

DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE GERENCIA
DESARROLLADOS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD
DE PASTO

JESUS ALBERTO BENAVIDES CORDOBA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
SAN JUAN DE PASTO
2009

DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE GERENCIA
DESARROLLADOS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD
DE PASTO

JESUS ALBERTO BENAVIDES CORDOBA

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar por el título de Ingeniero Civil

DIRECTOR

Ing. Esp. GLORIA ALICIA ERAZO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
SAN JUAN DE PASTO
2009

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es)”

Artículo Primero del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Director

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2009

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a mis padres *Adalberto* y *Laura*, a mis hermanos y a todos aquellos que en los momentos más difíciles de estos años de formación superior me brindaron su apoyo y espíritu de lucha para seguir adelante y poder cumplir con esta tan ansiada meta.

A mis familiares y amigos gracias a sus consejos y espero que mis triunfos sean también los suyos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. BASES TEÓRICAS	23
1.1 LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	23
1.1.1 Definición	23
1.1.2 Características	23
1.2 LA LABOR GERENCIAL	25
1.2.1 Definición de gerencia	25
1.2.2 Habilidades gerenciales	26
1.2.3 Competencias gerenciales	26
1.2.4 Funciones gerenciales	27
1.3 FUNCIONES PROPIAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	27
1.3.1 Planeamiento	27
1.3.2 Organización	28
1.3.3 Dirección	28
1.3.4 Control	33
1.4 TEORÍAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	34
1.4.1 Teorías de los rasgos	35
1.4.2 Teorías conductuales	35
1.4.3 Teorías de la situación o de las contingencias	46
1.4.4 Teorías de integración	48

1.5	SATISFACCIÓN LABORAL	50
1.5.1	Teoría de los factores de Herzberg.	51
1.5.2	La jerarquía de necesidades de Maslow.	52
1.5.3	Teoría de la motivación de grupo.	53
1.5.4	Teorías del enfoque externo.	53
2.	DISEÑO METODOLÓGICO	54
2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
2.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
2.3	POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO	54
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
2.4.1	Fuentes primarias	56
2.4.2	Fuentes secundarias	57
2.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57
3.	RESULTADOS	58
3.1	CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA MUESTRA	58
3.1.1	Tipología de las empresas constructoras	58
3.1.2	Características de los gerentes	60
3.2	CAPACIDAD GERENCIAL	62
3.2.1	Conocimiento	62
3.2.2	Habilidades gerenciales	64
3.2.3	Talento	65
3.3	ESTILOS DE DIRECCIÓN APLICADOS POR LOS GERENTES	65
3.3.1	Estilo de dirección según la teoría de Blake y Mouton	66
3.3.2	Estilo de dirección según la teoría de Likert	67

3.4	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	83
3.4.1	Análisis de los factores intrínsecos	84
3.4.2	Análisis de los factores extrínsecos	88
3.4.3	Comparación de los factores motivacionales	94
3.5	ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LOS OBREROS	96
3.5.1	Caracterización general de los obreros	96
3.5.2	Formas de Administración del capital humano	99
3.5.3	Motivación y satisfacción laboral de los obreros	101
4.	CONCLUSIONES	105
5.	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Rejilla administrativa de Blake y Mouton	45
Figura 2. Antigüedad de las empresas constructoras	59
Figura 3. Forma jurídica de las empresas constructoras	59
Figura 4. Edad de los gerentes encuestados	60
Figura 5. Experiencia profesional y en cargos directivos de los gerentes	61
Figura 6. Nivel de educación que poseen los gerentes	62
Figura 7. Tipo de profesión que poseen los gerentes	63
Figura 8. Nivel de preparación de los gerentes en la disciplina administrativa	64
Figura 9. Orientación del gerente hacia la producción y hacia las personas	67
Figura 10. Decisiones sin consultar	68
Figura 11. Comunicación descendente	69
Figura 12. Relaciones interpersonales restringidas	70
Figura 13. Énfasis en el castigo	71
Figura 14. Decisiones centralizadas en la gerencia	72
Figura 15. Comunicación vertical generalmente descendente	73
Figura 16. Relaciones interpersonales escasas	73
Figura 17. Predominio de las sanciones a las recompensas	74
Figura 18. Decisiones consultadas	75
Figura 19. Sistemas internos de comunicación	76
Figura 20. Confianza en los subalternos	77

Figura 21. Sanciones eventuales	78
Figura 22. Decisiones delegadas	79
Figura 23. Se promueve la comunicación en todos los sentidos	80
Figura 24. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	80
Figura 25. Énfasis en las recompensas	81
Figura 26. Satisfacción de los trabajadores por logros alcanzados	84
Figura 27. Satisfacción por el reconocimiento recibido	85
Figura 28. Satisfacción por la confianza y la responsabilidad	86
Figura 29. Satisfacción en las oportunidades de crecimiento	87
Figura 30. Satisfacción en condiciones físicas y de seguridad de la empresa	88
Figura 31. Satisfacción por las políticas empresariales	89
Figura 32. Satisfacción en las relaciones interpersonales con los directivos	91
Figura 33. Satisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros	92
Figura 34. Satisfacción por la remuneración e incentivos recibidos	93
Figura 35. Satisfacción por el estatus logrado dentro de la empresa	94
Figura 36. Promedio en los factores de satisfacción laboral	95
Figura 37. Rango de edad de los obreros	97
Figura 38. Nivel de estudio de los obreros	97
Figura 39. Experiencia de los obreros en construcción	98
Figura 40. Grado de preparación en actividades del sector constructor	100
Figura 41. Nivel de satisfacción laboral de los obreros	102
Figura 42. Causas de insatisfacción laboral entre los obreros	102
Figura 43. Factores que impulsan a los obreros a asistir a su trabajo	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Los cuatro sistemas administrativos según Likert	40
Tabla 2. Indicadores del estilo autoritario- coercitivo	68
Tabla 3. Indicadores del estilo autoritario- benevolente	71
Tabla 4. Indicadores del estilo consultivo	75
Tabla 5. Indicadores del estilo participativo	78

GLOSARIO

ACTIVIDAD: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

AUTORIDAD: derecho propio del directivo de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

AMBIENTE LABORAL: se compone de todos aquellos actores y fuerzas ajenas que afectan las habilidades gerenciales en su desempeño para alcanzar los objetivos y estrategias preestablecidas. Es un medio en el que confluyen tanto las amenazas como las oportunidades.

CAPACITACION: proceso de enseñanza que proporciona la capacidad de adquirir y manejar habilidades relacionadas con el puesto de trabajo.

COMPETENCIAS GERENCIALES: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo posee y aplica en una situación determinada, de tal manera que logre desempeñar de manera eficiente las tareas de un puesto gerencial y así se distinga de sus colegas.

COMUNICACION: proceso por el cual una persona transmite información a otra; el proceso es efectivo cuando la segunda persona o grupo comprende exactamente lo que la primera ha transmitido y es capaz de actuar como lo pretendió la primera.

CONTROL: conjunto de acciones que se emplean para medir y examinar los resultados obtenidos en cierto lapso de tiempo, y en base en los resultados decidir las medidas correctivas necesarias.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: conferir atribuciones y responsabilidades a colaboradores de niveles jerárquicos inferiores, ajustándose al logro de los objetivos y metas planteadas.

DIRECCIÓN: hecho de influir en los colaboradores para que contribuyan en pro del cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

EFICIENCIA: relación entre los recursos sacrificados y el impacto obtenido por un proyecto, programa o plan. La mayor efectividad se alcanza al hacer uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados de la inversión.

ESTILO GERENCIAL: modo de comportamiento y dedicación del tiempo por parte de los gerentes en el cumplimiento de las metas organizacionales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: es un esquema que señala quién depende de quién y cómo se dividen e integran las tareas, en base a un principio unificador que los ordena jerárquicamente.

GERENCIA: proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros, etc.), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

GERENTE: es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre esta.

LÍDER: es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

MOTIVACIÓN: conjunto de conocimientos y técnicas utilizadas para inducir a las personas a comportarse y actuar de una forma deseada, sin coacción, sino como resultado emanado de su propia voluntad.

ORGANIZACIÓN: es un grupo de personas coordinadas con responsabilidades específicas, que funcionan con relativa constancia con el fin de alcanzar una meta o una serie de propósitos específicos en común.

PARTICIPACIÓN: proceso mediante el cual se forma parte de todo lo concerniente a la empresa.

PLANEACIÓN: Proceso para decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y como. Implica fijación de objetivos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

PODER: capacidad de controlar a otros en una organización, mediante incentivos basados en la recompensa y el castigo, nivel de competencia o experiencia.

SATISFACCIÓN LABORAL: actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

TOMA DE DECISIONES: proceso de elegir un curso de acción para enfrentar la solución de situaciones programadas y no programadas.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito conocer los estilos de dirección predominantes entre los gerentes de las empresas constructoras ubicadas en la ciudad de Pasto, con la finalidad de determinar las competencias profesionales de un estilo gerencial eficiente en concordancia con las necesidades del medio y la satisfacción de sus empleados.

El método de estudio utilizado es de tipo descriptivo – comparativo. En este contexto, se relacionan cuatro dimensiones o estilos gerenciales debidamente ponderados y la idoneidad de cada uno de ellos en beneficio de la empresa, con base a las variables: comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y el control ejercido. Se encontró que predomina un estilo gerencial autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: estructuras jerárquicas poco flexibles y orientadas al logro de los objetivos, baja participación de los empleados en la toma de decisiones, limitaciones en la comunicación generalmente descendente y unidireccional, incertidumbre laboral, estilos de liderazgo rígidos ya que los gerentes asumen la mayor responsabilidad, aspectos que influyen negativamente en el clima laboral, en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Por otra parte, los resultados de esta investigación conducen a la elaboración de recomendaciones que permiten mejorar la forma de dirigir dichas empresas, resultados que a su vez pueden ser aplicados en otras organizaciones similares en nuestra región, o en el país.

ABSTRACT

The following research paper has as a main purpose to identify the different management styles among the managers of the construction firm's located in Pasto, in order to determine the professional skills of an efficient management style consistent with environmental needs and employee satisfaction.

The method carried out was a comparative descriptive. In this context, four dimensions or management styles are properly weighted and the suitability of each one of them for the benefit of the company, based on variables such as individual and group behavior, motivation, leadership, communication, awareness decision and the control. It was found a predominantly benevolent authoritarian management style, with certain features of the consultative system, which is characterized by: inflexible hierarchical structures towards the achievement of objectives, low employee participation in decision making, limited communication, declining unidirectional, job insecurity, rigid leadership styles, and generally managers assume the most of the responsibility, aspects that negatively affect work climate on satisfaction and employee performance.

On the other hand, the results of this investigation lead to the development of recommendations for allow to improving the form of directing this companies, results that can be applied to similar organizations in our region, or in the country.

INTRODUCCION

Los nuevos paradigmas mundiales y la fuerte competencia exigen que las empresas desarrollen y apliquen tácticas y estrategias para defender su permanencia y trascendencia en el mercado. Los resultados y las posiciones que alcanzan las empresas en la industria en que participan dependen, entre otros factores de las prácticas administrativas que se apliquen y del desempeño de los directivos de la organización, quienes son los responsables de impulsar y conducir sus estrategias de negocios.

En este contexto, el gerente como cabeza visible de la organización, debe ser fuertemente adaptativo a las exigencias del medio, involucrándose en un proceso de aprendizaje permanente, para forjar nuevas cosas y desaparecer aquellas que ya no funcionan. Así mismo, debe ser capaz de inspirar confianza, lealtad y crear un ambiente agradable que permita desarrollar las actividades laborales, proporcionar a los empleados la satisfacción de sus necesidades, planificar la vía a seguir para el logro de las metas, prever y contrarrestar los posibles obstáculos que impiden el logro de las metas del trabajador, para que éste se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

Si el gerente cuenta con equipos humanos de alta eficiencia, que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su empresa, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a un personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad; además, el gerente dispondrá de más tiempo para diseñar y ejecutar nuevos planes y estrategias de desarrollo empresarial.

Por lo tanto, las formas cómo se presentan la estructura, el ambiente y el compromiso organizacional estarán en razón del estilo de dirección aplicado por el gerente, puesto que éste puede utilizar diversas maneras para dirigir su empresa, influenciar a otros y lograr que sus solicitudes sean aceptadas, pudiendo utilizar formas desde autoritarias y poco participativas a formas totalmente liberales.

Es así cómo surgió la inquietud por desarrollar el presente estudio. Se pensó que este trabajo enfocado al área de la administración, aportara información representativa de los diferentes estilos de dirección aplicados por los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, y así, determinar la eficiencia y eficacia de cada uno en el logro de los objetivos proyectados en las empresas y en la satisfacción de sus empleados. La finalidad de involucrar especialmente a las empresas constructoras, es porque pertenecen a uno de los sectores más

importantes de la economía del departamento de Nariño, siendo también uno de los más sensibles a una crisis.

La presente investigación desde la perspectiva conceptual que fue orientada, se basó en que el estilo gerencial es una característica que influye sobre diez variables identificadas como: liderazgo, formas de control, actitud ante el cambio, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, delegación de autoridad, comunicación, solución de conflictos y desarrollo personal. Para el estudio de estas variables, la investigación se apoyó en la teoría de Likert, quien adoptó un interesante modelo comparativo que denominó sistemas de administración, en el cual se concibe la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad. Estos sistemas son a) autoritario- coercitivo, b) autoritario- benevolente, c) consultivo, d) participativo, los cuales definen el estilo de dirección asumido por las personas que conducen las empresas.

Los resultados encontrados, permitirán conocer qué tanto han evolucionado administrativamente las empresas en los últimos años, como consecuencia del estilo gerencial aplicado, o si por el contrario, el estilo desarrollado ha producido atraso y conflictos en las mismas. Finalmente con base en los resultados obtenidos en la investigación, se formularán recomendaciones que procuran ser una herramienta para el mejoramiento en la forma como se administran estas empresas.

➤ **DEFINICION DEL PROBLEMA**

- **ANTECEDENTES.** El número de investigaciones sobre los estilos de gerencia es muy limitado. el enfoque utilizado por cada investigador demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema y que la mayor parte de los estudios solo se encargan de la variable liderazgo.

Por otro lado y específicamente en lo que respecta a empresas constructoras es reducido el numero de investigaciones sobre procesos administrativos y ninguna relacionada con los estilos y formas como se gerencia estas empresas.

Como antecedente de estudios referentes a empresas constructoras podemos mencionar el trabajo de grado titulado “Estudio del comportamiento de la Industria Constructora en el departamento de Nariño 1989-2003. Área de empresas constructoras”, elaborado por Andrea Tobar¹. La investigación permitió establecer

¹ Tobar, Andrea. Estudio del comportamiento de la industria constructora en el departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2005. Trabajo de grado (ingeniería civil). Universidad de Nariño. Facultad de ingeniería.

que en el periodo de estudio se presentaron 4 ciclos de comportamiento del sector de la construcción en Nariño; 1989 a 1992 caracterizado por su relativa estabilidad; 1992 a 1995 donde se presenta un importante crecimiento de este sector; 1995 a 1999 periodo donde se produce un gran decrecimiento producto de la crisis económica; y de 1999 al 2003 de lenta reactivación. Concluyendo que el crecimiento de la economía nacional es un factor determinante del comportamiento del sector constructor, y que éste a su vez también es condicionado por las fuentes de financiación y condiciones como las tasas de interés, líneas de crédito, etc. Por otra parte, la investigación considera al sector constructor como “motor de desarrollo” de la economía regional, por su aporte al crecimiento económico y la generación de empleo, de allí la importancia de su estudio.

En lo referente al tema de investigación, se encuentra el trabajo de grado titulado “Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake- Mouton y Hersey-Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. Pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto”. Trabajo elaborado por Edwin Montenegro y Diana Pazmiño, en el año 2007. La investigación concluye que los estilos de liderazgo gerencial en las empresas estudiadas no se dan de forma pura, cada gerente muestra una combinación de características que no permite clasificarlo completamente en un estilo determinado, aunque dependiendo de la situación que maneje se manifiestan más evidentemente los rasgos de un estilo particular. También se concluye que cuando la gerencia es desarrollada por un profesional externo a la estructura familiar que es socia de la empresa, la toma de decisiones tiende a ser más democrática, en cambio, cuando el gerente es propietario de la empresa evita delegar autoridad por temor a perder el respeto de sus colaboradores con una tendencia a ser autocrático. Así mismo, las empresas dirigidas por profesionales con carreras afines a la administración de empresas poseen mecanismos estructurados de control, mientras quienes son más empíricos tienen a mantener el status quo por la incertidumbre que el cambio genera.

