<b>88</b>	<b>40.0</b>
<input type="checkbox"/> Periódicamente	44	20.0
<input type="checkbox"/> Nunca	7	3.18
<input type="checkbox"/> Algunas veces	<b>84</b>	<b>38.18</b>
<input type="checkbox"/> Casi nunca	3	1.36
<input type="checkbox"/> No responde	1	2.04

**Solución de problemas descentralizada - participativa. Teorías administrativas: Neoclásica, Relaciones humanas y desarrollo organizacional.**

*SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Descentralizada. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la Solución de Problemas son: D.O. y Neoclásica.*

COMUNICACIÓN: (Preguntas: 5, 6, 17, 18)

5.Usted comunica las decisiones que afectan de manera directa a todo el personal:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Inmediatamente.	85	38.6
<input type="checkbox"/> Después de una semana de haber sido tomadas	43	19.54
<input type="checkbox"/> Entre 2 semanas y un mes después		

de haber sido tomada.	28	12.32
<input type="checkbox"/> Entre un mes y 3 meses después		
de haber sido tomada	18	8.18
<input type="checkbox"/> No se comunican	40	18.18

**Comunicación directa - Teorías administrativas: Estructuralista, relaciones humanas, administración por objetivos, desarrollo organizacional y comportamiento organizacional.**

6. Las decisiones se comunican generalmente a través de:

X	f	%
<input type="checkbox"/> <b>Documentos por escrito</b>	<b>106</b>	<b>48.18</b>
<input type="checkbox"/> Publicaciones internas		
de la empresa	26	
11.81		
<input type="checkbox"/> Cartelera informativa	45	20.45
<input type="checkbox"/> Reuniones grupales	25	11.36
<input type="checkbox"/> De manera personal	12	5.4
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores.	43	19.54

Idn.Estilos admón. y su relac. con Creco.

<input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.	30	13.63
<input type="checkbox"/> No responde	12	5.45

**Comunicación escrita, vertical descendente. Teorías administrativas:**

**Burocrática.**

17. Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

X	f	%
<input type="checkbox"/> Toda	14	6.36
<input type="checkbox"/> Apenas la necesaria	54	24.5
<input checked="" type="checkbox"/> Muy poca	<b>101</b>	<b>45.90</b>
<input type="checkbox"/> Ninguna	38	17.27
<input type="checkbox"/> Suficiente	12	5.45

**Comunicación centralizada, descendente, vertical. Teorías administrativas: Burocrática.**

18. Califique la calidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

X	f	%
<input type="checkbox"/> Toda	10	4.54
<input type="checkbox"/> Apenas la necesaria	73	33.18
<input checked="" type="checkbox"/> Muy poca	<b>86</b>	<b>39.89</b>
<input type="checkbox"/> Ninguna	44	20.0
<input type="checkbox"/> Suficiente	12.	5.45

**Comunicación centralizada, descendente, vertical, cerrada. Teorías administrativas: Burocrática.**

*COMUNICACIÓN: Cerrada, vertical, centralizada y descendente. Las Teoría Administrativa que sostiene la importancia de la Comunicación es: Burocrática.*

FORMALIZACIÓN: (Preguntas: 8, 23)

8. Qué documentos contienen la normatividad de la empresa

X	f	%
---	---	---

<input type="checkbox"/> Reglamento interno de trabajo	45	20.45
--	----	-------

<input type="checkbox"/> <b>Manual de funciones</b>	<b>119</b>	
---	------------	--

### 51.8

<input type="checkbox"/> Reglamento de higiene y seguridad industrial	8	3.63
---	---	------

<input type="checkbox"/> Todas las anteriores	26	11.8
---	----	------

<input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores	34	15.45
--	----	-------

¿Se aplican?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	53	24.09
<input type="checkbox"/> Periodicamente	42	19.09
<input type="checkbox"/> Nunca	10	4.54
<input type="checkbox"/> <b>Algunas veces</b>	<b>82</b>	<b>37.27</b>
<input type="checkbox"/> Casi nunca	39	17.72
<input type="checkbox"/> No responde	2	4.08

¿Los utiliza en su trabajo para tomar decisiones?

X	<i>f</i>	%
<b>SI</b>	<b>118</b>	<b>53.63</b>
NO	80	
36.36		
No responde	1	

**Formalización alta ordenada, pero que permite la autonomía de los trabajadores. Teorías administrativas: Estructuralista, desarrollo organizacional y administración por objetivos.**

23. El procedimiento que realiza en la ejecución de sus funciones laborales permite:

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> <b>En algunas tareas hacer innovaciones</b>	<b>84</b>	<b>38.18</b>
<input type="checkbox"/> Que cuando surge una nueva alternativa para la ejecución del trabajo sea desechada por		

que no se encuentra reglamentada	5	2.27
<input type="checkbox"/> Que en raras ocasiones sea posible hacer uso de otras alternativas diferentes a las establecidas para llevar a cabo el trabajo	33	15
<input type="checkbox"/> La creatividad en la ejecución del trabajo	59	26.81
<input type="checkbox"/> Siempre se deben seguir los parámetros establecidos para la ejecución de las funciones	61	27.72

**Formalización baja, adaptación al cambio. Teoría administrativa:**

**Relaciones humanas.**

***FORMALIZACIÓN: Mediana, normas adaptables a cambios e interacción con el medio. Las Teorías Administrativas que sostienen la***

*importancia de la Formalización son: D.O., relaciones humanas, estructuralista y administración por objetivos*

ESTILO DE DIRECCIÓN: (preguntas: 11, 15, 16, 21, 22)

11. ¿Su superior controla y hace seguimiento a su trabajo?

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre	81	36.81
<input type="checkbox"/> Periódicamente	79	35.9
<input type="checkbox"/> Nunca	10	4.54
<input type="checkbox"/> Algunas veces	43	19.54
<input type="checkbox"/> Casi nunca	4	1.81

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas: administración por objetivos, desarrollo organizacional y comportamiento organizacional.**

15. Cómo es la confianza (en el trabajo realizado) entre el jefe inmediato y los funcionarios de su área?

X	f	%
---	---	---

<input type="checkbox"/> Excelente	42	19.09
<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<b>103</b>	<b>46.81</b>
<input type="checkbox"/> Aceptable	67	30.45
<input type="checkbox"/> mala	8	3.63
<input type="checkbox"/> muy mala	2	0.90

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas:**

**Administración por objetivos, estructuralista.**

16. Con qué frecuencia es revisado su trabajo?

X	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> Siempre	74	33.63
<input checked="" type="checkbox"/> Periodicamente	<b>89</b>	<b>40.45</b>
<input type="checkbox"/> Nunca	11	5.0
<input type="checkbox"/> Algunas veces	47	21.36
<input type="checkbox"/> Casi nunca	7	3.18

**Estilo de dirección participativo. Teorías administrativas:  
Administración por objetivos, comportamiento organizacional y  
desarrollo organizacional.**

21. Las actitudes de sus superiores le permiten:

X	f	%
<input checked="" type="checkbox"/> Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	174	79.09
<input type="checkbox"/> Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	22	10.0
<input type="checkbox"/> Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	14	6.36
<input type="checkbox"/> No sentirse comprometido		

y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	5	2.27
<input type="checkbox"/> Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de objetivos organizacionales	13	5.90

**Estilo de dirección participativo en grupo. Teorías administrativas:  
Desarrollo organizacional, administración por objetivos y  
comportamiento organizacional.**

22. El estilo de mando de sus superiores le permiten:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales	149	67.72
<input type="checkbox"/> Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos	32	14.54

organizacionales

Sentirse poco comprometido y

responsable ante el cumplimiento de

los objetivos organizacionales

15

6.81

No sentirse comprometido y

responsable ante el cumplimiento

de los objetivos organizacionales

10

4.54

Sentir disgusto cuando de alguna

manera debe comprometerse ante el

cumplimiento de los objetivos

organizacionales.