• **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.** Actualmente, todos los sectores de la economía se encuentran ante una realidad compleja y dinámica, donde la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos que involucran profundas transformaciones en las empresas, para ir al ritmo y velocidad que exigen dichos cambios. Las empresas constructoras no han sido ajenas a esta realidad, debiendo redefinir muchos de sus paradigmas para poder así adaptarse y sobrevivir.

Ante esta realidad, las empresas constructoras necesitan de empresarios y gerentes con altas capacidades de desarrollo, capaces de crear empresa y dirigirla con los más altos estándares de calidad y oportunidad, de tal manera, que a

través de su saber y experiencia se logre el desarrollo empresarial. Para Carlos Suarez: “El buen empresario es en ocasiones mal administrador y por lo tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por su falta de técnicas de administración”²

Es decir, la eficiencia que obtengan estas empresas para su desarrollo y su adaptación a los requerimientos del medio, se encuentra condicionada por una gran cantidad de variables, entre las que se destacan la manera en que son dirigidas, controladas y supervisadas. Por lo tanto, el gerente detenta una autoridad técnica, moral y natural, que no le permite darse el lujo de cometer errores o de arriesgarse recurriendo a estrategias de ensayo y error, por cuanto si existieran debilidades en la dirección, los miembros de la organización podrían presentar insatisfacción laboral, bajos niveles de rendimiento y generación de problemas en la toma de decisiones que es parte vital en el direccionamiento de una empresa.

En lo referente a las empresas constructoras regionales, se encuentra que presentan problemas en su gestión y manejo, debido quizá a que la mayoría de los gerentes son personas calificadas técnicamente, pero no administrativamente, no bastando con la intuición y experiencia adquirida para administrar efectivamente estas empresas.

En consecuencia, para lograr el crecimiento de las empresas se requiere que los gerentes actúen bajo un criterio de dirección eficiente que logre potencializar los métodos y las estrategias para inspirar una visión compartida, donde todos los miembros de la organización se hagan partícipes. El gerente debe entender que su comportamiento genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan el clima organizacional, las prioridades y la calidad de la respuesta de una empresa. Al respecto, Niebles y Oñoro expresan:

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70% según Hay Group) sobre el ambiente y la motivación de la gente.³

² SUAREZ, Carlos. Administración de empresas constructoras. 2 ed. México: LIMUSA S.A, 1998. p.9.

³ NIEBLES, E. y OÑORO, E. Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG'S exitosas. Cartagena: Fundación Universitaria Luis Amigo, 2006. p.16.

Surgió así, la inquietud de determinar el estilo gerencial en las empresas constructoras de la Ciudad de Pasto, dado que forman parte de la economía regional en un nivel muy importante de participación. Por otra parte, en las empresas constructoras al igual que en otras empresas, se ha detectado un estancamiento en el desarrollo de sistemas de gerencia, debido al poco interés que suscitan los temas administrativos, lo que conlleva a que operen bajo un sistema muchas veces obsoleto que no les permite innovar y crecer.

En forma general se pretende desarrollar esta investigación para determinar las características de los estilos gerenciales ejercidos en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de éstas empresas.

• **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.** Para la realización de la investigación se consideró necesario dar respuesta a algunos interrogantes, tales como:

¿Cuál es el estilo de dirección adoptado por los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto?

¿Qué tan capacitados administrativamente están los gerentes de las empresas constructoras y qué tan eficiente es su desempeño?

¿Cuáles y que tan flexibles son las filosofías que guían al estilo gerencial y de qué manera contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

¿Qué percepción tienen los empleados de las empresas constructoras sobre el estilo de dirección y liderazgo que aplica el gerente?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados que laboran en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto?

➤ **JUSTIFICACION**

El sector constructor nariñense se encuentra conformado por pequeñas y medianas empresas, las cuales adolecen de fallas estructurales y de coyuntura, especialmente en lo referente a las empresas constructoras. Se pretende que el estudio describa y conceptualice generalidades de las situaciones vividas al interior de estas empresas, analizando elementos administrativos que han resultado ser factor de éxito en su desarrollo, lo que permitirá una mayor eficiencia y rendimiento si son identificadas y nuevamente utilizadas.

La importancia de tomar como objeto de estudio las empresas constructoras de la Ciudad de Pasto radica, en que son el eslabón más destacado del sector constructor, son unas de las principales generadoras de empleo directo e indirecto y a través de ellas se da respuesta a muchas de las necesidades de la población, mediante la innovación, planeamiento y desarrollo de bastos proyectos de infraestructura, vivienda, vías, etc., lo que hace que tengan una alta participación en la economía regional.

Lo afirmado anteriormente, obliga a la realización de estudios e investigaciones en estas empresas, que resulten en procesos más efectivos, contribuyendo a manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades y tomar decisiones, en pro de una mejora continua, ya que, descubrir los factores que contribuyen al crecimiento de las empresas es lograr posicionarlas en el mercado e influir positivamente en el desarrollo económico del departamento.

Cabe señalar que existe un conjunto de investigaciones que han demostrado que sin desconocer la importancia del entorno, el factor más importante en el éxito de una empresa respecto de otra depende de las prácticas administrativas que aplique, sobresaliendo entre ellas el estilo de gerencia, toda vez que tiene efectos directos sobre los procesos de trabajo grupal, las decisiones, el clima laboral (el clima influye sobre la creatividad y la productividad), y los resultados.

Por tanto, es esencial resaltar la importancia que tiene para las empresas constructoras categorizar y analizar la autopercepción de los gerentes, y la percepción de los empleados con respecto al estilo gerencial aplicado por los primeros, permitiendo así disponer de información actual y confiable, la cual puede ser utilizada por los gerentes para retroalimentarse y diagnosticar su desempeño, logrando una mayor eficacia en la selección de medios, estrategias y recursos.

Es así como surge el interés de desarrollar este estudio, puesto que permitirá al gerente proyectarse hacia una gestión económica mejor concebida, que produzca una mayor satisfacción laboral, contribuyendo con el crecimiento personal de los empleados y por ende de la misma organización. Además, permitirá estimular la implementación de nuevas técnicas gerenciales para el logro de un mayor desarrollo, estabilidad y competitividad, y si fuera necesario el replanteamiento de la forma de gerencia, que redunde en cambios importantes en cuanto a la forma de dirigir y contribuir así, a generar y mantener una mayor satisfacción laboral, como producto de la transformación de patrones intelectuales y afectivos. Resulta interesante por ser un tema actual que no ha sido desarrollado en el medio y sobre el cual no existen investigaciones anteriores.

Finalmente, el estudio que se va a realizar será una guía para personas que tengan interés en ser empresarios. Además la información obtenida puede ser usada como referencia teórica para investigaciones futuras en áreas relacionadas

con la administración y el sector constructor. De tal forma que se formularán una serie de recomendaciones con el objeto de dejar a los empresarios e interesados en el tema un resultado fácil de entender y usar cuyo fin es mejorar el desempeño administrativo de las empresas estudiadas y todas aquellas que se le asemejen en virtud sus actividades y características.

➤ **OBJETIVOS**

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características de los estilos de dirección adoptados por lo gerentes en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto y determinar su relación con el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el estilo de dirección predominante en los gerentes que laboran en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto.

Examinar las competencias empresariales y la capacitación administrativa de los gerentes.

Medir la percepción que tienen los empleados del estilo de dirección y liderazgo que el gerente aplica en sus respectivas empresas.

Determinar el nivel de satisfacción laboral de las personas que laboran en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto.

1. BASES TEÓRICAS

1.1 LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

1.1.1 Definición. La empresa constructora es definida Byrnes y Baker como:

...la unidad económica organizada de producción que combina un conjunto de factores para fabricar un bien determinado según las condiciones de diseño o proyecto,... entendiéndose por diseño o proyecto constructivo, el conjunto de requisitos técnicos, jurídicos y económicos para determinar las condiciones de fabricación de un bien concreto.⁴

En estas empresas, los recursos humanos, técnicos, económicos, materiales y equipo son motivo y objeto permanente de optimización a través del incremento de su productividad, a fin de reducir los costos en los bienes y servicios que se proporcionan a la comunidad, siendo el gerente el encargado de ello. M. Gutiérrez agrega lo siguiente:

La empresa constructora es un eslabón más del complejo negocio de la promoción y ejecución de obras, quizás el de mayor importancia, si nos atenemos a las repercusiones económicas que tiene para el conjunto de la economía, siendo el eslabón ejecutor, y por tanto el que materialmente realiza lo decidido y proyectado por otros participantes en el proceso.⁵

1.1.2 Características. Las empresas constructoras tienen sus propias características, que las diferencia fuertemente de otras empresas, en relación con los factores ambientales, la relación ambiente/organización, la complejidad y la ambigüedad de metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, las actitudes y valores relativos, las estructuras internas y los procesos.

Entre las principales características de las empresas constructoras se puede mencionar:

⁴ BYRMES, O. y BAKER, H. La industria constructora y la globalización. New York: Harper Collins Publisher, 1996. p.265.

⁵ GUTIÉRREZ, Manuel. Manual de contabilidad de empresas constructoras. Madrid: Librería Contable, 1994. p.14.

- Son grandes generadoras de empleo directo e indirecto. La ejecución de los diferentes proyectos, requieren la participación intensiva de mano de obra y el suministro de la gran cantidad de materiales indispensables para el proceso.
- Peculiaridades específicas de las obras. Cada obra es distinta en su forma, contenido y ubicación. Casi nunca se ejecutan dos obras iguales, ni su ejecución es sencilla en ningún caso.
- Centros de producción flotante. Cada obra surge allí donde realmente se necesita, allí donde precisamente se demanda, circunstancia que le da a la actividad un carácter itinerante. Lo cual plantea problemas de desplazamientos de medios materiales y humanos, que no se dan en otras actividades.
- Generalmente la venta es anterior a la producción. El constructor, muchas veces antes de construir ha de obtener el encargo o adjudicación de tal construcción, además, los clientes deciden cuándo, cómo, dónde y qué hay que construir.
- Dependiendo de la magnitud de cada pedido, puede implicar la necesidad de concentrar en un solo proyecto grandes medios, tanto personales, materiales e instrumentales, como financieros.
- Incertidumbre en relación al coste del producto final. En los contratos de construcción el comienzo y el final del contrato se sitúan en períodos contables diferentes. Por un lado es debido, a que la mayoría de los proyectos tienen un largo plazo de producción, lo que obliga a la revisión periódica de precios y, de otro, a la frecuente necesidad de adaptación y modificación del proyecto a lo largo de la ejecución de la obra, dando origen a serias dificultades en la elaboración de presupuestos y programas.
- Realización de trabajos complejos que normalmente se realizan delegando o contratando trabajos específicos a otras empresas. Lo cual ha generado un proceso de especialización y subcontratación del proceso de ejecución, dando lugar a la aparición de empresas complementarias de la constructora general, para afrontar tareas relacionadas con estudios de proyectos, funciones industriales auxiliares o el desempeño de los oficios inherentes a la construcción.
- Grandes responsabilidades y obligaciones para el contratista, derivadas de un contrato de obras. Entre lo que se destaca: cumplimiento de plazos, ejecución de acuerdo al presupuesto y proyecto de obra, responsabilidad civil por daños causados a terceros a consecuencia de la obra, responsabilidad por ejecución de trabajos no ajustados y obligación de ejecutarlos nuevamente, y responsabilidad por vicios o defectos ocultos en la construcción.

1.2 LA LABOR GERENCIAL

En las empresas constructoras dadas sus características especiales, la labor gerencial es compleja y exigente; por lo tanto, el gerente para lograr el éxito en sus labores debe comprender que su comportamiento genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de las empresas. Por ello, el desempeño obtenido en la labor gerencial, dependerá de la habilidad que tenga la persona que la asume, de adaptar sus conocimientos, habilidades y aptitudes a las necesidades actuales de la empresa.

En cuanto a los rasgos relevantes de un proceso gerencial actual y eficiente, Antonio Montaña, opina:

Se necesitan gerentes que practiquen activamente políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que, asimismo, sean capaces de motivar creando ambientes de trabajo caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, la participación y al mismo tiempo estén preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los empleados.⁶

1.2.1 Definición de gerencia. Es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección, donde se incluye las funciones básicas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar lo que una persona debe realizar dentro de una organización.

La persona que asume las funciones directivas se denomina gerente. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. En consecuencia, el gerente además de ejecutar de la mejor manera las funciones básicas de dirección, debe desarrollar habilidades en el manejo de personal.

Según F. Mochón, la función del gerente es: "...por un lado, ser el enlace con lo que está fuera de las organizaciones y, por otro, que debe liderar y motivar a las personas que componen su organización"⁷. Por ello, debe estar en un proceso de aprendizaje permanente que le permita adquirir eficiencia en el desarrollo de sus funciones y competencias, y al mismo tiempo en el desarrollo de sus habilidades.

⁶ MONTAÑO, Antonio. Liderazgo Participativo: La estrategia hacia la competitividad. México: Trillas, 1996. p.81.

⁷ MOCHÓN, Francisco. El arte de dirigir una empresa. España: Mc Graw-Hill, 2006. p.7.

1.2.2 Habilidades gerenciales. Son capacidades que tiene el gerente de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Para Oscar García y Flor Martín, se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.⁸

1.2.3 Competencias gerenciales. Este tipo de competencias son esenciales para la eficacia gerencial, son definidas según Hellriegel, Jackson y Slocum, como “el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”.⁹

Las competencias gerenciales van estrechamente relacionadas con los estilos de gerencia, donde todo tipo de acciones se ven influenciadas por los comportamientos y actitudes, que tiene cada persona al desempeñar la función gerencial, dándose diferentes grados de profundización en cada tipo de competencia.

Las competencias más importantes que debe desarrollar un gerente en sus labores son: a) en la comunicación (capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás); b) en la planeación (decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas y luego

⁸ GARCIA, Oscar y MARTIN, Flor. Administración y desarrollo gerencial. 5 ed. México: Diana, 2002. p.112.

⁹ HELLRIEGEL; JACKSON y SLOCUM. Administración: Un enfoque basado en las competencias. 9 ed. México: Mc Graw-Hill, 2002. p. 89.

supervisar su evolución para asegurarse de que se hagan); c) en el trabajo en equipo (formar grupos de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente para la realización eficiente de una determinada tarea); d) en acción estratégica (entender la misión y los valores generales de la organización, asegurándose de que las acciones propias influyan positivamente en los subordinados); e) para la globalización (realizar la labor administrativa recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarca diversas culturas); y f) competencia para el manejo de personal (Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera de trabajo, y la de sus subordinados).

1.2.4 Funciones gerenciales. Hace referencia a las actividades que debe realizar un gerente dentro de la organización, las cuales son muy variadas y complementarias.

Ramón de Lucas¹⁰ hace referencia a que la labor gerencial se fundamenta en dos grupos de funciones básicas, las cuales serían:

1. Las que caracterizan la función gerencial: son aquellas propias del proceso administrativo, tales como planificación, organización, dirección y control.
2. Las funciones de liderazgo: serían aquellas funciones propias de gerente en el grupo, como mediador de conflictos y motivador.

1.3 FUNCIONES GERENCIALES PROPIAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las funciones propias del proceso administrativo son las que caracterizan la labor gerencial, ya que en cualquier situación en que se encuentre el gerente, siempre estará desempeñando unas ciertas funciones que toda organización requiere que se hagan, las cuales normalmente se denominan funciones directivas. Resulta por lo tanto que un buen gerente ha de ser capaz de desempeñar con flexibilidad y oportunidad los distintos cometidos de la misión directiva, constituida por: planeamiento, organización, dirección y control.

1.3.1 Planeamiento. Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

¹⁰ DE LUCAS, Ramón. La dirección y estructura de la empresa. España: INDEX, 1979. p.274.

1.3.2 Organización. Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, el gerente debe estructurar una organización efectiva que facilite su cumplimiento. Para esto, se requiere dividir el trabajo a realizar, asignar las tareas y responsabilidades asociadas, coordinar las diversas tareas organizacionales, unificar tareas homogéneas en unidades de trabajo, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas de autoridad formales y utilizar los recursos organizacionales.

Así mismo, se necesita que el gerente tenga la capacidad de distribuir funciones de manera oportuna y adecuada, delegando poder y responsabilidades a sus subalternos de acuerdo a sus funciones y capacidades. Delegar es lograr que los objetivos sean alcanzados a través de otras personas; es asignar tareas y la autoridad correspondiente para que sean ejecutadas. Según H. Koontz y H. Weihrich, delegar es un arte, ilustrado como sigue:

- * El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P=R$),
- * Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), se podría producir una conducta autoritaria del jefe, que es el responsable de sus acciones.
- * Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), se podría producir frustración de los empleados, ya que no tienen el poder necesario para llevar a cabo el trabajo del que son responsables.¹¹

1.3.3 Dirección. Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Los elementos dentro de la función de la dirección son: el liderazgo, la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación, el manejo de conflictos.