3

1.36

**Estilo de dirección participativo en grupo. Teorías administrativas:**

**Desarrollo organizacional, administración por objetivos y comportamiento organizacional.**

***ESTILO DE DIRECCIÓN: Participativo – en grupo. Las Teorías***

***Administrativas que sostienen la importancia del Estilo de Dirección son:***

***D.O., comportamiento organizacional y administración por objetivos.***

DIVISIÓN DE TRABAJO (Preguntas: 12, 13)

12. Los cargos en la organización se agrupan de acuerdo a:

X	f	%
<input type="checkbox"/> Habilidades	29	13.18
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Funciones</b>	<b>120</b>	<b>54.5</b>
<input type="checkbox"/> Procesos y productos	11	5
<input type="checkbox"/> Geográficamente	3	1.36
<input type="checkbox"/> Proyectos	13	5.90
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores	12	5.45
<input type="checkbox"/> Otra (Cuáles):_____	4	1.8
<input type="checkbox"/> No sabe	41	18.63

**División de trabajo - teorías administrativas: Estructuralista, desarrollo organizacional, administración por objetivos y comportamiento organizacional.**

13. Los trabajos realizados dentro de su área permiten:	<i>X</i>	<i>f</i>	%
<input type="checkbox"/> La rotación en los puestos de trabajo		33	15.0
<input type="checkbox"/> La especialización en una tarea		84	38.18
<input type="checkbox"/> <b>La cooperación entre los puestos de trabajo</b>		<b>98</b>	<b>44.54</b>
<input type="checkbox"/> La competencia entre los puestos de trabajo		8	3.63

**División de trabajo baja grupal. Teorías administrativas: Desarrollo organizacional, comportamiento organizacional y administración por objetivos.**

***DIVISIÓN DE TRABAJO: Bajo, trabajo individual y grupal. Las Teorías Administrativas que sostienen la importancia de la División de Trabajo son: D.O., administración por objetivos, comportamiento organizacional, estructuralista.***

De acuerdo con las plantillas de calificación (anexo 4 y 5) es posible clasificar los aspectos evaluados dentro de las teorías administrativas, así:

TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	FORMALIZACIÓN	DIVISIÓN DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	INCENTIVOS
Desarrollo organizacional.	Desarrollo organizacional	Burocrática	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional.	Clásica Burocrática
Comportamiento organizacional	Neoclásica		Estructuralista	Comportamiento organizacional	Neoclásica	Comportamiento organizacional	Científica. Comportamiento organizacional
Administración por objetivos			Relaciones Humanas Administración por objetivos	Administración por objetivos		Administración por objetivos	Comportamiento organizacional
				Estructuralista			

Como se puede apreciar en general predominan las características de las teorías: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y**

BUROCRATICA; como se había previsto no se encuentra un estilo acorde a una teoría administrativa pura, por lo cual se generalizarán sus características de acuerdo con estos cuatro modelos, tomando como referencia las plantillas de calificación (anexo 4 y 5).

TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	FORMALIZACIÓN	DIVISIÓN DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	INCENTIVOS
Centralizada con objetivos generales	Descentralizada	Cerrada, vertical, descendente, escrita.	Mediana-mente formalizada Normas adaptables a los cambios y la interacción con el medio.	Relativa-mente baja, trabajo individual y grupal	Alta participa-ción de grupos de trabajo	Participati-vo, participa-ción en grupo	Predomi-nan los materiales extrínsecos , pero existen algunos intrínsecos sociales.

En la siguiente tabla encontramos los factores administrativos que posee la empresa, contextualizados de acuerdo a la plantilla de calificación (anexo 4 y 5), y su relación con el crecimiento psicológico.

<b><i>FACTORES ESTILO DE ADMINISTRACIÓN</i></b>	<b><i>PROPICIA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>	<b><i>LIMITA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>
<i>TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA CON OBJETIVOS GENERALES</i>		X
<i>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DESCENTRALIZADA</i>	X	
<i>COMUNICACIÓN CERRADA</i>		X
<i>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</i>		X
<i>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</i>		X
<i>FORMALIZACIÓN BAJA</i>	X	
<i>BAJA DIVISIÓN DE TRABAJO</i>	X	
<i>INCENTIVOS MATERIALES</i>	X	
<i>INCENTIVOS SOCIALES</i>	X	
<i>D. PARTICIPATIVO EN GRUPO</i>	X	

Como se puede apreciar la empresa en general **propicia el crecimiento psicológico** de sus empleados, sin embargo teniendo en cuenta la percepción de los trabajadores en cuanto al manejo de recursos tanto físicos como humanos se puede observar que no existen las condiciones para generar realmente en ellos dicho crecimiento psicológico.

<b><i>CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</i></b>	<b><i>ESTILO ADMINISTRATIVO</i></b>
<b><i>FACTORES</i></b>	<b><i>FACTORES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo del fracaso</li><li>• Manejo de la incertidumbre</li><li>• Motivación al logro</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Apertura al cambio</li><li>• Promedio porcentaje de población con altas puntuaciones de crecimiento psicológico 37.62%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones centralizada con objetivos generales</li><li>• Solución de problemas descentralizada</li><li>• Comunicación cerrada, descendente, escrita.</li><li>• Formalización y división de trabajo baja.</li><li>• Incentivos materiales y sociales</li><li>• Estilo de dirección participación en grupo.</li></ul>

En la siguiente tabla comparativa se puede apreciar el porcentaje de población que acertó en cada uno de los ítems de la prueba de crecimiento psicológico que señalaba dicha potencialidad – crecimiento psicológico- de las

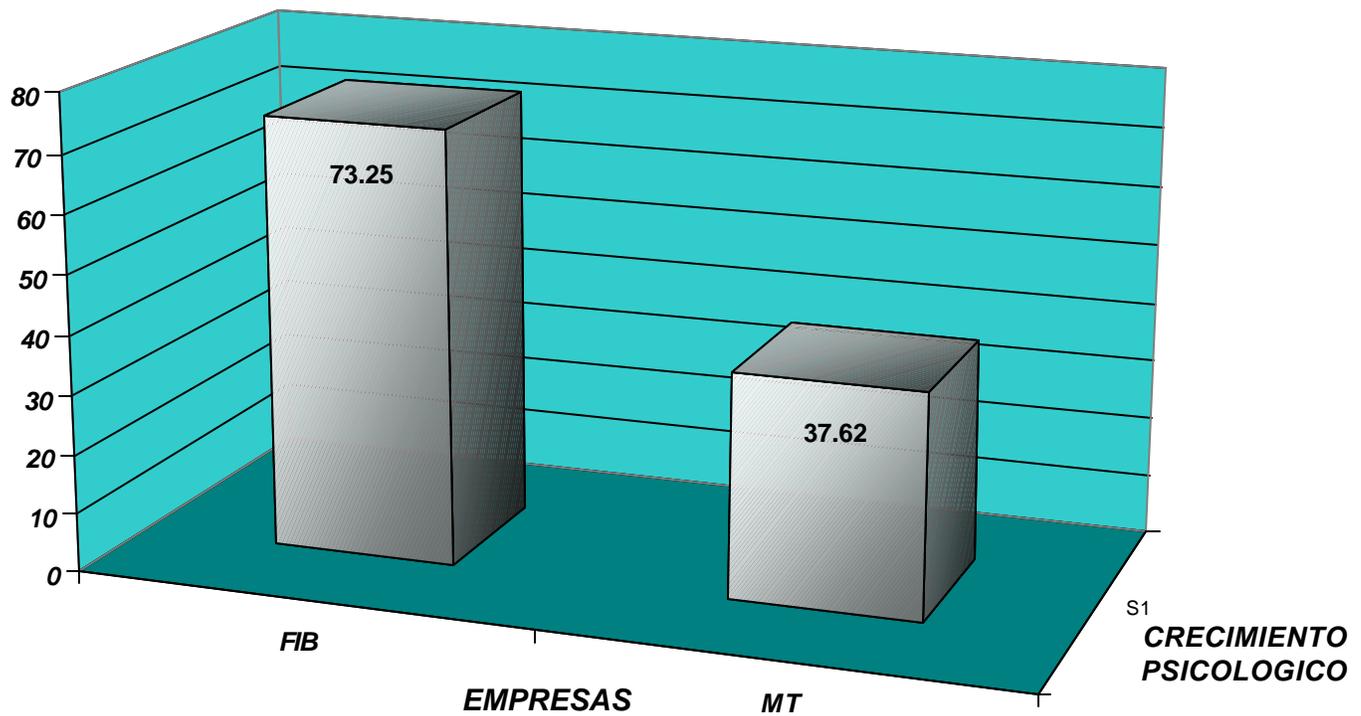
dos empresas en las cuales se llevó a cabo el estudio, así como se señalan los factores administrativos que posee cada una de ellas. Esto nos permite apreciar mejor las diferencias entre los estilos administrativos de las dos empresas y las diferencias en los puntajes de crecimiento psicológico de los trabajadores:

**TABLA COMPARATIVA DE PORCENTAJES Y PROMEDIOS DE  
LA POBLACIÓN CON CARACTERÍSTICAS DE CRECIMIENTO  
PSICOLÓGICO.**

<b>FACTORES CRECIMIENTO PSICOLÓGICO (Ver anexo 3)</b>	<b>EMPRESAS – CARACTERIZACIÓN FACTORES ADMINISTRATIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejo del fracaso</li> <li>● Manejo de la incertidumbre</li> <li>● Motivación al logro</li> <li>● Flexibilidad</li> <li>● Apertura al cambio</li> </ul>	<p><i>F.I.B.:</i> Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales, solución de problemas descentralizada, comunicación abierta, directa, escrita con retroalimentación; medianamente formalizada, normas adaptables a los cambios del medio, división de trabajo baja, horizontal trabajo individual y grupal; alta participación de grupos de trabajo; incentivos sociales, materiales, extrínsecos e intrínsecos; estilo de dirección participativo en grupos.</p>	<p><i>MINISTERIO DE TRANSPORTE</i> Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales, solución de problemas descentralizada, comunicación cerrada, vertical, escrita; medianamente formalizada, normas adaptables a los cambios del medio, división de trabajo baja, horizontal trabajo individual y grupal; alta participación de grupos de trabajo; incentivos sociales, materiales, extrínsecos e intrínsecos; estilo de dirección participativo en grupos.</p>
Pregunta N° 1.	44%	22%
Pregunta N° 2.	67%	35%
Pregunta N° 3.	73%	30%
Pregunta N° 4.	48%	29%
Pregunta N° 5.	93%	48%
Pregunta N° 6.	87%	48%
Pregunta N° 7.	87%	43%
Pregunta N° 8.	87%	46%
<b>PROMEDIO</b>	<b>73.25%</b>	<b>37.62%</b>

## **COMPARACIÓN ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN**

### **PORCENTAJE PROMEDIO DE CRECIMIENTO PSICOLOGICO ALCANZADO POR TRABAJADORES**



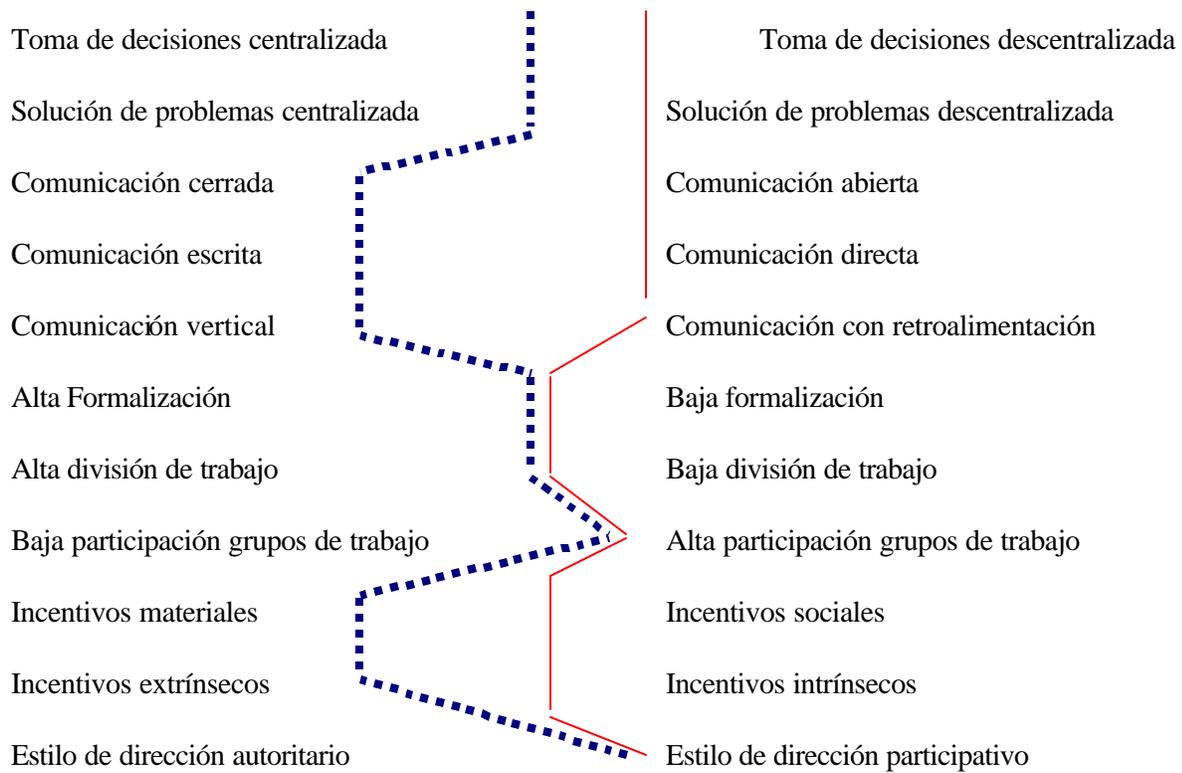
	FIB	MT
■ Serie1	73.25	37.62

## **COMPARACIÓN ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN**

### **MINISTERIO DE TRANSPORTE – F.I.B.**

(Limita el crecimiento psicológico)

(Favorece el crecimiento psicológico)



**MINISTERIO DE TRANSPORTE**    .....

**F.I.B.**    \_\_\_\_\_

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con el diseño planteado en la página 79, se inicia la discusión de resultados estudiando las diferencias existentes entre los estilos administrativos utilizados en cada una de las empresas y su relación con el crecimiento psicológico: Al comparar los datos se encontró que poseen las mismas características en los siguientes factores: Toma de decisiones, división de trabajo, solución de problemas, participación, el estilo de dirección es participativo y es medianamente formalizada, ya que sus normatividad es adaptable de acuerdo a la interacción con el medio. La diferencia básica se encuentra en los factores de comunicación e incentivos. Estos factores son muy importantes para la organización por que, en el caso de la comunicación permite la coordinación en el trabajo, alienta un mejor desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores, quienes al conocer mejor su trabajo se sienten más comprometidos con él. Retomando a Davis (1.996) la comunicación es determinante para la motivación de los subordinados, así como en la coordinación del trabajo. Uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional se refiere a que la

comunicación abierta es mejor que la restringida, ya que permite el conocimiento amplio y directo por parte de los empleados de la situación de la empresa. El ministerio en este sentido posee marcadas características del estilo administrativo Burocrático dado el tamaño y la complejidad del mismo, lo cual le exige un estilo de administración más definido. La Burocracia es una forma de organización humana que se basa en la razón y en la adecuación de los medios para alcanzar los fines. En la empresa F.I.B. se encontró que la comunicación permite un conocimiento amplio y directo por parte de los empleados de la situación de la empresa lo cual les permite un mayor acceso a la participación en la solución de problemas y toma de decisiones, lo que genera en ellos no sólo un compromiso con la empresa, sino también la capacidad de involucrar dimensiones tales como manejo del fracaso, de la incertidumbre, apertura al cambio y flexibilidad. Implica la construcción o reconstrucción de pensamientos, afectos y conductas que conducen a la conquista de metas superiores que representan un cambio en una dirección valiosa; en última instancia implica seguir creciendo, seguir cultivando potencialidades particulares (Romero 1.995).

En cuanto a los incentivos, nuevamente en el Ministerio predominan las características Burocráticas, en donde la motivación del personal está marcada

por la impersonalidad y los estímulos dados a los trabajadores son básicamente materiales y extrínsecos, los cuales no logran satisfacer plenamente a las personas ya que, según Mc Clelland (1.989), el hombre es motivado por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Esto lleva a que los empleados del Ministerio sientan inconformidad al percibir cómo ciertos directivos utilizan la empresa para fines particulares, así como la manipulación de los beneficios de ciertos programas que aunque existen no tienen la suficiente cobertura institucional y sólo se benefician funcionarios de altos cargos o los pertenecientes al grupo político predominante de turno. En la F.I.B. se manejan recompensas para el personal tanto materiales, sociales, motivadores intrínsecos y extrínsecos lo cual promueve en el personal de la fábrica compromiso hacia el engrandecimiento institucional y personal; facilitando el crecimiento psicológico, que puede tener fuentes motivacionales distintas, pero en verdad la que impulsa este crecimiento es la motivación al logro, que consiste en buscar la excelencia, conseguir metas elevadas o tener éxito en tareas difíciles. ( Romero 1.995). Estas características se percibieron al momento de implementar el estudio, ya que aunque todos eran conscientes de los cambios que ha venido sufriendo la empresa como consecuencia de la situación económica nacional, están empeñados en sacarla adelante y volver a

posicionarla como la número uno a nivel nacional y en lo posible internacional, como alguna vez ocurrió. A pesar de las dificultades y restricciones muestran el empeño por reposicionar la empresa como la número uno de su área, tienen una meta fijada, luchan por alcanzar un logro que ha pasado de ser laboral a ser personal dado el aprecio y pertenencia que sienten hacia la empresa, como ellos mismos lo afirmaban: “somos un producto F.I.B, somos una familia”, por eso generalmente los contratistas suelen subcontratar a sus hijos, hermanos y parientes en general, donde se puede apreciar su manejo de la incertidumbre y fijación de metas (motivación al logro).

En conclusión el estilo administrativo imperante en la F.I.B. se constituye en una combinación de los factores que integran las teorías administrativas desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, estructuralistas; en el Ministerio de Transporte el estilo administrativo es constituido por factores de las siguientes teorías: desarrollo organizacional, administración por objetivos, comportamiento organizacional y burocrático.