1.3.3.1 Liderazgo. Es un hecho fundamental que el estilo gerencial está condicionado por la variable liderazgo, la cual es uno de los procesos organizacionales más importantes para influenciar y orientar el desempeño de grupos de personas hacia el logro de metas determinadas. Al respecto, Idalberto Chiavenato destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la

¹¹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración: Un enfoque internacional. 7 ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2007. p.177-178.

consecución de uno o diversos objetivos específicos"¹².

Según esta teoría, se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con eficiencia y confianza.

Para Arthur Elkins¹³, ser líder es el principal rol del gerente, puesto que debe dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de los objetivos empresariales, mediante la utilización máxima de sus capacidades. Por tanto, el liderazgo y capacidad para negociar y armonizar definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño.

Cabe resaltar que las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse a través de la educación y la experiencia. Los gerentes pueden aprender a comunicarse con claridad, tomar las decisiones eficaces, motivar y a inspirar, mantener y mostrar respeto por los colaboradores, ser justos al hacer juicios, instruir de un modo claro, ser abiertos a las nuevas ideas y opiniones, entre otros.

Los especialistas en teoría de la organización coinciden que el liderazgo es una forma especial de poder; puesto que, el gerente para lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder y así influenciar en la conducta de los miembros de la organización, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde se va.

1.3.3.2 Toma de decisiones. La toma de decisiones es la misión esencial de los gerentes. Al tomar decisiones y tener iniciativas, el gerente responde a los requerimientos externos e internos de la empresa y pone en marcha acciones que tienen consecuencias para si mismo y para la organización.

Los resultados obtenidos en la toma de decisiones dependerán de la capacidad del gerente para estimular la participación de todos los miembros de la organización, dentro de un correcto esquema de autoridad. Por lo tanto, el estilo de gerencia empleado debe incluir particularidades como la creatividad, la participación colectiva, la imaginación y el sentido de lo urgente.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 1994. p.45.

¹³ ELKINS, Arthur. Administración y gerencia. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984. p.214.

Para Koontz y Wehrich¹⁴, la toma de decisiones es un proceso dificultoso porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

En consecuencia, el gerente debe garantizar el elemento oportunidad y eficacia en sus labores, delegando autoridad y responsabilidad a sus colaboradores, lo que le permitirá enfocarse en la toma de decisiones importantes. Para determinar que tan importante es la decisión a tomar, se pueden evaluar los siguientes factores:

1. Tamaño o duración del compromiso: Se considera importante la decisión si implica, comprometer un capital considerable, o el aporte de un esfuerzo de grupo grande de personas, o si es una decisión que tenga efecto a largo plazo.
2. Flexibilidad de los planes: Si los planes no son fácilmente reversibles porque causarían un efecto definitivo en la organización, se convierte en decisión importante.
3. Certeza de los objetivos y políticas: cuando las organizaciones tienen unos objetivos y políticas establecidas es más fácil tomar una decisión, en caso contrario se complica la toma de decisiones, más aun cuando los factores que determinan las acciones a seguir solo son conocidos por los directivos.
4. Cuantificación de las variables: Si en una decisión se pueden cuantificar los costos precisos la decisión es de menor importancia.

1.3.3.3 La motivación. La motivación es uno de los aspectos más importantes que el gerente debe desarrollar para asegurar que cada empleado lleve a cabo su trabajo con el máximo de dedicación y que colabore efectivamente con los objetivos de la empresa.

La motivación es definida por Robbins, como: “La disposición de emplear grandes niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, como condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Los tres elementos claves de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades”.¹⁵

Esta definición es completada por Koontz y Wehrich, para los cuales, “La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a

¹⁴ KOONTZ y WEHRICH. Op.cit., p.198.

¹⁵ ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 530.

sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfará estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma adecuada”¹⁶.

Según los autores, cuando el estilo aplicado por el gerente es el adecuado, da como resultado una fuerza laboral altamente motivada y volcada al logro de las metas de la organización. Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y contribuir de esa manera al éxito de la organización y por ende a la productividad y rentabilidad de la empresa.

1.3.3.4 La comunicación. La comunicación, es decir la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados, es una parte integral de la organización. Mediante la comunicación, se difunden los propósitos y metas de la empresa, se proporciona la información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, se establecen compromisos, se promueve la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Por estas razones, el gerente debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos. Según James Donnelly, una estrategia eficiente que puede aplicar el gerente es: “deje de hablar, haga que la persona se sienta en libertad de hablar, muéstrele que desea escuchar, evite las distracciones, muestre empatía hacia la persona que habla, sea paciente, manténgase ecuánime, sea moderado al discutir y criticar, haga preguntas y deje hablar.”¹⁷

Además el autor, expresa que el flujo adecuado de información crea fluidez y facilidad de comprensión entre las diferentes instancias de una empresa, así como deben de existir condiciones que permitan la retroalimentación entre niveles superiores e inferiores.

La comunicación en una empresa puede ser formal y/o informal, y transmitirse de dos maneras:

-Comunicación Vertical: Es la que se produce hacia arriba (ascendente) y/o hacia abajo (descendente) por la cadena jerárquica del empresa. Mediante la comunicación descendente los superiores logran aconsejar, informar, dirigir,

¹⁶ KOONTZ y WEHRICH. Op.cit., p.462.

¹⁷ DONNELLY, James. Dirección y administración de empresas. New York: Addison Wesley Iberoamericana, 1994. p.426.

instruir y evaluar a los colaboradores y dar a conocer las metas y políticas de la empresa. En la comunicación ascendente, los empleados dan a conocer a sus superiores el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo, ésta información suele ser detallada y específica.

-Comunicación horizontal: Ocurre entre los miembros de grupos de trabajo, entre un grupo y otro, así como entre miembros de distintos departamentos. El propósito principal de este intercambio es ofrecer un canal directo para la coordinación organizacional, la solución de problemas y establecer relaciones entre colegas.

Se puede afirmar ambos tipos de comunicación son indispensables para una planificación eficaz, en la correcta y oportuna toma de decisiones y en la motivación. Así mismo, la comunicación no es un fin en sí misma, es el elemento inicial básico para que los objetivos y propósitos empresariales se logren.

1.3.3.5 Manejo de conflictos. Los gerentes en su trabajo diario tienen que enfrentarse a diferentes situaciones que pueden producir conflicto dentro y fuera de la organización, la actitud que se tome frente a ellos, será determinante en los sentimientos de satisfacción o insatisfacción de sus colaboradores.

El conflicto es definido por Davis y Newstrom, como: "...toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas"¹⁸.

Los conflictos manejados correctamente, pueden ser situaciones benéficas para el desarrollo organizacional, como lo es mejorar la comunicación, generar mayor participación e interés de los colaboradores frente a un problema y al desarrollo de las capacidades, entre otros. En cambio, si hay un deficiente manejo el conflicto se tornará destructivo, estimulando la lucha interna y generando situaciones de competencia por temas no sustantivos de productividad, mostrando necesidades personales de control.

Existen numerosas formas de manejar los conflictos y cada gerente según su estilo lo maneja de diferente manera. Koontz y Weihrich, las clasifican en cuatro formas:

- (1) **La evasión** de la situación que generalmente causa nuevos conflictos.
- (2) **La resolución**, en la cual se hace énfasis en acuerdos y metas comunes y se resta importancia a los puntos

¹⁸ DAVIS, K. y NEWSTRON, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill, 1999. p.337.

de desacuerdo. (3) **Imposición forzosa**, que es obligar a los demás a que adopten el punto de vista del gerente, lo que causaría algún tipo de resistencia entre los subalternos. (4) **El acuerdo mutuo**, es la forma más eficiente, consiste en permitir manifestar los diferentes puntos de vista y aceptar el más conveniente para la empresa.¹⁹

De las anteriores formas de manejar los conflictos la más eficiente es el acuerdo mutuo o negociación, la cual busca la continuidad de las relaciones bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no eran determinadas al comienzo de las relaciones. Para negociar en algunos campos quizá baste con la intuición, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra persona, cierta habilidad dialéctica y un poco de suerte, para obtener buenos resultados. Pero en otras situaciones los asuntos a negociar revisten complejidad o requieren disponer de abundante información, por tanto, resulta imprescindible conocer las estrategias, métodos y procedimientos de la negociación, ya que el dominio de estas situaciones se convierte en un arma fundamental para el logro de los objetivos.

1.3.4 Control. Es la última fase del proceso gerencial. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, lo que se está llevando a cabo en base con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Como la mayoría de las empresas constructoras regionales están estructuradas en base a proyectos, el control que realice el gerente sobre lo planeado, se verá reflejado en el avance del mismo, pudiéndose replicar el avance de cada una de las actividades a desarrollar, el avance total del proyecto, los estados financieros en cuanto a gastos, ingresos, deudas, etc. Además, el control resulta útil para que el gerente pueda programar los recursos en general, como por ejemplo, la mano de obra donde no debe haber exceso ni escasez, sobre todo se debe contratar la cantidad óptima y a tiempo para que puedan realizarse las actividades; también, garantizar el buen uso de los materiales, su calidad y aprovechamiento.

En general el control permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, lo que conllevará a ahorros significativos en la empresa. Si se tiene un adecuado control, se pueden evitar problemas posteriores que lleven a repercusiones en las utilidades.

¹⁹ KOONTZ y WEHRICH, Op.cit., p. 274.

Por otra parte, surge la necesidad de que el gerente esté revisando periódicamente el trabajo de sus subordinados, para evaluar su desempeño y habilidades. Esa necesidad de evaluación, según Chiavenato se fundamenta en tres aspectos:

(1) El hombre trabaja mejor cuando conoce modelos de su trabajo. (2) La organización opera más eficiente, cuando tanto el obrero como su jefe saben cuáles son las responsabilidades y estándares de desempeño que la empresa espera obtener de ellos. (3) Cada obrero puede ser ayudado para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.²⁰

1.4 TEORIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Dado que el objetivo principal de esta investigación es conocer el estilo gerencial ejercido en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, es preciso aclarar que el estilo gerencial se refiere al patrón de conducta del gerente, es decir, comportamientos, acciones y formas de relacionarse con los demás, entre otros. Aspectos que se reflejan en la forma como el gerente desempeña sus funciones y la percepción que tienen sus subordinados. Para Benjamín Tripier:

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño.²¹

Lo expresado por el autor, resalta que el comportamiento gerencial y el liderazgo están íntimamente relacionados, no tanto porque los gerentes sean siempre líderes, sino porque se supone que deberían serlo. Pero el estilo gerencial no hace referencia simplemente al estilo de liderazgo, puesto que, el gerente además de liderar debe realizar entre otros procesos: encaminar a la empresa al logro sus objetivos e intereses de la misma; ordenar y coordinar las relaciones al interior y exterior de la empresa; buscar el apersonamiento de los trabajadores hacia las metas trazadas; satisfacer las necesidades de los miembros de la organización; materializar sus intereses fundamentales de los subordinados mediante la

²⁰ CHIAVENATO, Op.cit., p.186.

²¹ TRIPIER, Benjamin. Estilos gerenciales. En: consultores.com/articulo/estilosgerenciales.htm

participación; y lograr el consenso, conciliación y concertación.

Por lo tanto, para determinada situación existirá un estilo con el cual el gerente pueda lograr resultados satisfactorios, dependiendo de que se constituya una capacidad personal de dirigir, negociar, armonizar y de adaptación a los requerimientos internos y externos de la empresa.

Los estilos gerenciales pueden clasificarse de muy diversas formas. Los que más se ocupan de esto son los especialistas en liderazgo, que durante décadas han formulado diferentes teorías. Siguiendo el estudio del liderazgo realizado por Lourdes Munch²², se retoman los principales enfoques sobre los estilos de dirección agrupándolos en cuatro teorías: a) Teorías de los rasgos, b) Teorías conductuales, c) Teorías de las contingencias y, d) Teorías de integración.

1.4.1 Teorías de los rasgos. Son las más antiguas. Durante algún tiempo se utilizaron las diversas características personales de los líderes como criterios para describir o predecir su éxito.

Las características que por lo general se tienen en cuenta son aspecto, personalidad e inteligencia, aunque la comparación de estos rasgos de personalidad no ha producido un verdadero acuerdo entre los investigadores respecto a qué características constituyen el mejor líder.

En 1974 Ralph Stogdill²³ realiza algunas investigaciones sobre el liderazgo, donde el rasgo principal de estos líderes es el poseer cualidades intrínsecas que los distinguen de sus seguidores. Estos rasgos están íntimamente relacionados con la personalidad, inteligencia, habilidad para relacionarse, etc.

Sin embargo, esta teoría no observa la importancia de los seguidores, aunque éstos afectan en gran medida el trabajo desempeñado por el líder. Además los partidarios de esta teoría no especifican la importancia relativa de las distintas características o rasgos.

1.4.2 Teorías conductuales. Estas teorías, buscaban identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los gerentes efectivos de los que no lo son, las cuales, a diferencia de los postulados de la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas. La implicación más importante según este enfoque es

²² MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de administración. 5 ed. México: Trillas, 1990. p.190-211.

²³ STOGDILL, Ralph. Personal factors associated with leadership: Survey of the literature, citado por CÁSALES, J. Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Vol.14, No. 1; p. 25.

que es posible establecer un programa de formación para enseñar a los gerentes comportamientos de liderazgo efectivos.

Dentro de estas teorías, se destacan los estudios de la universidad de Ohio, los estudios que la universidad de Michigan, las teorías X y Y de McGregor, la rejilla administrativa de Blake y Mouton y la teoría de Lippit y Ralph White. Además, se incluye la teoría de Rensis Likert a la que se prestará especial atención, ya que sirve como base de estudio de la presente investigación.

1.4.2.1 Estudios de la universidad de Ohio. Los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por el departamento de investigación empresarial de la Universidad Estatal de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Según Hersey, Blanchard y Johnson²⁴, el estudio determinó dos factores independientes que fueron denominados “estructura inicial” y “consideración”. En el factor “estructura inicial” el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias y las de sus subordinados, estableciendo pautas bien definidas de organización, canales de comunicación y modo de ejecutar tareas. El factor “consideración” está asociado con formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto y cierta calidez en la relación jefe y subordinado.

Al ser factores independientes, la existencia de uno de ellos en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro; es decir, el líder puede hacer amplio uso de uno de ellos y restringir el otro, puede también utilizar ambos o cualquier relación entre ellos. Para conocer a qué factor se inclina el líder, se formulan dos cuestionarios, uno dirigido a sus superiores y otro dirigido a sus subordinados.

Como conclusión el estudio resalta que los superiores y los subordinados se inclinan a evaluar de manera opuesta la contribución de los dos factores en la eficacia del liderazgo. Esta diferencia de evaluación enfrenta al líder con expectativas antagónicas respecto a su desempeño. Pero al ser independientes los factores, el líder puede tener aquel tipo de actuación en la cual obtenga una alta calificación en ambos aspectos; logrando así mantener una imagen sana y positiva frente a ambos criterios de evaluación, lo que se logra desarrollando una actitud abierta, tanto hacia las labores relacionadas con la estructura, como en las relaciones con sus subordinados²⁵.

²⁴ HERSEY, P; BLANCHARD, K y JOHNSON, D. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 7 ed. México: Prentice-Hall Interamericana, 1998. p.463.

²⁵ *Ibíd.*, p. 464.

1.4.2.2 Estudios de la universidad de Michigan. Estos estudios realizados en 1947, llegaron a conclusiones similares a las de Ohio, solamente que en principio se consideraron las variables como dependientes.

El estudio identificó la existencia de dos posiciones extremas dentro de un continuo que va desde la actividad “centrada en la tarea”, hasta la “centrada en la persona”. Los investigadores que trabajaron bajo este enfoque sugirieron que un gerente efectivo debía tender a un equilibrio entre ambos estilos conductuales, o definitivamente darles prioridad a la orientación a las personas.

1.4.2.3 La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor. Según esta teoría, detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y la conducta humanas. De tal manera que se podría afirmar que el ejercicio de un determinado tipo de liderazgo dependerá del planteamiento que sobre el ser humano tenga aquella persona que deba realizarlo. Para McGregor se pueden establecer dos tipos básicos de liderazgo que simboliza en el modelo X y el modelo Y²⁶.