Los resultados de la prueba de crecimiento psicológico muestran que los trabajadores de una y otra empresa tienen características con tendencia hacia el

crecimiento psicológico; sin embargo los empleados de la F.I. B. muestran puntajes más altos en este aspecto que los del Ministerio de Transporte. Por tanto es posible afirmar que las diferencias generadas en los puntajes de crecimiento psicológico están relacionadas con el estilo administrativo utilizado en cada una de las empresas, como fue posible apreciar en el análisis de resultados.

Esto lleva a confirmar las hipótesis de trabajo planteadas para este estudio: La primera afirma que en efecto existen diferencias en los estilos de administración utilizados por las empresas en las cuales se llevó a cabo el estudio (F.I.B. y Ministerio de Transporte); la segunda, que de igual manera existen diferencias en las puntuaciones de sus empleados en la prueba de crecimiento psicológico, lo cual corrobora la tercera hipótesis en donde se afirma que el estilo administrativo utilizado en las empresas se relaciona de manera significativa con el crecimiento psicológico de los empleados de las mismas. Sin embargo se sugiere en próximos estudios determinar mediante estadígrafos y coeficientes de correlación si estas diferencias logran ser lo suficientemente significativas y conocer entonces el peso que tienen los factores comunicación e incentivos en la incidencia del estilo de administración y el crecimiento psicológico.

**TABLA COMPARATIVA DE LOS PROMEDIOS DE  
PORCENTAJES DE LA POBLACIÓN CON CARACTERÍSTICAS  
DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO.**

<b>FACTORES CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</b>	<b>EMPRESAS – CARACTERIZACIÓN DE FACTORES ADMINISTRATIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del fracaso</li> <li>• Manejo de incertidumbre</li> <li>• Motivación al logro</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Apertura al cambio</li> </ul>	<p><b>F.I.B.:</b> Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales, solución de problemas descentralizada, comunicación abierta, directa, escrita con retroalimentación; medianamente formalizada, normas adaptables a los cambios del medio, división de trabajo baja, horizontal trabajo individual y grupal; alta participación de grupos de trabajo; incentivos sociales, materiales, extrínsecos e intrínsecos; estilo de dirección participativo en grupos.</p>	<p><b>MINISTERIO DE TRANSPORTE</b> Toma de decisiones descentralizada con objetivos generales, solución de problemas descentralizada, comunicación cerrada, vertical, escrita; medianamente formalizada, normas adaptables a los cambios del medio, división de trabajo baja, horizontal trabajo individual y grupal; alta participación de grupos de trabajo; incentivos sociales, materiales, extrínsecos e intrínsecos; estilo de dirección participativo en grupos.</p>
Pregunta N° 1.	44%	22%
Pregunta N° 2.	67%	35%
Pregunta N° 3.	73%	30%
Pregunta N° 4.	48%	29%
Pregunta N° 5.	93%	48%
Pregunta N° 6.	87%	48%
Pregunta N° 7.	87%	43%
Pregunta N° 8.	87%	46%
<b>PROMEDIO</b>	<b>73.25%</b>	<b>37.62%</b>

Es posible que la diferencia en los resultados se deba un poco al tamaño y complejidad de las dos empresas; así como a la forma de aplicación de la

prueba, ya que por contar el Ministerio con mayor número de funcionarios fue necesario efectuarla a nivel grupal, mientras que la F.I.B. permitió su realización individualmente, dado el número de sus trabajadores y la organización de los mismos.

Es importante apreciar la influencia del estilo de administración en la motivación de los trabajadores hacia el óptimo desempeño de su labor. Los administradores de personal en las empresas deberían tomar en cuenta esta observación y fomentar el crecimiento psicológico y el desarrollo personal de sus trabajadores, puesto que no sólo conlleva a un beneficio personal sino también organizacional, a corto y largo plazo. Los administradores de personal con una formación académica que integre estos dos valores, tienen la capacidad de llevar a la empresa y a sus colaboradores más allá del cumplimiento de los objetivos meramente organizacionales y abarcar al mismo tiempo el logro y satisfacción en el ámbito personal y laboral, situación que se observó en la aplicación individual de la prueba, permitiendo generar más confianza con los trabajadores y obteniéndose por tanto una información más confiable.

Una de las limitaciones para desarrollar este estudio fue básicamente la poca disposición para la implementación del mismo por parte de los empleados públicos, debido a la desmotivación por la reciente reestructuración administrativa de la Entidad, lo cual genera en ellos cierto desagrado ante la realización de estudios de este tipo; otra, la no oportuna comunicación pues muchos empleados manifestaban recibir la citación correspondiente ya sobre el día y la hora de la aplicación de la encuesta o incluso días después, por el hecho de requerirse revisión previa por parte de jefes de oficina y directivos, generándose pérdida de tiempo.

Debido a la reestructuración realizada en el Ministerio de Transporte (Anexo 6) y a la no existencia de políticas claras de administración de personal en la F.I.B. se precisó la necesidad de llevar cabo el presente estudio en ambas Entidades. Dicha necesidad generó el apoyo de las directivas de las dos empresas lo cual facilitó la aplicación del estudio y su diligenciamiento por parte de los trabajadores. Por ello se sugiere la continuidad de un trabajo administrativo teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación. Se recomienda a la F.I.B. estructurar el horizonte institucional de la fábrica, es decir crear una misión, visión, objetivos organizacionales que

orienten el trabajo allí realizado y mediante un programa de inducción darlo a conocer a sus trabajadores; crear metas comunes, lo cual incrementará en ellos el sentido de compromiso que ya tienen por su empresa; tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores, especialmente de aquellos que llevan laborando allí muchos años y su mayor anhelo es verla ser la mejor en su rama “como antaño”; se recomienda mayor presencia y compromiso de los directivos con la fábrica, que los trabajadores sientan que trabajan en equipo con sus superiores, ya que ellos perciben su ausencia como falta de compromiso con la Empresa. El incremento del sentido de pertenencia en los trabajadores, de la mutua confianza, del reconocimiento de la labor desarrollada y de la motivación mediante incentivos y planes de capacitación y bienestar se reflejará en la consecución efectiva de los objetivos laborales y en su mejor desempeño a nivel institucional y a nivel personal, les permitirá continuar creciendo y desarrollándose dentro de la entidad, contribuyendo a potencializar su crecimiento psicológico.

En cuanto al Ministerio de Transporte se recomienda organizar el horizonte institucional de acuerdo con el Decreto 101 del año 2.000 (Decreto ley que reglamenta y reestructura la funcionalidad y organización administrativa y

funcional del Ministerio), generar programas de inducción y reinducción para sus empleados y dar a conocer los nuevos objetivos institucionales, con el fin de generar en ellos compromiso, así como el conocimiento de sus funciones, esto aumentará en ellos el compromiso con la organización y les permitirá la fijación de metas tanto a nivel laboral como personal. Inculcar mediante seminarios y talleres el sentido humano de la administración, promoviendo la integración y participación de sus trabajadores, mejorando los canales de comunicación y generando en lo posible programas de bienestar; dichos programas no sólo permiten un mejor desempeño laboral sino que crean indirectamente en el personal la necesidad de crecimiento y desarrollo permitiendo no sólo la consecución de logros personales sino también laborales, generar igualdad en la implementación de los programas de capacitación e incentivos para trabajadores, tomando como base referencial sus necesidades y sus méritos reales. Los trabajadores perciben su institución como afectada por la corrupción, en lo posible se recomienda trabajar en cultura y valores, aplicar realmente los mecanismos de selección y administración de personal reglamentados por Ley; que los directivos den una imagen de compromiso con la entidad, con sus funciones y con los empleados de la misma, más que con sus metas comunes. También se recomienda ampliar

y fomentar los mecanismos de participación, los cuales podrían derivarse en entes de veeduría que ejercieran control de algún modo en los diferentes procedimientos llevados a cabo al interior de la entidad. Es bueno aprovechar el hecho de que a pesar de su percepción aún se encuentran satisfechos con la entidad, lo cual permitiría generar acuerdos acerca de los procedimientos para sacar adelante el Ministerio, con ello se refuerza en ellos su capacidad de manejar el logro, fijarse metas y luchar por conseguirlas, fomentando así en ellos no sólo un óptimo desempeño laboral sino también la necesidad del crecimiento psicológico.

Estos resultados permiten apreciar en las personas, en este caso los trabajadores de las Empresas donde se llevó a cabo el estudio, cómo actuar de acuerdo con impulsos generales por la tendencia a satisfacer necesidades de diversa índole, lo cual les permite escalar día a día en la construcción de sí mismos, así como en su continuo perfeccionamiento, logros que repercuten en un satisfactorio desempeño laboral, que requiere a su vez una adecuada supervisión por parte de directivos. Por ello, este estudio se constituye en una herramienta para aquellos administradores de personal y organizaciones que pretenden el logro de sus objetivos mediante la optimización del

funcionamiento y sus recursos, a partir del adecuado manejo del trabajador, sin dejar de lado su parte humana; es decir, tomando en cuenta sus metas, sus sentimientos, sus percepciones y sugerencias.