- **La Teoría X:** representa un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Se fundamenta en los siguientes postulados:

- El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- De ahí que la mayoría de las personas tengan que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano prefiere que lo dirijan, evita responsabilidades y tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- **La teoría Y** propone la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Se fundamenta en los siguientes postulados:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

²⁶ CÁSALES, J. Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Vol.14, No. 1; p. 34.

- El ser humano se involucra en la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

Según Cásales²⁷, estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida; de acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible; se da prioridad a la integración, en la cual se exigen que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo, es decir, se debe tratar de llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir metas con la mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización.

1.4.2.4 Los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert. Likert trabajó en el instituto líder en investigación social del estado de Michigan, USA (Institute for Social Research), donde realizó extensas investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban otros que no lo son tanto. Para Likert el comportamiento de los empleados es consecuencia del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben los mismos. Por tanto la reacción está determinada por la percepción.

Likert realizó inicialmente estudios con empleados de oficina de una empresa aseguradora, en donde observó diferentes estilos de administración asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había la más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados²⁸.

Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, Likert concluyó que el tipo de supervisión basado en poner permanente presión sobre los subordinados, no es el más efectivo y eficiente, puesto que puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo y de la organización como un

²⁷ *Ibíd.*, p. 35.

²⁸ HERSEY; BLANCHARD y JOHNSON, *Op.cit.*, p.462463.

conjunto, se han demostrar muy rápidamente; a este tipo de supervisión lo denomina supervisión “centrada en la tarea”. Por otro lado, el autor, ve al gerente efectivo inmensamente orientado a sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad, a este estilo lo denomina “centrado en el empleado”, y tiene como algunas características: ejerce un tipo de control general y no tan específico, ayuda a los subordinados para alcanzar mayor productividad, toma en cuenta la opinión de los subordinados y los involucra en los cambios, se orienta más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos, establece objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”, se empeña por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas.

Así mismo, como resultado de sus investigaciones Likert implantó programas de cambio organizacional en diversas industrias. Los programas pretendían ayudar a que las empresas pasaran de los planteamientos de la teoría x a los de la teoría y, de fomentar los procedimientos inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, de resaltar sólo los factores de higiene a reconocer y poner en práctica los motivadores. Además, destacó la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los de capital como activos que requieren una adecuada administración, puesto que toma años contratar, capacitar y desarrollar equipos de trabajo²⁹.

Likert propuso un modelo para estudiar la conducta del directivo, basado en lo que denominó “sistemas de administración” y en cuyo fundamento se apoyó esta investigación, el cual describe la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización, denominados: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez por Likert en 1961 en su obra “New Patterns of Management”, posteriormente en 1968 fueron cambiados, respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4. Ver figura 1.

Según Cásales³⁰, estos sistemas tienen en cuenta al mismo tiempo todos los aspectos de producción en relación a los aspectos humanos. Por lo cual, para caracterizar el estilo gerencial, se toma como puntos principales: el flujo de información, la comunicación interpersonal y organizacional, interacción e influencia, cooperación, toma de decisiones y involucramiento de los niveles jerárquicos, en la misma forma la fijación de objetivos y el carácter de los procesos de control.

²⁹ HERSEY; BLANCHARD y JOHNSON, Op.cit., p.463.

³⁰ CÁSALES, Op.cit., p.328.

Tabla1. Los cuatro sistemas administrativos según Likert.

FACTORES	1 Autoritario- coercitivo	2 Autoritario- Benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula.	Centralizado en la cúpula pero permite alguna delegación de asuntos rutinarios.	Consulta los niveles inferiores y permite la participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistemas de comunicación	Bastante precario. Sólo se presenta comunicación descendente, portadora de órdenes.	Relativamente precaria, prevalece la comunicación descendente sobre la ascendente.	Facilita el flujo de comunicación en todos los sentidos.	Fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información.
Relaciones interpersonales	Se prohíbe y se considera perjudicial la organización informal.	Las relaciones interpersonales se toleran un poco	Relativa confianza en las personas y en sus relaciones.	Énfasis en el trabajo en equipos y la participación de toda la organización. Confianza mutua.
Sistemas de recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Las recompensas no son muy frecuentes.	Énfasis en las medidas disciplinarias y castigos, aunque existe menor arbitrariedad. Las recompensas son escasas.	Énfasis en las recompensas materiales. Recompensas sociales ocasionales. Los castigos o sanciones son escasos.	Recompensas materiales y salariales frecuentes. Las sanciones se presentan rara vez y, cuando ocurren, son definidas por el grupo.

Fuente: Likert, Rensis. El factor humano en la empresa: su satisfacción y valoración.

El Sistema 1 “Autoritario- coercitivo”: Es en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

-*Proceso decisorio:* totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

-*Sistema de comunicaciones:* es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente

orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.

-Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La realización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación.

-Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

El Sistema 2 “Autoritario-Benevolente”: Es un estilo autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el anterior, es más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

-Proceso decisorio: centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizado.

-Sistemas de comunicaciones: relativamente precario, prevalece las comunicaciones descendentes, aunque la alta administración se oriente con algunas comunicaciones ascendentes venidas a los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.

-Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

-Sistemas de recompensas y castigos: todavía existe énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aún cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas.

El Sistema 3 “Consultivo”: Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el lado autoritario e impositivo. En este sentido, representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

-*Proceso decisorio:* es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aún cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afecta. Todas decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración.

-*Sistema de comunicaciones:* se generan comunicaciones verticales descendientes (dirigidas más hacia orientaciones generales que ha órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre las personas del mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.

-*Relaciones interpersonales:* la organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la confianza depositada en las personas, aún cuando no sea completa y definitiva.

-*Sistema de recompensas y castigos:* prevalece las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aún que pueden presentarse castigos leves y esporádicos.

El Sistema 4 “Participativo”: Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

-*Proceso decisorio:* las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

-*Sistema de comunicaciones:* las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues éstos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten

para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.

-Relaciones interpersonales: se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

-Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del “sistema participativo” a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivas. Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados³¹.

De igual manera, este autor reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre liderazgo y el desempeño de las organizaciones, por tanto para determinar cuál de los sistemas administrativos rige en una organización, debemos identificar la presencia de tres tipos de variables: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables casuales llamadas también independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

³¹ *Ibíd.*, p. 36.

Los textos de Likert indican que el comportamiento de dirección ideal y el más productivo es el democrático, centrado en el empleado. Sin embargo la pregunta es si existe un solo estilo ideal o normativo que se aplique en toda situación de liderazgo. Para Hersey, Blanchard y Johnson³², las investigaciones indican que un único estilo no toma en cuenta las diferencias culturales, en particular las costumbres y tradiciones, lo mismo que el grado de educación, el nivel de vida o la experiencia industrial.

1.4.2.5 La rejilla administrativa de Blake y Mouton. Blake y Mouton en 1964 plantean su famosa rejilla sobre el liderazgo. Para ellos, existían dos variables básicas en el ejercicio del liderazgo: “La primera la preocupación por el personal y la segunda por la producción”³³. El interés por las personas es cuando el gerente tiene compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación del autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias y los objetivos que se pretenden conseguir; por su parte, el interés por la producción incluye las actitudes como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción³⁴.

Si combinamos ambas variables se pueden obtener diversos tipos de liderazgo, el cual puede situarse en un gradiente desde un punto mínimo (0) en alguna de esas variables o un punto máximo (9). Koontz basado en la teoría de Blake y Mouton, describe cinco estilos básicos de ejercicio del liderazgo:

1. Estilo empobrecido o 1-1. El gerente orientado a este estilo prácticamente no se preocupa por la producción y tampoco por las personas, evita el conflicto y pretende ser neutral a través de no comprometerse con nada ni nadie, tampoco se compromete a elevar la producción, ni a lograr el afecto y apoyo de la gente.

2. Estilo paternalista o 1-9. Se distingue porque el gerente hace énfasis en las personas y muestra muy poca preocupación por los resultados de la producción, cultiva un ambiente de calor familiar dentro de la organización, está dispuesto a escuchar y ayudar, fomenta la participación de los empleados y apoya sus aportes. El objetivo de este comportamiento es lograr armonía entre los subalternos, sobre la base que la gente producirá más cuando esta satisfecha.

3. Estilo autoritario o 9-1. En este estilo se considera la producción como el factor más importante, dejando las relaciones interpersonales en segundo plano. La

³² HERSEY; BLANCHARD y JOHNSON, Op.cit., p.332.

³³ KOONTZ y WEIHRICH. Op.cit., p.542.

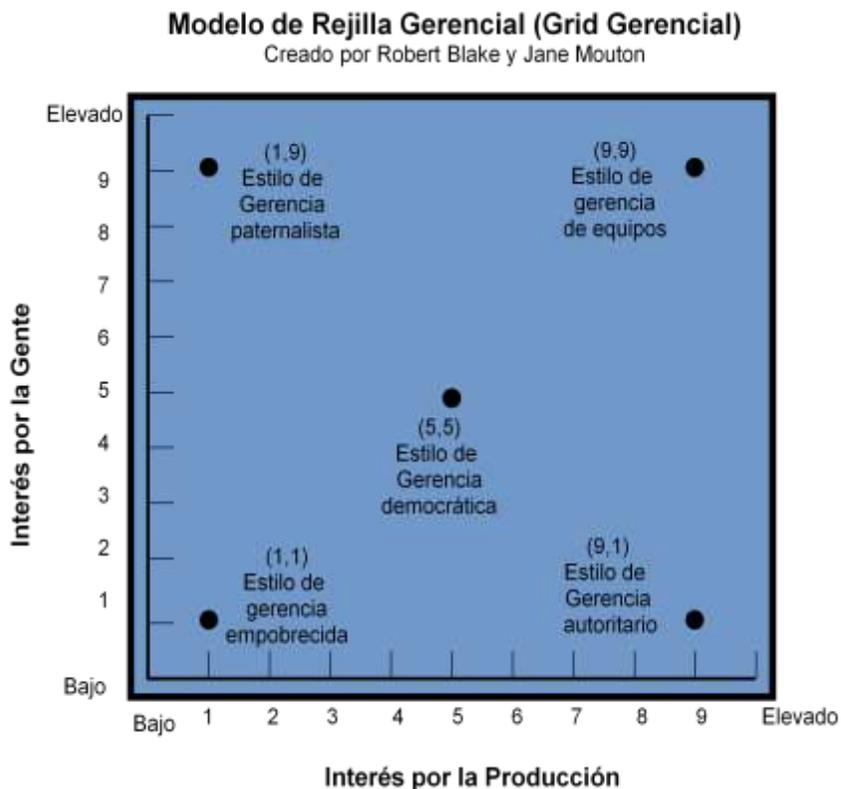
³⁴ Ibid., p.543.

gente, aquí es considerada únicamente en función de su aporte a la producción. El gerente se centra en la productividad y en los beneficios, no teniendo muy en cuenta a las personas y se impone a través del ejercicio de la autoridad.

4. Estilo democrático o 5.5. El gerente que usa este estilo, supone que el rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y, al mismo tiempo, mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio; además, evita ejercer autoridad formal, prefiere pedir y vender la idea a los demás para conseguir que trabajen, promoviendo la participación y opinión de los subordinados, haciendo énfasis en lo bueno y evitando criticar.

5. Estilo “a través de equipos” o 9-9. En este estilo se muestra alta preocupación e interés por la producción, e igualmente un fuerte interés por las personas. El gerente orientado a este estilo afronta el conflicto a través del diálogo y la confrontación, se esfuerza por conseguir el compromiso y dedicación de aquellos con quienes y a través de los cuales trabaja, y Considera que su trabajo consiste en tomar unas buenas decisiones, por lo tanto, escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas a las suyas. Aunque pueda ser menos rentable por su lentitud a corto plazo, a largo plazo es la posición más efectiva.

Figura 1. La rejilla administrativa de Blake y Mouton



Fuente: Carlos Suarez. p.38.

1.4.2.6 Teorías de Ronald Lippit y Ralph White. Estos autores, estudiaron tres tipos de liderazgo, autoritario, liberal y democrático. Obviamente no son dimensiones excluyentes entre ellas³⁵.

Los tipos de liderazgo propuestos por Lippit y White, son descritos por Hersey, Blanchard y Johnson³⁶ de la siguiente manera:

1. Estilo autoritario. El principal requerimiento es que los individuos sigan procedimientos, establecidos en base a unas normas de disciplina rígida. El gerente orientado a este estilo aplica un estilo de liderazgo duro e impositivo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo; además, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, por tanto, no cree importante contar con la opinión del resto de la organización.

2. Estilo democrático. El gerente busca ser un miembro formal del grupo con el fin de lograr equipos integrados y con gran nivel de satisfacción, otorga a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión. Además, se aplica un liderazgo participativo e incluyente, el gerente no delega su derecho a tomar decisiones finales ni a señalar directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

3. El estilo liberal. En este estilo existe completa libertad en las decisiones tanto grupales como individuales. El gerente aplica un liderazgo muy sutil y permisivo, espera que los subalternos asuman responsabilidades, no evalúa ni regula el curso de los acontecimientos, deja a los subordinados tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este gerente, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, esperando que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación.

1.4.3 Teorías de la situación o de las contingencias. Los enfoques de contingencia aparecen como alternativa a los modelos basados en el líder, tanto en sus rasgos personales o en los estilos o conducta que realiza. Los modelos situacionales critican el componente reduccionista de los planteamientos anteriores, ya que sólo tienen en cuenta un número escaso de variables (casi en exclusiva, la figura de la persona que ejecuta el liderazgo), ignorando totalmente la situación en que se produce o el grupo sobre el que ejerce el mismo. De ahí, que

³⁵ HERSEY; BLANCHARD Y JOHNSON, Op.cit., p. 575.

³⁶ Ibid., p. 575-576.

cuestionan la existencia de estilos mejores de liderazgo por sí, los diferentes estilos se irán adaptando a las distintas situaciones³⁷.

Destacamos dos planteamientos: la teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard y la teoría del trayecto-meta de House.

1.4.3.1 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Según Hersey, Blanchard y Johnson³⁸, esta teoría ha trabajado en torno al estilo flexible de dirección que debe asumir el gerente en consideración al grado de “madurez” o “desarrollo” del supervisado con la tarea. El nivel de madurez, en ese sentido, se basa en qué tan capaces, dispuestos y seguros estén sus seguidores para desempeñar las tareas requeridas.

Estos autores, plantean que los estilos de liderazgo pueden y deben adaptarse conforme los seguidores cambian en una situación dada. A continuación se describen los posibles estilos gerenciales:

1. De delegación. Este estilo funciona mejor en las situaciones de alta madurez, en la que los seguidores son capaces y se muestran dispuestos y seguros. Los gerentes dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados y otras actividades son realizadas por los empleados.

2. De mando. Este estilo funciona mejor en las situaciones de madurez baja. Los gerentes instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Detectan y señalan a las personas responsables del rendimiento si las pautas de comportamiento son inadecuadas. Se preocupan por aclarar con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.

3. De vendedor. Este estilo es recomendable cuando el nivel de madurez es de bajo a moderado. Los gerentes desarrollan habilidades para dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Al mismo tiempo, dan gran prioridad a la comunicación, e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy influidos con sus subalternos. Se presta especial atención a los estándares de rendimiento, y se motiva a los subalternos a participar activamente en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

4. De participación. Este estilo es recomendable cuando el nivel de madurez es el de moderado a alto. Los gerentes se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo; en desarrollar activamente las relaciones personales y

³⁷ ROBBINS, Op.cit., p. 423.

³⁸ HERSEY; BLANCHARD Y JOHNSON, Op.cit., p. 575.

fomentar la participación de todos los colaboradores. El nivel de dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos. Los directivos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa.

1.4.3.2 La teoría trayecto-meta de R. House³⁹. Esta teoría postula que la conducta del gerente tiene influencia en la motivación y desempeño de los supervisados. Además, considera que el gerente debe adoptar conductas directivas flexibles dependiendo de la situación e incorpora factores de contingencia tanto del entorno del trabajo como de los supervisados.

Según esa teoría, el gerente eficaz y motivador debe establecer y comunicar los objetivos, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despegar la ruta que permita lograrlas, suministrando ayuda constante.

A continuación se describen los posibles estilos gerenciales que resultan de diferentes combinaciones de los factores situacionales:

1. Estilo directivo. Indica a los subordinados que se espera de ellos al definirle los objetivos claros y políticas, procedimientos y reglas concretos para alcanzarlos.

2. Estilo de apoyo. Se interesa por todo aquello que concierne al bienestar y a las necesidades de los subordinados.

3. Estilo orientado al logro. Confía en la excelencia de sus subordinados y les fija objetivos retadores.

4. Estilo participativo. Fomenta la toma de decisiones en grupo y considera en todo caso la opinión de los subordinados.

Según esta teoría, una característica de los subordinados que influye en su satisfacción con el liderazgo, es la percepción de la propia habilidad para llevar a cabo la tarea, conforme mayores sean las estimaciones que el subordinado tiene de su habilidad, menor será su satisfacción con el liderazgo directivo.

1.4.4 Teorías de integración. Las teorías desarrolladas más recientes en el tema del liderazgo intentan pasar por encima de las complejidades teóricas de los modelos tradicionales y abordan el tema desde una perspectiva más pragmática e intuitiva, intentando identificar aquello que en la práctica real de las organizaciones

³⁹ HOUSE, Robert. Theory of charismatic leadership, citado por GIBSON, James. Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso. Delaware, Addison-Wesley Interamericana, 1994. p.390-391.

parece demostrar el estilo de gerencia más efectivo para influenciar el desempeño de las personas en el trabajo y lograr los objetivos que se buscan.

Entre estos enfoques, se destacan: la teoría del liderazgo carismático de House y liderazgo transformacional de Burns, Bass y Avolio.

1.4.4.1 Teoría del liderazgo carismático⁴⁰. Esta teoría señala que cuando el gerente demuestra determinados rasgos y conductas, tales como autoconfianza, claridad y convicción de un sueño a realizar, sensibilidad al entorno y conductas poco convencionales, los seguidores le atribuyen cualidades excepcionales que facilitan la influencia que pueda ejercer sobre el desempeño de los grupos.

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para potencializar su pensamiento y su conducta individuales. Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo los realiza principalmente Robert House.

Para este autor, se entiende por “carisma” la cualidad, que pasa por extraordinaria de una personalidad para hacerse querer, es un poder de atracción, es puro magnetismo personal. El gerente carismático genera admiración, tiene capacidad de seducir con la que atrae a los demás miembros de la organización, además, el líder carismático suele ser también un gran comunicador, tiene poder natural de persuasión. Ante el líder carismático el equipo puede perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta generalmente de un juicio benévolo de sus subordinados. El problema que plantea el gerente carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él.

1.4.4.2 Teoría del liderazgo transformacional. Según Robbins⁴¹, los principales exponentes de la teoría del liderazgo transformacional son Burns, Bass y Avolio. Esta teoría postula que el gerente motiva a sus seguidores a lograr altos desempeños a través de, por un lado, facilitar la comprensión de la importancia y valor de las metas a alcanzar y, por otro lado, incentivar a trascender los propios intereses y maximizar el desarrollo de las potencialidades de cada persona.

Así mismo, Robbins sostiene que entre las características de los gerentes transformacionales que se destacan están: a) articulan una clara y atractiva visión relevante a las necesidades y valores de los seguidores, b) la comunicación de su visión se ve facilitada por las acciones del líder como el uso de apelativos

⁴⁰ HOUSE, R. Theory of charismatic leadership, citado por CONGER, J.A. El líder carismático. México: McGraw-Hill, 2003. p.145-149.

⁴¹ ROBBINS, Op.cit., p.440.

emocionales, símbolos, metáforas y rituales, c) los componentes intelectuales de la visión son importantes para influenciar y persuadir a sus seguidores sobre la factibilidad de la estrategia para lograr la visión. Los comportamientos que exhibe el líder transformacional son similares a los encontrados en el enfoque conductual, es decir, éste líder delega importantes niveles de responsabilidad y autoridad, elimina restricciones burocráticas innecesarias, provee el entrenamiento personal a sus seguidores, fomenta la participación en la toma de decisiones, fomenta el compartir abiertamente las ideas, preocupaciones e información relevante, promueve la cooperación y el trabajo en equipo. A la luz de lo anterior, resulta inmediata la relación entre el liderazgo transformacional y los conceptos de gerencia participativa.

1.5 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. Según Locke, es la respuesta que experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo en general, como hacia cada uno de los aspectos específicos o facetas que lo determinan, estos son: el trabajo en si mismo, los compañeros, el estilo de supervisión y dirección, el sueldo, las oportunidades de ascenso y el entorno organizacional entre otros.

Por otra parte, la satisfacción laboral se encuentra ampliamente ligada con la motivación, el cual es un proceso a través del cual las personas encaminan sus esfuerzos hacia una actividad con el propósito de satisfacer alguna necesidad o expectativa.

Francisco Mochón⁴², resalta el imperante efecto motivador que puede generar el gerente, que actuando como líder, forja, desarrolla y garantiza la transparencia a todo el proceso motivacional, ya sea desde su propia interrelación con los empleados, en la distribución equitativa del trabajo o desarrollando adecuados y justos incrementos salariales o bonos, entre otros. Este autor determina que el gerente se debe basar en las siguientes 5 teorías para lograr la motivación de los empleados:

1. "Teoría basada en las expectativas", según la cual los gerentes pueden generar un cierto nivel de motivación, si enfocan sus esfuerzos por forjar factores motivadores que cumplan las expectativas de los empleados, es decir, hacia un tipo de recompensa que valoren y deseen.

2. "Teoría basada en las necesidades", según la cual los gerentes deben determinar que necesidades están tratando de satisfacer prioritariamente los empleados de la empresa, y entonces asegurarse que cuando obtienen un alto

⁴² MOCHÓN, Op.cit., p.202-203.

rendimiento y contribuyen efectivamente con los objetivos de la empresa, obtienen recompensas o resultados que satisfacen dichas necesidades, constituyéndose en un factor importante de motivación.

3. “Teoría basada en la equidad”, que sugiere que los gerentes deben garantizar una retribución justa y proporcional a los esfuerzos aportados por sus empleados, mediante lo cual, se incrementa su motivación, ya que sienten que sus esfuerzos son valorados.

4. “Teoría de fijación de objetivos”, la cual sugiere que los gerentes pueden generar una elevada motivación y rendimiento procurando que los individuos se esfuercen por alcanzar metas específicas y difíciles, que se comprometan con ellas y que, reciban recompensas proporcionales a su esfuerzo.

5. “Teoría del aprendizaje”, sugiere que los empleados, al observar como otros desarrollan su trabajo y reciben recompensas por ello, se sienten motivados a adquirir conocimiento y a realizar mejor su labores para ser competitivos, implicándose en situaciones de autoayuda y alcanzando por si mismos elevados niveles de eficacia.

Además de Mochón, diversos autores a través del tiempo han enfocado su investigación para el establecimiento de modelos y teorías que les permita explicarse el proceso de motivación en los seres humanos, generando así una participación adecuada y eficaz.

A continuación se presentan algunas teorías relacionadas con la motivación, en las que se exponen las necesidades de los individuos en el ambiente laboral y social.

1.5.1 Teoría de los factores de Federick Herzberg. Este autor lideró un trabajo de investigación donde participaron unos 200 profesionales, a quienes les solicito relataran dentro de una serie de sucesos, aquellas situaciones en que se sintieron muy bien, como también en aquellas donde no estaban satisfechos. Se realizó una tipología de eventos que, posteriormente, pudieron relacionarse con “satisfacción en el trabajo” e “insatisfacción en el trabajo”.

Federick Herzberg⁴³, llegó a la conclusión que hay dos tipos de factores separados que orientan el comportamiento de las personas con relación al trabajo:

- **Factores intrínsecos o motivacionales:** Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta

⁴³ HERZBERG, Federick. Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?. Harvard Business Review, 2003. p. 3-11.

razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realice en su trabajo. Tradicionalmente las tareas y los cargos fueron diseñados para atender los principios de eficiencia y economía; suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Así, la persona pierde significado en su trabajo; provocando desmotivación, desinterés o apatía.

- **Factores extrínsecos o de “manutención”:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas por la empresa, las personas están fuera de su control. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que ejercen los superiores, las condiciones físicas y ambientales, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Tradicionalmente se creía que el trabajo era desagradable, y por ello se apelaba solo a los factores higiénicos o incentivos externos (premios, incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas, etc.) para que las personas trabajaran más. Las investigaciones de Herzberg, indican que cuando los factores de “manutención” son óptimos no logran elevar la satisfacción, solo la mantienen; pero que si se descuidan pueden llevar al empleado a la insatisfacción.

Herzberg sostiene que una persona puede estar simultáneamente satisfecha (presencia de factores motivadores) y a la vez insatisfecha (presencia de factores higiénicos). Si el gerente desea tener gente motivada hay que crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren en su trabajo necesidades de logro, reconocer el trabajo bien hecho ante los demás, diseñar puestos acordes con la naturaleza de las personas, etc. Asimismo, debe asegurarse entonces que los factores higiénicos estén resueltos, asegurándose que las condiciones físicas de trabajo estén funcionando bien, que la calidad de supervisión es adecuada, etc.

1.5.2 La jerarquía de las necesidades de Maslow. La teoría parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer: fisiológicas, relativas a la sobrevivencia (alimentos, vivienda, salud, etc.); de seguridad, es decir defensa y protección de daños físicos y emocionales; sociales, de afiliación o ser aceptados por los demás; de consideración y estima, satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad; y de autorrealización, es decir deseo de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo. En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa⁴⁴.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit., p.53.

Cabe tomar como referencia en la presente investigación lo que plantea el autor Michael Nash, el cual opina que la jerarquía de necesidades de Maslow no sirve a los gerentes como guía práctica para tratar de hacer productivo a su personal. Argumentando que:

La investigación no ha arrojado pruebas concretas que nos permitan afirmar que si satisfacemos las necesidades fisiológicas y de seguridad de las personas brindándoles seguridad en el trabajo y un plan de compensación productivo, se pueda entonces suponer que se sentirán motivadas simplemente por las necesidades de afiliación y autorrealización⁴⁵.

1.5.3 Teoría de la motivación de grupo. En la cual se sostiene que para motivar a un grupo es necesario considerar varios factores como: El espíritu de equipo (sentirse identificado con un grupo); identificación con los objetivos de la empresa (coordinar los intereses de la empresa y los empleados); practicar la administración por participación (busca la integración del trabajador al grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa); establecimiento de relaciones humanas adecuadas; y la eliminación de prácticas no motivadoras (control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos, entre otras)⁴⁶.

1.5.4 Teorías del enfoque externo. Llamadas también modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, y Luthans y Kreitner⁴⁷.

⁴⁵ NASH, M. Cómo incrementar La productividad Del recurso humano. Bogotá: Norma, 1985. p.108.

⁴⁶ STONER, J; FREEMAN, R; GILBERT, JR. Administración. México: Ediciones Pearson, 1996. p.498.

⁴⁷ *Ibíd.*, p.501.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio es descriptivo – comparativo. Es descriptivo por cuanto en el marco teórico se presentaron detalladamente las teorías que explican los estilos de dirección y la satisfacción laboral, para fundamentar el estudio en referentes teóricos planteados por diferentes autores. Según Roberto Hernández⁴⁸, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; además, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga.

Se pensó en éste tipo de investigación ya que se refiere a la interpretación de las prácticas directivas que prevalecen en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto. Con relación a las condiciones existentes, busca conocer las características de los diferentes estilos de gerencia tal y como se presentan en su ambiente habitual, señalando y estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación entre variables e indicando los rasgos más particulares o diferenciadores de cada estilo.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó en el diseño de campo, en la modalidad no experimental de tipo transversal. Se escogió éste diseño porque sólo se pretende observar y obtener información tal como se encuentre, más no influir sobre el contexto de las empresas. Además, el diseño se considera transversal porque el propósito es describir el comportamiento gerencial en un tiempo único. Es decir, no se pretende hacer inferencias respecto a cambios en el tiempo.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

2.3.1 Universo. Se tomaron como universo las 62 empresas que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, y cuya actividad corresponde a Empresas de Construcción.

⁴⁸ Hernández, Roberto. Metodología de La investigación. México: McGraw-Hill, 1991. p.247.

2.3.2 Muestra. Para la selección de las empresas donde se llevó a cabo la investigación, se aplicó el muestreo aleatorio simple de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza del 95% (valor estándar de 1.96)

N= Numero de empresas constructoras = 72

p= Probabilidad de que ocurran (valor estándar 0.5)

q= Probabilidad de que no ocurran (valor estándar 0.5)

E= Margen de error = 0.1

$$n = \frac{(1,96)^2 * 72 * (0,5) * (0,5)}{(0,1)^2 * (72 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)} = 38$$

n = Tamaño de la muestra requerido = 38 empresas

Es decir la investigación se llevó a cabo en 38 empresas y por lo tanto se entrevistaron a un número igual de gerentes. (Ver listado. Anexo D.)

En cuanto a los empleados no se conocía el tamaño exacto de la población existente en cada empresa, puesto que los datos registrados en la cámara de comercio no corresponden a la realidad de las empresas, además la cantidad de empleos generados está en función de la cantidad de proyectos que se estén desarrollando, de las dimensiones de cada uno, de la fase en que se encuentre la obra, entre otros aspectos. Por ello para tener un mejor acceso a la información, se conformo una muestra constituida en base en dos criterios:

1. Dependiendo de la cantidad de empleados con que contaba cada empresa en el momento de la investigación, se aplicaron en promedio 3 encuestas por empresa al personal administrativo.
2. Se visitó una obra por empresa, donde se entrevisto entre 1 y 3 maestros de obra y su respectiva cuadrilla.

La muestra final quedo conformada por:

- 38 gerentes
- 96 empleados
- 313 obreros

2.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la investigación, se utilizaron las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información.

2.4.1 Fuentes de información primaria. El cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la investigación propuesta, se fundamenta en ésta fuente de información. El instrumento diseñado para identificar los estilos gerenciales aplicados por los gerentes y la manera de pensar de cada uno de ellos, fue generado a partir de técnicas e instrumentos de recolección de datos desde las perspectivas metodológicas cuantitativas (encuestas y cuestionarios) y cualitativas (entrevistas en profundidad y observación participativa). El empleo de ambos métodos está orientado a la consolidación, validación mutua y complementariedad que permiten que los resultados de la investigación sean válidos y respondan a criterios científicos.

Características del Instrumento de recolección de información: El instrumento diseñado para identificar los estilos gerenciales aplicados por los gerentes y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de las empresas constructoras fue la encuesta, la cual se efectuó en los lugares de trabajo, durante la misma se aplicaron los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Para ello, se conformaron tres tipos de cuestionarios:

Un primer cuestionario fue dirigido exclusivamente a los gerentes, ya que constituyen la fuente de principal contacto para el logro de los objetivos del estudio. El cuestionario indaga en la autopercepción del gerente respecto a su comportamiento y cómo su estilo de dirección afecta el comportamiento y desempeño de sus subalternos. Los primeros ítems hacen referencia a las características generales de la empresa y de los gerentes; los 16 últimos ítems, están relacionados con la variable estilo de dirección integrada por cuatro dimensiones: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo, de acuerdo a lo planteado por Likert en su modelo comparativo de nominado sistemas de administración. (Anexo A)

Un segundo cuestionario dirigido a los empleados administrativos, permitió determinar el nivel de satisfacción laboral y algunos rasgos del estilo de dirección aplicado por los gerentes. El cuestionario se constituyó por 23 ítems. (Anexo B)

Finalmente, un tercer cuestionario dirigido a realizar encuestas al personal de obra, con el fin determinar la influencia ejercida por la gerencia en el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores y su sentido de vinculación con la empresa. (Anexo C)

Los dos primeros cuestionarios están estructurados en su mayor parte por una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, método denominado de Escala tipo Likert. Además, se utilizaron otro tipo de preguntas como datos específicos y de opción múltiple. Y en el tercer cuestionario se aplicaron preguntas de selección única y algunas abiertas.

También en el momento de realizar las encuestas se observaron detalles del comportamiento organizacional, así mismo, elementos como confiabilidad, cooperación, actitud y claridad de la fuente.

2.4.2 Fuentes de información secundaria. Las fuentes de información secundaria suministraron información básica. Esta conformada por libros, trabajos de grado, enciclopedias, revistas, diccionarios, periódicos, internet y documentos de entidades municipales tanto privadas como públicas que hacen referencia a la situación de las empresas constructoras regionales y a las técnicas y estudios sobre administración y gerencia. Entre los temas más importantes de consulta se encuentra el estilo de dirección y organización, la planeación de proyectos, la situación actual de las empresas, sus filosofías y otros; así, con base en las teorías administrativas modernas, definir el estilo de gerencia aplicado en estas empresas.