## ANALISIS DE FACTIBILIDAD

### Recursos humanos

- ✓ Profesionales que prestan asesoría a esta investigación: Dra.  
Adriana Vásquez.
- ✓ Funcionarios de las empresas seleccionadas
- ✓ Directivas de las empresas seleccionadas
- ✓ Estudiantes que llevan a cabo la presente investigación: Clara  
Nieto y Claudia Dávila.

### Recursos técnicos y materiales

Sitio de aplicación de la prueba

Instrumento: Prueba realizada por el Dr. Oswaldo Romero García.

Entrevista para determinar el estilo administrativo

### Recursos económicos

\$ Prueba de Crecimiento Psicológico	\$ 200.000.00
\$ Fotocopias de la prueba	\$ 500.000.00
\$ Lápices	\$ 40.000.00
\$ Digitación del trabajo y empaste	\$ 300.000.00
\$ Otros gastos	\$ 1'000.000.00

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BRUNETT. Luc., Clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, México 1.993.
- CARTA ADMINISTRATIVA. Revista del departamento administrativo de la función pública. Bogotá, Marzo 1.995 No 81-82.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México 1.994.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, Mexico 1.994.
- DANE, Metodología de la encuesta nacional, 1.998
- DANE, Investigación en Colombia, 1.998
- DAVIDOFF, Linda Introducción a la psicología, Editorial Mc Graw Hill, México 1.990.
- DÁVILA, L. de Guevara Carlos, Teorías organizacionales y administración, Mc Graw Hill Colombia 1.985.
- DAVIS, Keith, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México 1.991.
- Diccionario de estadística.
- ETZIONI, Amitai, Organizaciones modernas, Ed. Hispanoamericana, México 1.965

- FAYOL, Henry, Administración industrial general, Librería Ateneo, Buenos Aires 1.961.
- GALVIS Gaitán F., Administración pública. ESAP, Santafé de Bogotá 1.987.
- GIBSON, Donnelly, Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, Editorial Addison - wesley iberoamericana. USA 1.994.
- HERNANDEZ, Roberto, metodología de la investigación, Mc Graw Hill, México 1.991.
- HODGETTS, Richard, Comportamiento en las organizaciones, Mc Graw Hill México 1.993.
- MC CLELLAND, David, Estudio de la motivación humana, Ed. Narcer, Madrid 1989.
- MAYO, Elton Problemas humanos de una civilización industrial, Editorial nueva visión, Buenos Aires 1.972.
- MILANO, Antonio, Resolución de problemas y toma de decisiones, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1.993.
- REYES, Agustín Administración moderna, Editorial Limussa, México 1.996.
- RHEAULT Jean Paul, Introducción a la teoría de las decisiones, Editorial Limusa, México 1.973
- ROBBINS, Stephen, Administración teoría y práctica, Editorial Pubished, México 1.994.

- ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice, Hall México 1.996
- RODRÍGUEZ, Mauro, Serie capacitación integral, manejo de problemas y toma de decisiones, Editorial Manual Moderno, México 1.988
- ROMERO, García Oswaldo, Crecimiento psicológico, Editorial Cincel Ltda., Medellín 1.995
- ROMERO, García Oswaldo, Liderazgo Motivacional, Editorial Cincel Ltda., Medellín 1.995.
- SCHEIN, Edgar, Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, México 1.993.
- SIEGEL, Sidney, Estadística no paramétrica, Editorial Trillas, México 1.986.
- TAYLOR, Frederic, Principios de la administración científica, Editorial Argentina, Buenos Aires 1.944.
- WEBER Max, Influencia de la gran industria en el comportamiento de los trabajadores, Editorial tercer mundo, Bogotá 1.983.
- WEBER, Max, Sociología del trabajo industrial, Editorial Trotta, Madrid 1.944.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**INFLUENCIA DE DOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS EN EL  
CRECIMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS TRABAJADORES DE  
DOS EMPRESAS COLOMBIANAS**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTILO  
ADMINISTRATIVO**

### **GUIA**

#### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:**

El objetivo de la presente investigación es determinar el grado de influencia de un determinado estilo administrativo, representado en la estructura

organizacional y en el estilo de dirección, en el crecimiento psicológico de los empleados de dos empresas que aplican diferentes estilos administrativos.

Con el fin de cumplir dicho objetivo se hizo necesario realizar un instrumento que diera bases para determinar el estilo administrativo utilizado en dos empresas colombianas. Para ellos se siguió la siguiente metodología:

1. Determinar el objetivo de la encuesta
2. Formulación de aspectos que deben ser evaluados por la encuesta
3. Esquematización de las preguntas y formulación de un cuestionario prueba
4. Prueba o validación del cuestionario y ajuste del mismo (Dane 1.998)

Luego de seguir paso a paso la anterior metodología, se hace posible la aplicación de la presente encuesta.

### **OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Identificar el estilo administrativo (que para efectos de esta investigación se encuentra representado en la estructura organizacional y el estilo de dirección) imperante en las empresas encuestadas, mediante preguntas que determinaran los siguientes aspectos: toma de decisiones, solución de

problemas, comunicación - participación, formalización, incentivos, división de trabajo y estilo de dirección.

Esta encuesta esta conformada por dos secciones de las cuales la primera consiste en una descripción general de la empresa y la segunda esta conformada por 23 preguntas en las cuales se determinara el estilo de administración mediante los siguientes aspectos:

I. Toma de decisiones: Hace referencia a alcanzar una situación distinta a la de su estado original, se escoge una manera de actuar para conseguir más rápidamente los resultados o la situación esperada. ( Rheault 1973)

Preguntas 1, 2, 4, 14 Y 19

II. Solución de problemas y Participación: Hace referencia a la búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera para su posterior corrección. La participación está dada en la medida en que se permita el acceso del personal para seguir junto con los mandos medios y superiores la secuencia de pasos lógicos que buscan hallar la causa de la falla y sugerir correcciones.( Milano 1993)

Preguntas 3, 7, 9, 10

III. Comunicación : Proceso en el que un emisor o fuente envía un mensaje, el receptor lo interpreta y emite uno nuevo en función de lo que captó y nuevamente se inicia el ciclo. ( Culebra Mason 1989) información.

Preguntas 5, 6, 17, 18

IV. Formalización: Se refiere al grado en que están estandarizados (parámetros de acción y funciones) los puestos de trabajo dentro de una determinada organización (Robbins 1.994)

Preguntas : 8 y 23

V. División de trabajo: Consiste en especializar el trabajador en una sola tarea, con relación a ella se subdividen las tareas y de esta manera se asignan los puestos de trabajo. ( Davis 1.991)

Preguntas : 12 y 13

VI. Incentivos. : Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona. Recompensas o estímulos, “pagos” hechos por una organización a sus trabajadores - premios, beneficios sociales, - (Chiavenato 1.993)

Preguntas : ( descripción general), 20

VII. Estilo de dirección: Manera como se dirige el personal, implica reconocer características especiales determinadas por los términos anteriores: manera

como el dirigente permite la comunicación, la toma de decisiones, participación,...

Preguntas : 11, 15, 16, 21, 22.

**POBLACIÓN OBJETIVO:** FÁBRICA INTERNACIONAL DE BLINDAJES LTDA. Empresa privada comercial y MINISTERIO DE TRANSPORTE seccional Bogotá- regional Cundinamarca, Empresa de servicio público.

Esta encuesta se aplicó a directivos y empleados de cada una de las áreas de las empresas en donde se llevó a cabo la investigación, el n al cual se le aplicó la presente encuesta fue de 49 personas en la FIB y 244 en el Ministerio, elegidos aleatoriamente, de acuerdo al listado de nómina.

## **ENCUESTA**

El objetivo de la presente encuesta consiste en conocer la situación administrativa actual de la empresa en cuanto a la toma de decisiones, solución de problemas, comunicación - participación, formalización, incentivos, división de trabajo y estilo de dirección.

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL**

NOMBRE

CARGO

AREA DE TRABAJO

TIEMPO DE SERVICIO

### **INSTRUCCIONES**

La siguiente encuesta esta conformada por dos secciones: La primera que esta compuesta por preguntas abiertas acerca de la descripción general de la empresa y la segunda por preguntas de selección en donde se debe marcar con

una X en el recuadro que se encuentra al lado de la opción que considere que coincide más con lo que esta pasando en la realidad de la organización.

Por favor conteste con la mayor sinceridad posible.

## **I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

TIPO DE EMPRESA:   \_\_\_ Pública   \_\_\_ Privada

ACTIVIDAD PRINCIPAL: \_\_\_ Servicio   \_\_\_ Comercial   \_\_\_ Otro

Especifique :

NÚMERO DE TRABAJADORES:

TIPO DE VINCULACIÓN: ( % DE CADA UNO)

Término fijo	Duración contrato
Término indefinido	

JORNADA LABORAL:

HORARIO DE TRABAJO:

De acuerdo a sus conocimientos especifique la RAZON SOCIAL.(OBJETO DE LA EMPRESA)

CUÁNTOS Y CUÁLES DEPARTAMENTOS, DIVISIONES O SECCIONES HAY EN LA EMPRESA:

Nº de personas por Secciones y/o Departamentos:

Nº de niveles jerárquicos

Elabore un diagrama:

¿Su empresa cuenta con una MISIÓN (Lo que la organización debe hacer - logro de objetivos)? : \_\_\_\_ si            \_\_\_\_ no

¿Puede describir su contenido? : \_\_\_\_ si            \_\_\_\_ no

---

---

---

---

---

---

¿Su empresa cuenta con una VISIÓN (mirada hacia el futuro, a dónde se quiere llegar)? : \_\_\_\_ si            \_\_\_\_ no

¿Puede describir su contenido? : \_\_\_\_ si            \_\_\_\_ no

---

---

-----  
-----.

¿Su empresa cuenta con VALORES O PRINCIPIOS? : \_\_\_\_ si      \_\_\_\_ no

¿Puede describir su contenido? : \_\_\_\_\_ si      \_\_\_\_\_ no

---

Especifique los programas utilizados en la empresa para estimular **(INCENTIVOS)** a los empleados y de su percepción de los mismos (sí existe, se implementa en la empresa y los resultados de este uso son buenos, malos o no se dan resultados):

- Programas de capacitación:
- Programas de desarrollo. :
- Bonificaciones extras:
- Aumentos salariales:
- Primas extralegales:
- Comisiones :
- Políticas de ascenso:
- Programas de bienestar social:
- Reconocimiento público:
- Reconocimiento privado (verbal o escrito). :
- Otros : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERAL (desde el inicio de la empresa hasta la fecha).

Reseña histórica (fundación, conocimiento de quienes iniciaron la empresa, ha cambiado de nombre, otros cambios, momentos especiales):

ORGANIGRAMA : ( Actual y Real)

## **II.PREGUNTAS DE SELECCIÓN MULTIPLE.**

1. Para tomar una decisión que afecta de manera directa a todo el personal de su empresa se consulta a:

- Directivos
- Directivos y jefes de área
- Directivos, jefes de área y supervisores
- Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general
- No se consulta a nadie.

2. Una vez tomada esta decisión se comunica a:

- Directivos
- Directivos y jefes de área
- Directivos, jefes de área y supervisores
- Directivos, jefes de área, supervisores y personal en general
- No se comunica a nadie.

3. Cuando ocurre un problema dentro del proceso de trabajo de su área, el personal de la misma:

- Recurre al jefe inmediato y este se encarga de solucionarlo asumiendo toda la responsabilidad
- Solucionan ellos el problema sin consultar
- No consultan y esperan a que la falla sea notoria
- Recurren a otras áreas o a otros jefes diferentes al jefe inmediato.
- El jefe inmediato se hace cargo del problema pero con apoyo del personal

4. Cuando ocurre un problema dentro de su área usted:

- Lo solucionan por sus propios medios.
- Acude a sus subalternos.
- Busca ayuda externa.
- Busca ayuda con otros directivos
- Busca ayuda con sus compañeros de trabajo

5. las decisiones que afectan de manera directa a todo el personal se comunican:

- Inmediatamente.
- Después de una semana de haber sido tomadas
- Entre 2 semanas y un mes después de haber sido tomada.
- Entre un mes y 3 meses después de haber sido tomada
- No se comunican

6. Las decisiones se comunican generalmente a través de:

- Documentos por escrito
- Publicaciones internas de la empresa
- Carteleras informativas
- Reuniones grupales
- De manera personal
- De manera informal (comentarios en corredores, pasillos, cafetería)
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

7. Los mecanismos de participación más utilizados por el personal de su empresa son:

- Sindicatos
- Comités
- Buzón de sugerencias
- Comités de control de calidad y participación
- No hay
- Otros : \_\_\_\_\_

8. Qué documentos contienen la normatividad de la empresa

- Reglamento interno de trabajo
- Manual de funciones
- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores  
Otros (cuáles): \_\_\_\_\_

¿Se aplican?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca

¿Los utiliza en su trabajo para tomar decisiones?                      SI \_\_\_\_\_ NO  
\_\_\_\_\_

9. Con qué frecuencia participa usted en la solución conjunta de los problemas de su área?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca

10. Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros de área?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca

11. ¿Su superior controla y hace seguimiento a su trabajo?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca

- Algunas veces
- Casi nunca

12. Los cargos en la organización se agrupan de acuerdo a:

- Habilidades del personal
- Funciones del área
- Procesos y productos
- Geográficamente
- Proyectos
- Todas las anteriores
- Otra (cuáles): \_\_\_\_\_
- No sabe - No responde

13. Los trabajos realizados dentro de su área permiten:

- La rotación en los puestos de trabajo
- La especialización en una tarea
- La cooperación entre los puestos de trabajo
- La competencia entre los puestos de trabajo

14. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca

15. ¿Cómo es la confianza (en el trabajo realizado) entre el jefe inmediato y los funcionarios de su área?

- Excelente

- Buena
- Aceptable
- Mala
- Muy mala

16. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo?

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca

17. Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

- Toda
- Apenas la necesaria
- Muy poca
- Ninguna
- Suficiente

18. Califique la calidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

- Toda
- Apenas la necesaria
- Muy poca
- Ninguna
- Suficiente

19. Cuando usted no puede solucionar sus inquietudes y problemas de trabajo se los plantea a su jefe inmediato

- Siempre
- Periódicamente
- Nunca
- Algunas veces
- Casi nunca.

20. De acuerdo con sus responsabilidades laborales y las funciones que tiene asignadas, la remuneración que usted recibe es:

- Excelente.
- Aceptable
- Mala
- Podría ser mejor
- Buena

21. Las actitudes de sus superiores le permiten:

- Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

22. El estilo de mando de sus superiores le permite:

- Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales

- Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

23. El procedimiento que realiza en la ejecución de sus funciones laborales permite:

- En algunas tareas hacer innovaciones
- Que cuando surge una nueva alternativa para la ejecución del trabajo sea desechada por que no se encuentra reglamentada
- Que en raras ocasiones sea posible hacer uso de otras alternativas diferentes a las establecidas para llevar a cabo el trabajo
- La creatividad en la ejecución del trabajo
- Siempre se deben seguir los parámetros establecidos para la ejecución de las funciones

***Muchas gracias por su colaboración.***

***CLARA NIETO***

***CLAUDIA DÁVILA***

## **ANEXO 2**

**CONCEPTOS PARA VALIDACION DE LA ENCUESTA QUE  
IDENTIFICA LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS ELABORADA  
POR CLAUDIA DAVILA Y CLARA NIETO**

### ANEXO 3

## **INVENTARIO COCRE - 98 \*** **Oswaldo Romero García** **Colombia Salom de Bustamante** **Nancy Morales de Romero**

### **INSTRUCCIONES GENERALES**

A. En este inventario encontrará un conjunto de frases que representan diferentes maneras de pensar sobre tópicos de interés personal y social. ¿Qué esperamos de usted? Que responda sincera y espontáneamente. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sólo interesa saber lo que usted piensa.

**B. Por favor, familiarícese con la siguiente escala de 6 puntos:**

<b>DESACUERDO</b>			<b>ACUERDO</b>		
Completo	Moderado	Ligero	Ligero	Moderado	Completo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

C. Asegúrese de haber contestado todos los ítems, o preguntas. Haga bien su trabajo. Un inventario incompleto carece de utilidad.

D. PARA CONTESTAR, hágalo en el espacio en blanco al lado del ítem.

AQUÍ



1.	Siempre rechazo que me digan que he fracasado en cosas muy importantes para mí.
2.	Cuando no logro entender lo que está ocurriendo en una situación, me paralizó.
3.	En situaciones en las cuales no sé qué hacer, me siento perdido.
4.	En situaciones inciertas me siento incómodo y actúo de manera desordenada.
5.	Cuando controlo mis emociones, me doy cuenta que un fracaso es sólo una lección
6.	He tenido la experiencia de aprender mucho de una actuación verdaderamente fracasada
7.	Mis fracasos me han servido mucho para mejorar como persona.
8.	Siento tener más conocimiento precisamente sobre aquello en lo cual fracasé alguna vez.