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez efectuado el proceso de recolección y procesamiento de todos los datos relacionados con el objeto de la investigación, la información fue sometida al análisis e interpretación sistemática a través del uso de la estadística descriptiva, con base a la frecuencia absoluta y porcentual, previamente obtenidos en cada alternativa. Básicamente se analizaron las respuestas de los gerentes y empleados en las entrevistas, tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de respuestas más significativas, en relación a las características del estilo gerencial aplicado y la satisfacción laboral de los empleados, representados en ítems. Posteriormente se codificaron, tabularon e interpretaron cualitativamente y cuantitativamente los resultados, presentándolos de manera gráfica y escrita, para facilitar todo lo que respecta a la comprensión de las conclusiones de esta investigación.

3. RESULTADOS

En éste capítulo se presentará la información recolectada a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en un total de 38 empresas constructoras de la ciudad de Pasto.

Primero se tratarán las características generales de las empresas y de los gerentes objeto de estudio, además se intentará determinar la capacidad de los gerentes para desempeñarse eficientemente en sus puestos. Posteriormente, se establece el estilo de dirección al que se inclinan los gerentes con base en la teoría de Likert y en la teoría de Blake y Mouton, determinando el nivel de satisfacción laboral de los empleados administrativos y del personal de obra.

3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

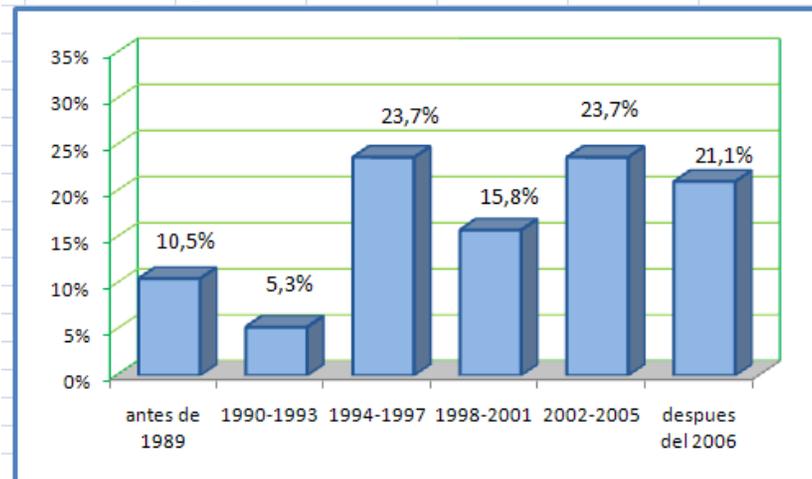
La caracterización general permite conocer las particularidades de las empresas y de los gerentes que fueron objeto de estudio,

3.1.1 Tipología de las empresas constructoras. Para clasificar a las empresas constructoras objeto de estudio con respecto a su tamaño, se tomó en cuenta los criterios de Michael Lendsin, el cual estipula que una empresa se encuentra en el rango de mediana o pequeña si cumple al menos dos de los siguientes parámetros: a) administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios); b) capital suministrado por los propietarios; c) fundamentalmente área local de operaciones; d) tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

Con base en los anteriores parámetros se puede deducir que las empresas constructoras de la ciudad de Pasto que fueron objeto de estudio, se encuentran en el rango de pequeñas y medianas empresas, puesto que la totalidad de ellas cumplen al menos dos parámetros planteados en la clasificación.

➤ **Antigüedad.** El tiempo que llevan las empresas en el mercado muestra un sector privado bastante joven, se encontró que el 60.5% de las empresas tienen menos de 10 años de constituidas, el 28.9% entre 10 y 20 años, y el 10.6% de las empresas operan hace más de 20 años, lo cual permite evidenciar que las empresas constructoras pertenecen a una estructura empresarial inestable, y por lo tanto, las barreras de entrada al sector de nuevas empresas es baja.

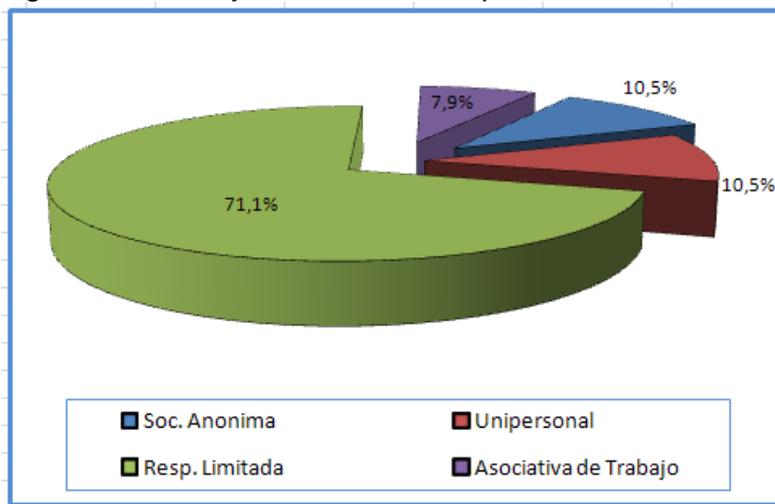
Figura 2. Antigüedad de las empresas constructoras.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto, año 2007.

La figura 2, permite observar que la mayoría de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto (61%) fueron constituidas a partir de 1999, año en el cual comienza un periodo de lenta recuperación de la economía nacional, después de la crisis generada entre el año de 1995 y 1998, periodo en el que se presentó una recesión que afecto fuertemente a las empresas del sector constructor, donde muchas de ellas tuvieron que cerrar sus puertas y entregar sus proyectos terminados o en curso para cancelar sus deudas. Esto evidencia que este tipo de empresas son sensibles a las fluctuaciones del mercado, logrando un incremento o disminución en su participación con base a los ciclos económicos generados.

Figura 3. Forma jurídica de las empresas.



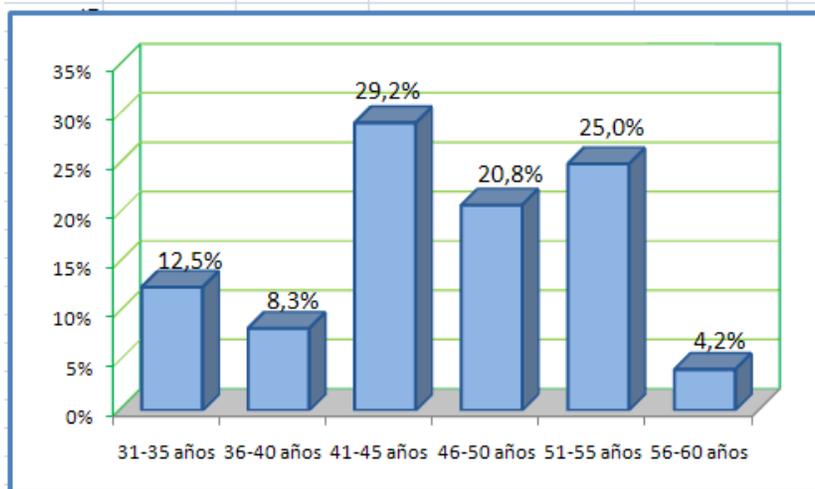
➤ **Razón social.** En relación a la forma jurídica de las empresas, se encontró que 27 de las 38 empresas estudiadas están constituidas como empresas de responsabilidad limitada (Ltda.), 4 como sociedades anónimas (S.A.), 4 como empresas unipersonales (E.U) y 3 como empresas asociativas de trabajo (E.A.T). Ver figura 3.

Aunque casi la totalidad de las empresas constructoras tienen una razón social de empresas “abiertas” (participación de varios inversionistas), no significan que lo sean, puesto que la concentración de la propiedad y la gestión de las empresas en una persona o familia son bastante significativas, el 86.84 % de las empresas estudiadas se encuentran bajo el control mayoritario de una persona o familia, con superposición de funciones de dirección en una o muy pocas personas.

3.1.2 Características de los gerentes. La sistematización del marco teórico, permite identificar variables para determinar el estilo de gerencia predominante. De esta manera el género, edad, experiencia en la industria, nivel de educación, estudios relacionados con la administración de empresas, son variables tenidas en cuenta para identificar el estilo de dirección. Por lo tanto, se aprecian los resultados de la investigación:

➤ **Género.** En relación con el género, se tuvo como particularidad, que las 38 empresas objeto de estudio son gerenciadas por personas de género masculino, lo que tiene como fundamento que en la región el ejercicio de la ingeniería civil y la arquitectura tiene mayor acogida por estudiantes hombres, o quizás se deba al medio machista que restringe a la mujer su intervención en la creación y administración de este tipo de empresas de fuerte competencia en el mercado.

Figura 4. Edad de los gerentes encuestados.

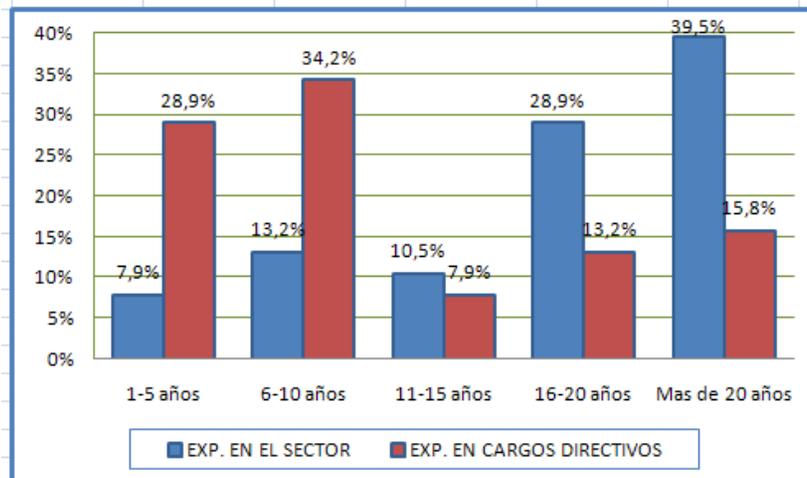


➤ **Edad.** Como se observa en la figura 4, se encontró que el 29.2 % de los gerentes encuestados tienen más de 51 años, el 50% está entre 41 y 50 años y el 20,8% está entre 33 y 40 años.

Significa que el 79.2% de los gerentes en las empresas constructoras en la ciudad de Pasto son personas mayores de 40 años, prevaleciendo que al frente de estas empresas se encuentren personas maduras en términos de edad, lo que en suma puede resultar en una fuente de conocimiento, experiencia y creatividad.

➤ **Experiencia.** La variable experiencia de igual manera es tenida en cuenta para analizar el estilo del gerente, para ello analizaremos la experiencia profesional y la experiencia en funciones propias del cargo directivo.

Figura 5. Experiencia profesional y en cargos directivos



Es notable destacar que los gerentes son profesionales con una amplia experiencia profesional en el sector constructor, 19 gerentes encuestados tienen más de 20 años de laborar ininterrumpidamente, 13 gerentes entre 10 y 20 años y solo 6 gerentes tienen una experiencia de menos de 10 años. Lo anterior, muestra que los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, son personas con una experiencia laboral significativa, lo que genera conocimiento del sector y de su evolución en los últimos 10 años.

Lo contrario ocurre con la experiencia propia en la función gerencial (tiempo que los gerentes han permanecido en cargos de responsabilidad y manejo integral de empresas), la cual es muy importante tenerla en cuenta para analizar la capacidad directiva del gerente. Se halló que la totalidad de los gerentes, han empezado su labor gerencial con la creación de sus respectivas empresas, por ello, al ser las

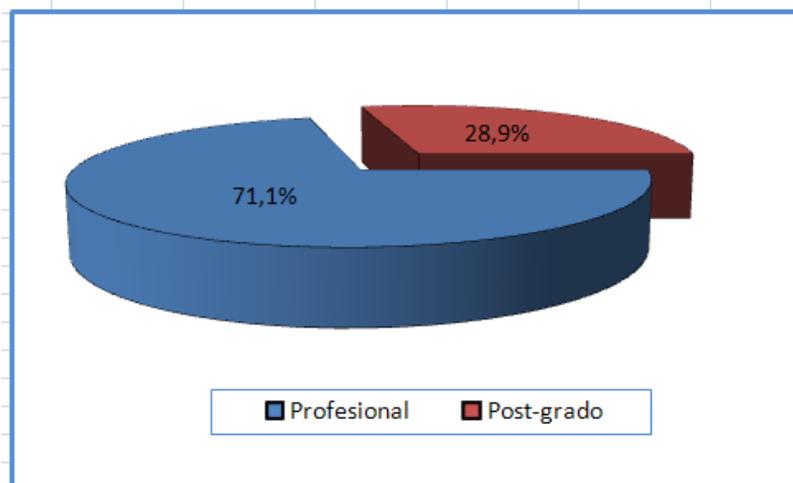
empresas relativamente nuevas en el mercado, los gerentes en un 63.1% tienen menos de diez años de experiencia en el cargo, es decir están en la etapa de formación como gerentes y el resto podemos decir que están en la etapa de desarrollo.

3.2 CAPACIDAD GERENCIAL

Para conocer más a fondo el capital humano con que cuentan las empresas en su dirección, se analizará la capacidad del gerente, la cual es definida por Davenport como “pericia en una serie de actividades o formas de trabajo”⁴⁹. Identifica tres subcomponentes de la capacidad, el primero es el *conocimiento*, dominio de los requerimientos necesarios para desempeñar el cargo, representa el contexto intelectual. El segundo subcomponente es la *habilidad*, familiaridad con los medios y con los métodos para realizar sus tareas, puede abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado. El tercer subcomponente es el talento, o la facultad innata para realizar una tarea definida.

3.2.1 Conocimiento. El conocimiento se mide a través del nivel de educación que poseen los gerentes. Es importante conocer el grado de estudios y especialidad de los gerentes para saber que tanto están preparados en los conocimientos relevantes de su trabajo. También es necesario para averiguar que tipo de capacitación necesitan para trabajar con conocimientos adecuados en el área administrativa.

Figura 6. Nivel de educación que poseen los gerentes encuestados



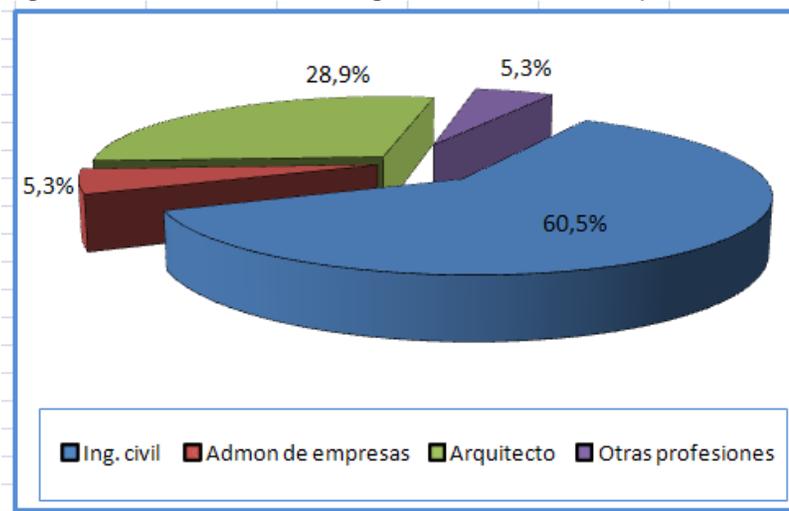
⁴⁹ DAVENPORT, Thomas. Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Gestión 2000 S.A, 1999. p.39.

De acuerdo con los resultados recabados en esta investigación, la totalidad de los encuestados tienen una formación profesional, considerando que desarrollan conocimientos, los cuales pueden ser aplicados en su acción de dirigir.

En la figura 6, se puede observar que el 28.94% de los gerentes además han realizado algún tipo postgrado, lo que significa que cuentan con mayores elementos y conocimientos que pueden influir positivamente en sus colaboradores. Entre los perfiles más comunes que acreditan están los siguientes: especialistas en alta gerencia, especialista en estructuras, especialista en vías, especialista en administración de empresas.

En cuanto a la naturaleza de las profesiones que poseen los gerentes, se pudo establecer que el 89.4% de los gerentes tienen un título profesional relacionado con el sector constructor (Ingenieros civiles y arquitectos), el 15.8% un título relacionado con administración de empresas, economía e ingeniería eléctrica. Ver figura 7.

Figura 7. Profesión de los gerentes de las empresas constructoras.

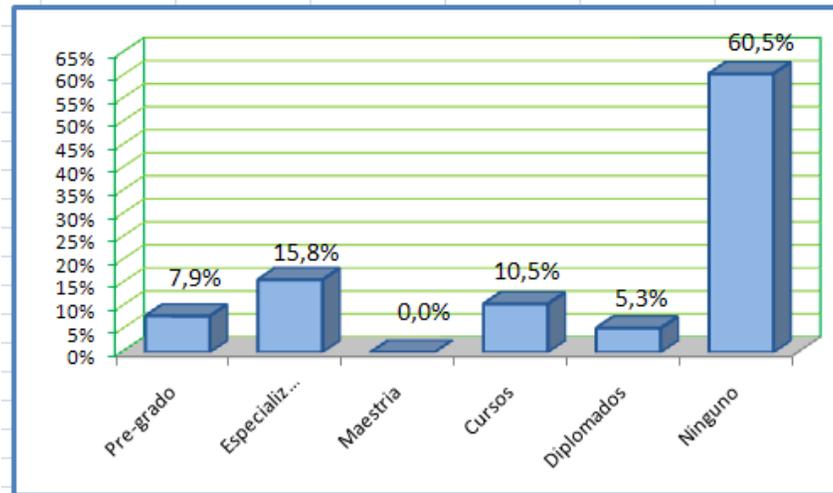


Esta formación de pregrado relacionada en su mayoría con el sector constructor, se integra con el concepto de incrementalismo lógico, el cual interpreta la manera en que los gerentes asocian experiencias y conocimientos a través del tiempo que tienen de relacionarse con la disciplina en la que se prepararon académicamente.

Aunque la totalidad de los gerentes de las empresas constructoras son profesionales, muy pocos se han preocupado por capacitarse en temas administrativos, tan sólo 15 de los 38 gerentes encuestados dijeron haber participado en alguna capacitación relacionada a la disciplina administrativa, de los

cuales 3 poseen conocimientos a nivel de pre-grado, 6 a nivel de especialización, 6 han asistido a cursos, seminarios y diplomados. Esto significa que más del 60% de los gerentes cuentan solamente con los conocimientos básicos que obtuvieron en sus carreras de origen, con estos conocimientos deben satisfacer el perfil del trabajo directivo. Ver figura 8.

Figura 8. Estudios relacionados con la disciplina administrativa.



Lo anterior indica que los gerentes no se capacitan en el área administrativa, resaltando posiblemente la orientación hacia la experiencia para desempeñar su cargo. Este aspecto se debe considerar a profundidad en las empresas, debido a que dentro de su ámbito de mercado, tienen una alta competencia y un flujo considerable de personal en obra, llegando a tener una nomina numerosa, lo que hace necesario manejar conocimientos asociados con la disciplina administrativa, para lograr competitividad y eficiencia en sus labores.

3.2.2 Habilidades gerenciales. Son capacidades que tiene el gerente de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Según los empleados los gerentes de las empresas constructoras son personas con una alta habilidad técnica, capaces de usar su conocimiento, para producir mejoras en los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

Así mismo, los gerentes de las empresas constructoras son unos grandes líderes, en capacidad de enfocar los esfuerzos de los empleados hacia las metas

planeadas, logrando una cooperación de todos los elementos de la organización ya sea por respeto o por temor hacia él.

3.2.3 Talento. Para evaluar el talento del gerente en el manejo de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, el estudio se basó en la *teoría de los rasgos*. Esta teoría, permitió descubrir algunas características personales de los gerentes y su eficiencia en la dirección de las empresas.

Según el personal entrevistado, las características personales de los gerentes de las empresas constructoras, de acuerdo a la apreciación de 1 a 5, son:

•Orientación a evitar errores y realizar el trabajo eficientemente	4.42
•Tenacidad para enfrentar dificultades y alcanzar las metas trazadas	4.16
•Iniciativa	4.07
•Confianza en si mismo	3.92
•Madurez	3.87
•Capacidad intelectual	3.70
•Capacidad para persuadir, motivar y convencer a otros	3.65
•Habilidad administrativa- formador de equipo	3.44

Los resultados muestran que entre las características más destacadas que facilitan a los gerentes su labor de dirigir las actividades, influir y motivar al personal, se encuentra en primer lugar que son personas de alto empuje y orientadas a realizar un trabajo eficiente en pro de los resultados deseados. En segundo lugar ser personas con una alta capacidad visionaria e iniciativa, capaz de guiar a su equipo exitosamente a través de situaciones inciertas, pero siempre con un enfoque orientado hacia el logro de metas planteadas, ya que creen que el sector constructor que es bastante incierto lo amerita. En último lugar se encuentran las habilidades administrativas y de formador de equipo, lo que quiere decir que necesitan más capacitación y desarrollo como dirigentes, esto puede estar relacionado a la poca experiencia que tienen en el cargo.

Lo anterior, sirve únicamente como guía para conocer un poco sobre los gerentes, puesto que, es imposible sacar conclusiones en base a un conjunto de rasgos que pueden cambiar fácilmente con la situación y el grado de madurez del gerente, impidiendo clasificarlos en estilo particular de comportamiento.

3.3 ESTILOS DE DIRECCIÓN APLICADO POR LOS GERENTES

Determinar el estilo de dirección aplicado por los gerentes de las empresas constructoras es la razón del trabajo. Para determinarlo se tomaron como base

dos teorías administrativas que explican las características y naturaleza del liderazgo que distinguen a un líder de otro dentro de las empresas.

Entre las teorías que sirvieron como base para el presente estudio se encuentra en primer lugar el *Grid Administrativo de Blake y Mouton*, con el se busca conocer la percepción de los empleados sobre las tendencias generales del gerente, “interés por la producción” e “interés por las personas”. La segunda teoría utilizada fue los *cuatro sistemas Administrativos de Likert*, mediante ellos se profundiza en el grado de interés del gerente hacia la producción y hacia las personas.

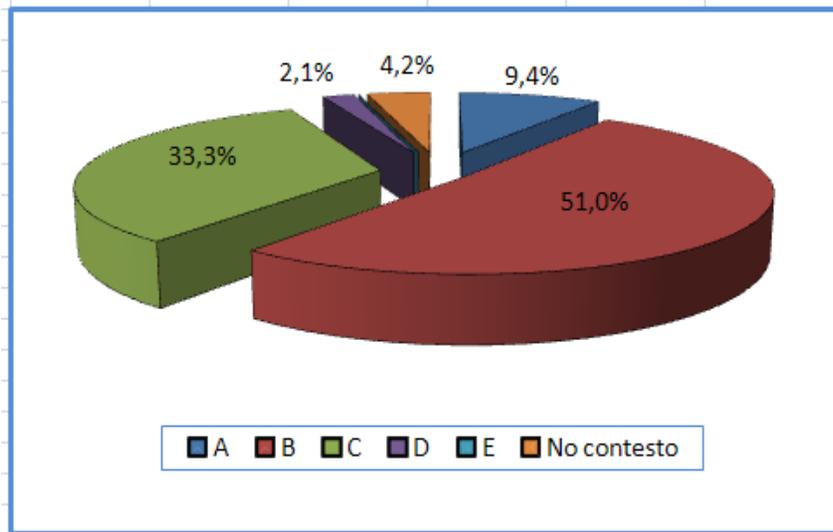
3.3.1 Estilo de dirección según la teoría de Blake y Mouton. En primer lugar para elaborar una conceptualización general sobre del comportamiento gerencial, se utilizó los parámetros del Grid Administrativo de Blake y Mouton, cuya teoría se basa en dos combinaciones entre las tendencias del gerente, una denominada “interés por la producción” (calidad de las decisiones, políticas, eficiencia laboral, volumen de producción, etc.) y la otra como “interés por las personas” (cumplimiento de metas, motivación de los empleados, delegación de responsabilidades, buenas relaciones interpersonales, etc.), aspectos que son agrupados en cinco grupos de casos típicos.

La opinión que tiene el personal encuestado respecto al comportamiento que muestra el gerente, en lo referente a la preocupación que muestra por el bienestar del personal y el interés por el desempeño laboral de los empleados para alcanzar las metas planeadas, es:

B. Mucho interés por la producción y tareas y poco por el personal	48
C. Interesado por la producción y tareas y también por el personal	32
A. Mucho interés por la producción y tareas y mucho por el personal	9
D. Poco interés por la producción y tareas y mucho por el personal	2
E. Poco interés por la producción y tareas y poco por el personal	0
No contestó	<u>4</u>
TOTAL	96

Como se puede observar en la figura 9, el 51% de los encuestados opinan que los gerentes tienen una tendencia hacia la rejilla 9-1 del Grid o sea hacia un estilo autocrático. Según Blake y Mouton el gerente que usa el estilo autocrático, considera como de primera importancia la producción, dejando las relaciones interpersonales en segundo termino. Resuelve los conflictos y problemas en favor de la producción, imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que dificulta a los subordinados adquirir un sentimiento de seguridad y bienestar. A menudo utiliza incentivos basados en el temor. La gente, aquí es considerada únicamente en función de su aporte a la producción.

Figura 9. Orientación del gerente hacia la producción y hacia las personas



En cambio, para el 33,3 % de los encuestados los gerentes tienden a la rejilla 5-5 del Grid (*estilo democrático*), ocupando un segundo lugar en la favorabilidad de las respuestas. El gerente que usa éste estilo, supone que el rendimiento adecuado de la empresa es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y, al mismo tiempo, mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio, adopta la actitud de conseguir resultados pero sin mucho esfuerzo y, comunican las críticas y los elogios a sus subordinados.

Finalmente el 9%, opina que los gerentes tienen un alto grado de interés por la producción e igualmente un alto interés por las personas (estilo a través de equipos o 9-9). En lo que respecta a los estilos empobrecido o 1-1 y paternalista o 1-9, no existió inclinación por parte de los empleados en catalogar al gerente de la empresa donde laboran en este tipo de estilos.

6.3.2 Estilo de dirección según la teoría de Likert. Para identificar el estilo de dirección predominante en los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, se tomó en consideración los cuatro sistemas de administración propuestos por Rensis Likert: “autoritario- coercitivo”, “autoritario- benevolente”, “Consultivo” y “Participativo”. En cada sistema se formularon cuatro ítems o afirmaciones respectó a las características del estilo evaluado.

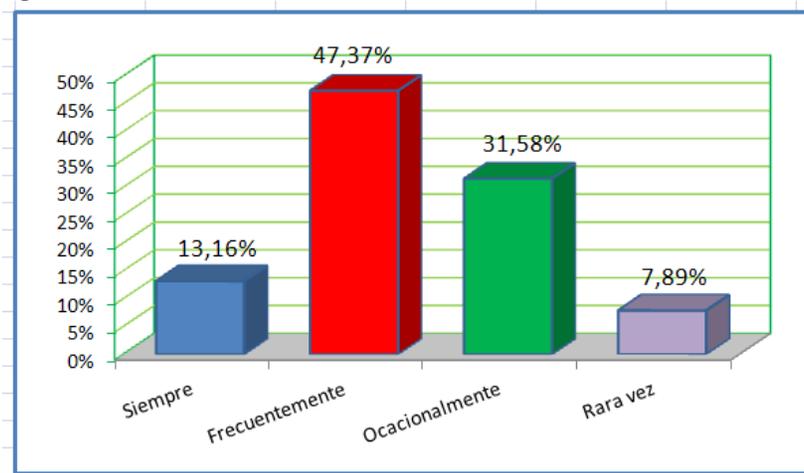
➤ **Estilo autoritario- coercitivo:** para evaluar el grado de inclinación de los gerentes hacia éste estilo se usó los indicadores: toma de decisiones sin consultar con los subordinados, comunicación vertical descendente, relaciones interpersonales restringidas y, énfasis en el castigo.

Tabla 2. Indicadores del estilo autoritario-coercitivo.

N O	ÍTEMS	Siempre		Frecuente		Ocasionalmente		Rara vez	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia.	5	13,2	18	47,4	12	31,6	3	7,9
2	La comunicación se establece en sentido descendente, y es utilizada para informar a los empleados cómo y dónde deben realizar sus tareas.	16	42,1	12	31,6	9	23,7	1	2,6
3	Las relaciones interpersonales disminuyen el rendimiento laboral y las conversaciones informales son una pérdida de tiempo.	4	10,5	11	28,9	9	23,7	14	36,8
4	Se hace énfasis en el castigo y sanciones como estrategia para que los empleados cumplan sus tareas.	4	10,5	12	31,6	16	42,1	6	15,8

En lo referente a la **toma de decisiones**, se hizo necesario conocer si los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la empresa. En este sentido se observó que el 60,6% de los gerentes encuestados excluyen los niveles inferiores en la toma de decisiones; mientras que el 31,6% lo hace ocasionalmente; y sólo el 7,9%, incorpora los niveles inferiores en la toma de decisiones. Ver figura 10.

Figura 10. Decisiones sin consultar.

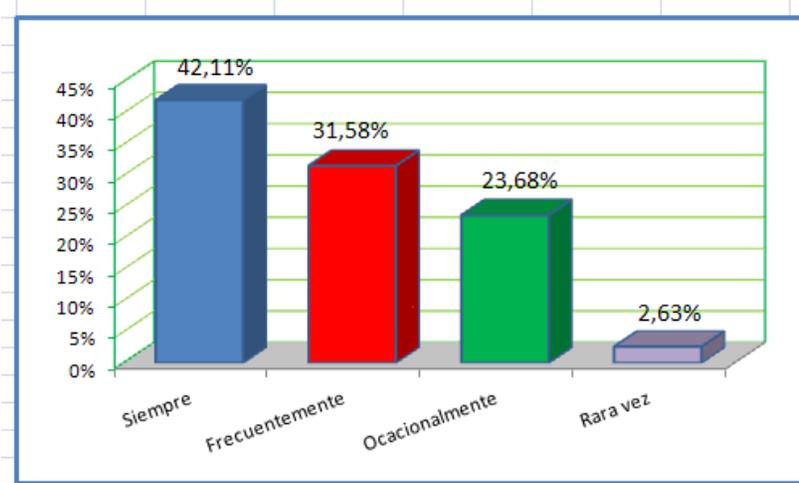


Según los datos obtenidos, se observó que en la mayoría de los casos (60,65) los niveles inferiores son excluidos en las decisiones de la gerencia, lo que refleja que a la administración de estas empresas poco les interesa la opinión que puedan tener sus trabajadores a la hora de decidir. Tal situación es desfavorable para las

empresas, por cuanto al ser las decisiones tomadas únicamente por la gerencia, se genera congestión y sobrecargo en las tareas directivas. Aun cuando existe un grupo minoritario de gerentes que están de acuerdo en que se incluya a los empleados, las decisiones de mayor complejidad se toman en la gerencia y las que comprometen la situación financiera estratégica de la organización se consultan únicamente con los propietarios e inversionistas.

En cuanto a los **sistemas de comunicación**, se consideró si ésta se establece en sentido descendente. Se observó que el 73,3% de los gerentes se comunican con sus empleados en sentido descendente para dar órdenes; el 23,7% ocasionalmente lo hace y sólo el 2,6% (1) no emplea la comunicación descendente. Ver figura 11.

Figura 11. Comunicación descendente.

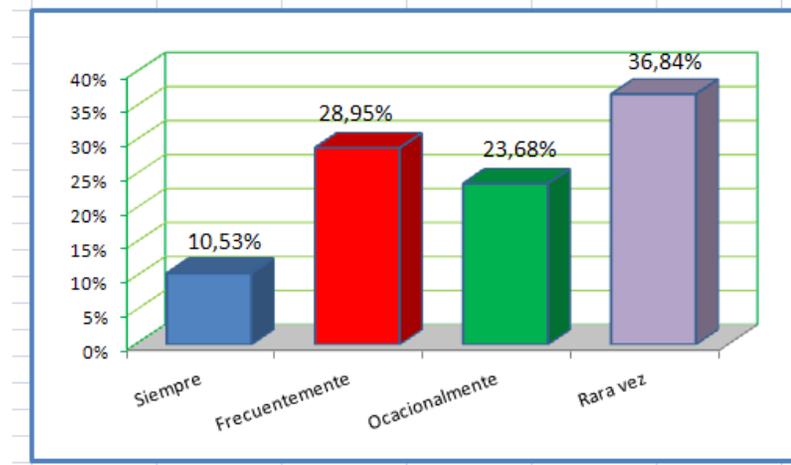


En función a las respuestas dadas por los gerentes, la mayoría de éstos establecen una comunicación gerente-empleado en sentido descendente, utilizándola generalmente para impartir órdenes. Esta actitud perjudica el sistema de información, ya que limita el intercambio de información entre la gerencia y los empleados, con lo que se puede generar desmotivación en los subordinados, falta de cooperación e insatisfacción en los cargos.

En cuanto a las **relaciones interpersonales** en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, se indagó si éstas son consideradas nocivas para el trabajo productivo. Los resultados revelan que para el 39,5% de los gerentes encuestados, las relaciones personales siempre o casi siempre interfieren en las actividades; para el 23,68% algunas veces interfiere y, para el 36,4% las

relaciones personales no interfieren en las labores desarrolladas. Ver figura 12.

Figura 12. Relaciones personales restringidas.