## ANEXO 4

### PLANTILLAS DE CALIFICACIÓN

Plantilla de calificación de crecimiento psicológico.

-	1.	Siempre rechazo que me digan que he fracasado en cosas muy importantes para mí.
-	2.	Cuando no logro entender lo que está ocurriendo en una situación, me paralizó.
-	3.	En situaciones en las cuales no sé qué hacer, me siento perdido.
-	4.	En situaciones inciertas me siento incómodo y actúo de manera desordenada.
+	5.	Cuando controlo mis emociones, me doy cuenta que un fracaso es sólo una lección
+	6.	He tenido la experiencia de aprender mucho de una actuación verdaderamente fracasada
+	7.	Mis fracasos me han servido mucho para mejorar como persona.
+	8.	Siento tener más conocimiento precisamente sobre aquello

		en lo cual fracasé alguna vez.
--	--	--------------------------------

Plantilla de calificación de encuesta para determinar el estilo administrativo.

En cada item se compara la respuesta con las características de las teorías (ver anexo 5), de esta manera se determinarán los factores del estilo administrativo de cada una de las empresas, pudiendo así categorizarlo dentro de uno de ellos.

## DESCRIPCIÓN GENERAL

INCENTIVOS Dentro de los programas utilizados en la empresa para estimular a los empleados se encuentran:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Programas de capacitación:                 | Intrínsecos C.O.                      |
| <input type="checkbox"/> Programas de desarrollo:                   | Intrínsecos D.O, A por O.             |
| <input type="checkbox"/> Bonificaciones extras:                     | Material Neoclásica.                  |
| <input type="checkbox"/> Aumentos salariales                        | Material Científica.                  |
| <input type="checkbox"/> primas extralegales:                       | Material Burocrática.                 |
| <input type="checkbox"/> Comisiones :                               | social extrínseco R.H                 |
| <input type="checkbox"/> Políticas de ascenso:                      | Material soci. Extrín Buroc.          |
| <input type="checkbox"/> Programas de bienestar social:             | Intrínsecos Estructuralista.          |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento público:                    | social extrínseco R.H                 |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento privado (verbal o escrito). | Intrínsecos social A por O            |
| <input type="checkbox"/> Todas las anteriores:                      | Soc. Mat. Ext. e int.<br>A por O, D O |
| <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores:                 | nulos Clásica.                        |
| <input type="checkbox"/> Otros : _____                              |                                       |

Para todos los ítems, en el caso de elegir la opción de respuesta OTROS, se interpretará de acuerdo a la información suministrada.

De igual manera, si marca, como NO SABE, NO RESPONDE, esto podrá indicar la poca información que poseen los empleados acerca de su organización, lo cual podría (asociando con las otras respuestas) arrojar información acerca del poco sentido de pertenencia que se trabaja hacia la organización, entre otros.

Pregunta N° 1: Toma de decisiones

1. Para tomar una decisión que afecta de manera directa a todo el personal de su empresa se consulta a:

- |  |              |                      |
|--|--------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Directivos :                | Centralizada | Clásica, científica. |
| <input type="checkbox"/> Directivos y jefes de área: | Centralizada | Burocrática.         |

Directivos, jefes de área y supervisores: Descentralizada sin Neoclásica  
objetivos comunes

Directivos, jefes de área, supervisores Descentralizada. R.H. Estructu, y  
personal en general: D O, C O y A por O.

No se consulta a nadie. Centralizada Clási, Cient.

2.Una vez tomada esta decisión se comunica a:

Directivos Centralizada Clásica, científica.

Directivos y jefes de área Centralizada Burocrática

Directivos, jefes de área y supervisores. Descentralizada sin Neoclásica.  
objetivos comunes

Directivos, jefes de área, supervisores y Descentralizada R H.Estructura  
personal en general. DO, Adma O

No se comunica a nadie. Centralizada Clásica Científica.

### Solución de problemas – participación

3. Cuando ocurre un problema dentro del proceso de trabajo de su área, el personal de la misma:

Recurre a usted y usted se encarga de Poca autonomía por  
Burocrati.

solucionarlo asumiendo toda parte de los empleados  
la responsabilidad Solución de problemas  
centralizada.

Solucionan ellos mismos el problema. Autonomía por parte. Neoclásica  
de los empleados.  
Solución de problemas  
descentralizada

No le consultan y esperan a que sea Poca autonomía por Clásica  
notoria la falla: parte de los empleados  
Solución de problemas  
centralizada.

Recurren a otras áreas o a otros jefes. : Poca autonomía por parte de los empleados. Solución de problemas centralizada Cienti.

Usted se hace cargo del problema pero con apoyo del personal: CO, DO Propicia la descentralización en la solución de problemas y la autonomía en los empleados. Admón O Estruct

### Toma de decisiones

4.Cuando ocurre un problema dentro de su área usted:

Intenta solucionarlo por sus propios medios. Centralizada CO DO Admón por O Estructura.

Acude a sus subalternos. Descentralizada CO DO Con objetivos Admon por O comunes. Estructura.

Busca ayuda externa. Centralizada RH

Busca ayuda con otros directivos Buro.Necla. Centralizada

Se remite directamente a la Gerencia Centralizada Científica, Burocrática, Clásica

### Comunicación

5.Usted comunica las decisiones que afectan de manera directa a todo el personal:



- |  |             |                     |
|--|-------------|---------------------|
|  | Descendente |                     |
| <input type="checkbox"/> Todas las anteriores.:      | Abierta     | Admón. por O. DO.   |
| <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.: | Cerrada     | Clásica Científica. |

Solución de problemas - participación

7. Los mecanismos de participación más utilizados por el personal de su empresa son:

- |   |                                |                                       |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sindicatos                       | Participativo-descentralizada. | Burocrática.                          |
| <input type="checkbox"/> Comités                          | Participativo                  | -descentralizada. DO. Admón. por O CO |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias.            | Participativo-descentralizada  | Estructur, RH Neoclá                  |
| <input type="checkbox"/> Comités de control de calidad y. | Participativo-descentralizada. | DO. Admón.                            |
|   |                                | por O. CO.                            |

participación

- |                                 |                               |                      |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> No hay | No participativo-centralizada | Clásica y Científica |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|

Formalización

8. Qué documentos contienen la normatividad de la empresa

- |  |                    |                  |
|--|--------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Reglamento interno de trabajo                 | Formalización alta | Científica       |
|  | ordenada           | Clásica          |
| <input type="checkbox"/> Manual de funciones                           | Formalización alta | Estructuralista  |
| CO,  | ordenada           | DO, Admón. por O |
| <input type="checkbox"/> Reglamento de higiene y seguridad industrial. | Formalización alta | CO, DO           |
|  | ordenada           | Admón. por O.    |
| <input type="checkbox"/> Todas las anteriores                          | Formalización.     | Burocrática      |
| <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores                     | No formalización   | RH               |
| Otros : _____  |                    |                  |

¿Se aplican?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Solución de problemas - participación

9. ¿Con qué frecuencia participa usted en la solución conjunta de los problemas de su área?

- Siempre Descentralizada - participativa RH, DO
- Periódicamente Descentralizada - participativa. Estructuralista,
- Nunca Centralizada - No participativa Clásica, Científica
- Algunas veces Descentralizada - Participativa. Neoclásica
- Casi nunca Centralizada - No participativa Burocrática.

10. Cuando usted tiene problemas en el trabajo, los soluciona con sus compañeros de área?

- Siempre Descentralizada - participativa RH, DO
- Periódicamente Descentralizada - participativa.Estruc., CO Adm. O
- Nunca Centralizada - No participativa Clásica.Cientí.
- Algunas veces Descentralizada - Participativa. Neoclásica.
- Casi nunca Centralizada - No participativa Burocrática.

Estilo de dirección

11. Su jefe controla y hace seguimiento a su trabajo?

- Siempre Autoritario - paternalista. Neoclásica, RH
- Periódicamente Participativo - Consultivo. Estructuralista
- Nunca Autoritario- explotador Clásica, Científica.
- Algunas veces Participativo DO Admón. por O. C O.
- Casi nunca Autoritario Burocrática.

División de trabajo

12. Los cargos en la organización se agrupan de acuerdo a:

- Habilidades CO. Rh.
- Funciones Estructuralista, DO, Admón. por O. CO
- Procesos y productos DO Admón. por O.
- Geográficamente RH
- Todas las anteriores Burocrática, Neoclásica, Científica, Clásica.
- Otra : \_\_\_\_\_

13. Los trabajos realizados dentro de su área permiten:

- La rotación en los puestos de trabajo: Baja horizontal RH, Estruct.
- La especialización en una tarea: Alta estructurada y Clásica vertical Cientí.
- La cooperación entre los puestos de trabajo: Baja grupal . DO, CO, Admón. por O
- La competencia entre los puestos de trabajo: Alta Neoclásica.

### Toma de decisiones

14. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato?

- Siempre Descentralizada con objetivos comunes. RH
- Periódicamente. Descentralizada con objetivos generales. DO, CO, Adm. Por O. Estructu
- Nunca Centralizada Clásica Científica
- Algunas veces. Descentralizada con objetivos generales. Neoclásica
- Casi nunca Centralizada Burocrática.

### Estilo de dirección

15. ¿Cómo es la confianza entre el jefe inmediato y los funcionarios de su área?

- Excelente Participativo en grupo DO, RH, CO
- Aceptable Participativo Neoclásica
- Mala Autoritario explotador Burocrática.
- Pésima Autoritario explotador Científica, Clásica.
- Buena Participativo Admón. por O, Estruct.

16. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo?

- Siempre Participativo Neoclásica Estructuralista
- Periódicamente Participativo Admón. por O. D O, C O.
- Nunca Autoritario Clásica, Científica
- Algunas veces Participativo R H
- Casi nunca Autoritario Burocrática

## COMUNICACIÓN

17. Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre objetivos y políticas de su empresa

- Toda Descentralizada ( Descendente, DO, Co AdmO ascendente, abierto y horizontal)
- Apenas la necesaria Descentralizada ( Descendente, Neoclásica ascendente, abierto y horizontal)
- Muy poca Centralizada ( Descendente vertical). Burocrática.
- Ninguna Centralizada (Descendente vertical) Cientí. Clásica
- Suficiente Descentralizada (abierta transversal) Estructu RH



## ESTILO DE DIRECCIÓN

21. Las actitudes de sus superiores le permiten:

- Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Participativo en grupo  
DO Admón. por O
- Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Participativo consultivo  
RH Estructura, CO.
- Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Autoritario paternalista  
Clásica.
- No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Autoritario explotador  
Burocrática.
- Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales. : Autoritario explotador.  
Clásica y científica.

22. El estilo de mando de sus superiores le permiten:

- Sentirse muy comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Participativo grupo  
DO Admón. por O
- Sentirse moderadamente comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Participativo consultivo  
RH Estructura, CO.
- Sentirse poco comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Autoritario paternalista  
Clásica.
- No sentirse comprometido y responsable ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales: Autoritario explotador  
Burocrática.

- Sentir disgusto cuando de alguna manera debe comprometerse ante el cumplimiento de los objetivos organizacionales. : Autoritario explotador  
Clásica y científica.

### Formalización

23. El procedimiento y resultado final que se obtiene en la ejecución de sus funciones laborales es

- En algunas tareas es posible hacer innovaciones: Baja formalización adaptación al cambio

RH

- Cuando surge una nueva alternativa para la ejecución del trabajo es desechada por que no se encuentra reglamentada: Alta formalización ordenada

Clásica, científica.

- En raras ocasiones es posible hacer uso de otras alternativas diferentes a las establecidas para llevar a cabo el trabajo: Alta formalización no ordenada

Estructuralista.

- Siempre se puede ser creativo en la ejecución de mi trabajo: Baja formalización adaptación al cambio

DO, Admón. po O, CO,

- Siempre se deben seguir los parámetros establecidos para la ejecución de las funciones: Alta formalización ordenada

Burocrática Neoclásica.

dependiendo de los resultados que se obtengan será posible clasificarles dentro del o de los estilos administrativos (por que puede existir la posibilidad que no se encuentren características de un estilo administrativo puro, sino un combinado de dos o más).

Idn.Estilos admón. y su relac. con Creco.

**ANEXO 5**

**FACTORES DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO ADMINISTRATIVO**

	<i>Clásica</i>	<i>Científica</i>	<i>Relaciones Humanas</i>	<i>Burocrática</i>	<i>Estructura Lista</i>	<i>Comport. Organizacional</i>	<i>Neoclásica</i>	<i>Admón. Por Objetivos.</i>	<i>Dllo Organizacional.</i>
<b>Toma de Decisiones</b>	<i>centralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Descentralizada con objetivos generales</i>	<i>descentralizada con objetivos generales</i>	<i>Descentralizada sin objetivos comunes</i>	<i>descentralizada con objetivos generales</i>	<i>descentralizada con objetivos generales</i>
<b>Solución de problemas</b>	<i>Centralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>Centralizada</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>descentralizada</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>descentralizada</i>	<i>descentralizada</i>
<b>Comunicación</b>	<i>Cerrada, vertical, descendente, oral</i>	<i>Cerrada, vertical, descendente, oral</i>	<i>Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita</i>	<i>Cerrada, vertical, descendente, escrita</i>	<i>Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita</i>	<i>Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación</i>	<i>Ascendente y descendente, oral y escrita, ascendente y descendente</i>	<i>Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación</i>	<i>Abierta, transversal ascendente y descendente, oral y escrita, Con retroalimentación</i>
<b>Formalización</b>	<i>Alta no ordenada</i>	<i>Alta no ordenada</i>	<i>Normas adaptables al cambio del medio.</i>	<i>Muy alta ordenada</i>	<i>Normas determinadas por la interacción con el medio</i>	<i>Normas adaptables a cambios del medio</i>	<i>Alta ordenada</i>	<i>Mediana-mente formalizada, por responsabilidades</i>	<i>Poco formalizada</i>

Idn.Estilos admón. y su relac. con Creco.

<b>División de trabajo</b>	<i>Alta no estructurada</i>	<i>. Alta no estructurada</i>	<i>Baja, horizontal</i>	<i>Alta, estructurada y vertical</i>	<i>Baja, horizontal</i>	<i>Relativa, trabajo individual y grupal</i>	<i>Vertical alta</i>	<i>Relativa, trabajo individual y grupal</i>	<i>Relativa, trabajo individual y grupal</i>
<b>Participación</b>	<i>No hay participación, l a mayor parte del trabajo se realiza de manera individual</i>	<i>No hay participación, l a mayor parte del trabajo se realiza de manera individual</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo. La mayor parte del trabajo se realiza de manera grupal</i>	<i>No hay participación, l a mayor parte del trabajo se realiza de manera individual</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo La</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo</i>	<i>Alta participación de grupos informales de trabajo</i>
<b>Estilo de dirección</b>	<i>Autoritarios explotador no tiene confianza en los empleados</i>	<i>Autoritarios explotador no tiene confianza en los empleados</i>	<i>Participativo Consultivo Tiene confianza en sus empleados</i>	<i>Autoritarios explotador No tiene confianza en los empleados</i>	<i>Participativo participación en grupo</i>	<i>Participativo participación en grupo</i>	<i>Participativo consultivo tiene confianza en sus empleados</i>	<i>Participativo participación en grupo</i>	<i>Participativo participación en grupo</i>
<b>Incentivos</b>	<i>Nulos Extrínsecos</i>	<i>Materiales Extrínsecos</i>	<i>Sociales acordes a las necesidades Extrínsecos</i>	<i>Materiales Extrínsecos</i>	<i>Sociales y materiales Intrínsecos y extrínsecos</i>	<i>sociales y materiales Intrínsecos y extrínsecos</i>			<i>sociales y materiales Intrínsecos y extrínsecos</i>

<b>FACTORES</b>	<b>PROPICIA ACTIVAMENTE EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</b>	<b>LIMITA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO</b>
<b>TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA</b>		<b>X</b>
<b>TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA CON OBJETIVOS COMUNES</b>		<b>X</b>
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DESCENTRALIZADA</b>	<b>X</b>	
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS CENTRALIZADA</b>		<b>X</b>
<b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b>	<b>X</b>	
<b>COMUNICACIÓN CERRADA</b>		<b>X</b>
<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	<b>X</b>	
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>		<b>X</b>
<b>COMUNICACIÓN TRANSVERSAL</b>	<b>X</b>	
<b>FORMALIZACIÓN ALTA</b>		<b>X</b>
<b>FORMALIZACIÓN BAJA</b>	<b>X</b>	
<b>ALTA DIVISIÓN DE TRABAJO</b>		<b>X</b>
<b>BAJA DIVISIÓN DE TRABAJO</b>	<b>X</b>	
<b>INCENTIVOS NULOS</b>		<b>X</b>
<b>INCENTIVOS MATERIALES</b>	<b>X</b>	
<b>INCENTIVOS SOCIALES</b>	<b>X</b>	
<b>DIRECCIÓN AUTORITARIO EXPLOTADOR</b>		<b>X</b>
<b>D. AUTORTARIO. PATERNALISTA</b>		<b>X</b>
<b>D. PARTICIPATIVO CONSULTIVO</b>	<b>X</b>	
<b>D. PARTICIPATIVO EN GRUPO</b>	<b>X</b>	

***ANEXO 6***

***HORIZONTE INSTITUCIONAL Y ORGANIGRAMA DEL  
MINISTERIO DEL TRANSPORTE***