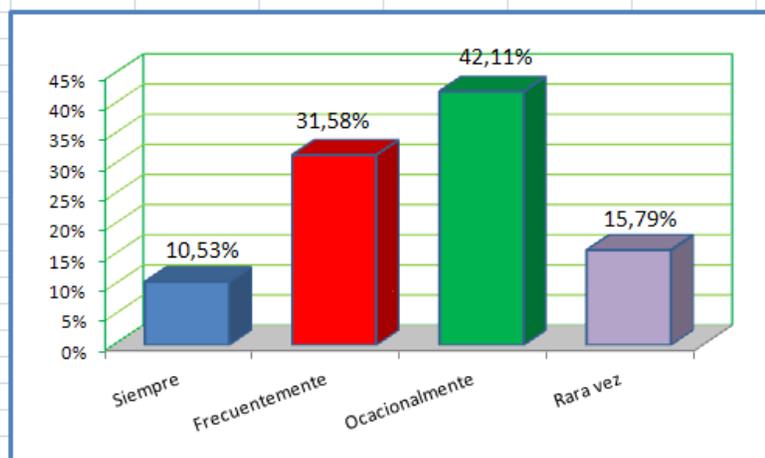


Los datos reportados, permiten inferir que más de la mitad de los gerentes encuestados (60,5%) aceptan las relaciones humanas entre los miembros de la organización y no ven con desconfianza las conversaciones informales entre ellos. Esta actitud gerencial frente a las relaciones interpersonales puede traducirse en cordialidad, buen trato, amabilidad, resultándoles fácil establecer lazos de amistad pues no temen que la confianza brindada a sus empleados se vea reflejada en pérdida de autoridad.

En relación con el **sistema de recompensas y castigos**, se solicitó información a los gerentes para conocer si ellos emplean el castigo y las sanciones como estrategia para el cumplimiento de las tareas. Los resultados obtenidos indican que el 42,1% de los gerentes hacen énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas y la mayor (57,9%) no emplea el castigo en sus empleados o lo emplea ocasionalmente. Ver figura 13.

Al analizar los porcentajes arrojados, se visualizó que aunque un poco más de la mitad de los gerentes no emplea el castigo y las sanciones o los emplea ocasionalmente, existe un alto porcentaje que coincidió con el uso de las sanciones en los empleados como medio para el cumplimiento de sus tareas. Esto es desfavorable para las empresas ya que el énfasis en las medidas disciplinarias genera un ambiente de temor y desconfianza.

Figura 13. Énfasis en el castigo.



➤ **Estilo autoritario- benevolente:** éste estilo de dirección se midió con los indicadores: Toma de decisiones centralizadas en la gerencia, comunicación vertical descendente amplia y ascendente escasa, relaciones interpersonales escasas y, recompensas e incentivos esporádicos. Ver tabla 3.

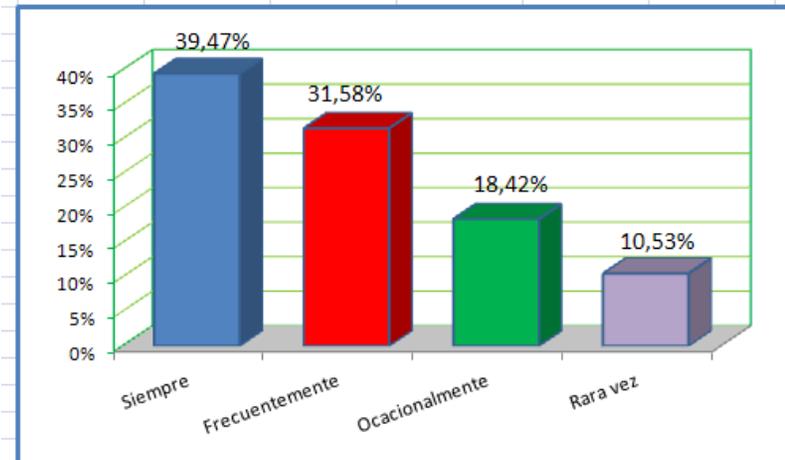
Tabla 3. Indicadores del estilo autoritario-benevolente.

N O	ÍTEMS	Siempre		Frecuentemente		Ocasionalmente		Rara Vez	
		F	%	F	%	F	%	F	%
5	La toma de decisiones se centraliza en la gerencia, la participación de los empleados se limita a temas puntuales en que son expertos.	15	39,5	12	31,6	7	18,4	4	10,5
6	En la comunicación prevalecen las órdenes a las orientaciones, pero también los empleados dan información a la gerencia como retroalimentación a sus decisiones.	13	34,2	12	31,6	8	21,1	5	13,2
7	Se limita la conformación de grupos a los estrictamente necesarios para realizar la tarea encomendada.	12	31,6	14	36,8	6	15,8	8	21,1
8	Para presionar a los empleados para que cumplan eficientemente su labor se recurre a sanciones, aunque a veces también se otorga recompensas de tipo material.	15	39,5	13	34,2	7	18,4	3	7,9

En relación con la **toma de decisiones**, se hizo pertinente conocer si se toman en la gerencia de la empresa y si es limitada la participación de los empleados. En este sentido, se observa con atención que el 71,5% de los gerentes opinan que las decisiones se toman en la gerencia y limitan la participación de los empleados a temas puntuales en los que son expertos; el 18,42% lo hace ocasionalmente; y un

pequeño grupo representado por el 10,53% no toman decisiones de manera centralizada. Ver figura 14.

Figura 14. Decisiones centralizadas en la gerencia.



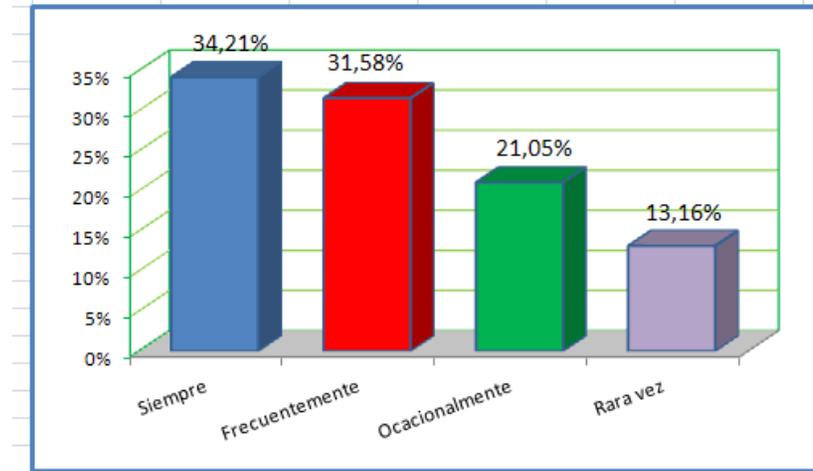
Con base en los resultados arrojados por los gerentes, cabe destacar que la mayoría de las decisiones en las empresas constructoras son tomadas en la gerencia, prevaleciendo el aspecto centralizador; aunque en algunas ocasiones por requerimientos del proyecto que se esté desarrollando se consultan opiniones a los subalternos, dependiendo de la confianza depositada en ellos, su nivel educativo y de las funciones que realice dentro de la organización. Esta situación es desfavorable para las empresas por cuanto los empleados al no sentirse involucrados en este proceso, poco o nada les interesa lo que se pueda decidir para bien o mal de la empresa.

En cuanto a la **comunicación** empleada, se indagó si prevalecen las órdenes a las orientaciones y sí existe comunicación ascendente. Las respuestas dadas por los gerentes, revelaron que las órdenes prevalecen en la comunicación entre la gerencia y los empleados, el 65,8% de los gerentes lo cree así; para el 21,1% esto se presenta ocasionalmente; y para el 13,2% nunca prevalecen las órdenes y la comunicación se da en todos los sentidos. Ver figura 15.

El análisis de los datos obtenidos, revela que en la comunicación con los empleados prevalecen las órdenes a las orientaciones, el sistema de comunicación ascendente está limitado a recibir retroalimentación por las decisiones tomadas. A pesar que en estas empresas se transmita información principalmente desde la parte superior de la estructura organizacional hasta los niveles inferiores, ésta es oportuna, precisa y clara, pero sería conveniente que la comunicación fluya en todas las direcciones y que los empleados sientan que en

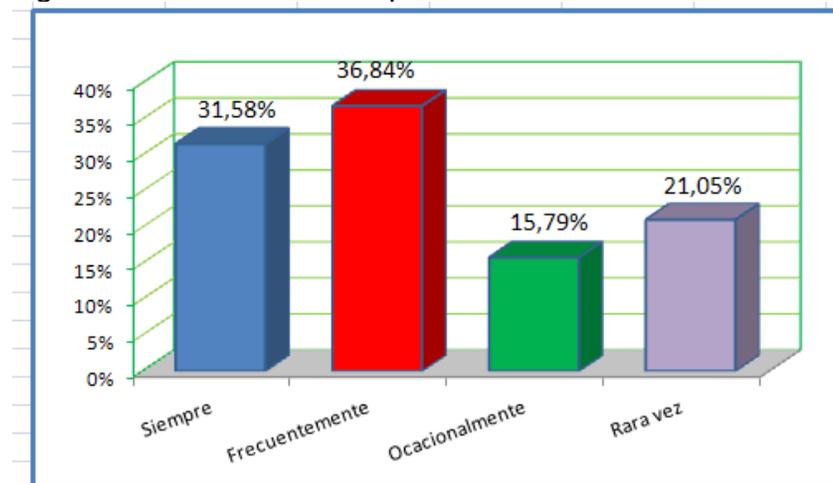
el gerente encuentran una persona dispuesta a brindarles la confianza necesaria para expresar sus opiniones y que las mismas serán tenidas en cuenta.

Figura 15. Comunicación vertical, descendente amplia y ascendente limitada.



En lo referente a las **relaciones interpersonales**, se hizo necesario determinar si la conformación de grupos está limitada a los requerimientos del trabajo a realizar. Los resultados fueron los siguientes: para el 68,4% de los gerentes encuestados los grupos deben estar supeditados a los requerimientos del trabajo; el 15,79% algunas veces lo considera así; mientras que el porcentaje restante, correspondiente al 21,1% de los encuestados, considera que la conformación de grupos no sólo se debe limitar a motivos laborales. Ver figura 16.

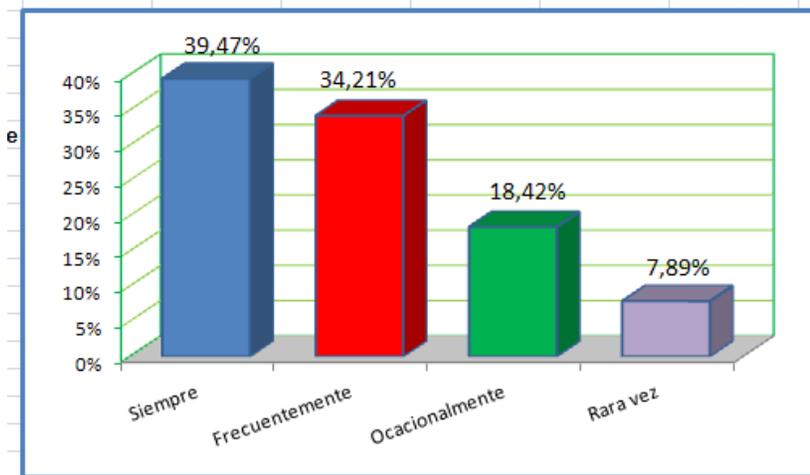
Figura 16. Relaciones interpersonales escasas.



De acuerdo con lo anterior, más de la mitad de los gerentes consideran la interacción informal una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa, por lo tanto limitan los grupos a los estrictamente necesarios para las demandas de determinada labor. Lo anterior muestra una fuerte inclinación del gerente hacia la producción. Esto no quiere decir que las relaciones gerencia- subordinado sean malas, pues aunque se evite la formación de grupos informales al interior de las empresas las relaciones son buenas, basadas en el respeto y sobre todo en el trato justo.

En relación con el **sistema de recompensas y sanciones**, se indagó si prevalecen las sanciones a las recompensas como medida de presión para que el empleado cumpla sus labores, aunque se otorguen algunas recompensas de tipo material. Se observó que el 39,5% de los gerentes encuestados siempre lo consideran una medida de presión; el 34,2% frecuentemente; el 18,4% algunas veces; y el 7,9%, rara vez consideran el establecimiento de sanciones como medida de presión.

Figura 17. Predominio de las sanciones a las recompensas.



Como se observa en la figura 17, tres cuartas partes de los gerentes consideran que las medidas disciplinarias contribuyen con el desempeño eficiente de los empleados, otorgando recompensas esporádicas generalmente de tipo material. Aunque de alguna forma u otra las empresas estudiadas han tenido éxito con esta forma de incentivar a los empleados, no significa que sea el medio adecuado para lograr éste propósito, por cuanto, según Herzberg las sanciones generan insatisfacción.

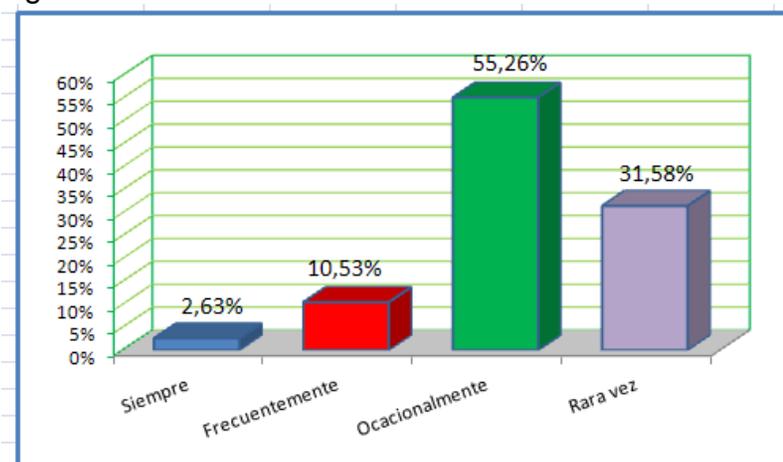
➤ **Estilo consultivo:** el estilo consultivo se midió en términos de los indicadores: decisiones consultadas, sistemas internos de comunicación, confianza en los empleados y, recompensas y sanciones eventuales.

Tabla 4. Indicadores del estilo consultivo.

N O	ÍTEMS	Siempre		Frecuente mente		Ocasional mente		Rara Vez	
		F	%	F	%	F	%	F	%
9	Las decisiones son consultadas con los niveles inferiores, a los cuales se les delega mayor responsabilidad.	1	2,6	4	10,5	21	55,3	12	31,6
10	Los sistemas internos de comunicación de la empresa facilitan la consecución de los objetivos.	16	42,1	18	47,4	4	10,5	0	0
11	El nivel de confianza depositada en los miembros de la organización favorece la consecución de resultados.	18	47,4	15	39,5	4	10,5	1	2,6
12	Además de las recompensas, las sanciones son requeridas para contribuir con el desempeño eficiente del empleado.	6	15,8	16	42,1	13	34,2	3	7,9

Respecto a la **toma de decisiones**, se indagó si la gerencia consulta antes las decisiones a tomar a sus subordinados. Se observó que el 13,2% de los gerentes consulta las decisiones a los niveles inferiores; más de la mitad de los encuestados, el 55,3% algunas veces consulta y, el 35,6% rara vez consulta las decisiones a sus subordinados. Ver figura 18.

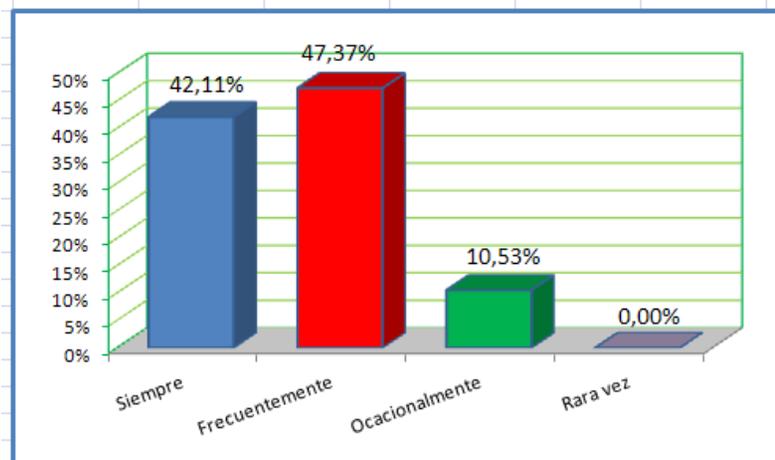
Figura 18. Decisiones consultadas.



El análisis de los resultados obtenidos, determinó que la gerencia poco consulta y delega las decisiones a sus subordinados; esto significa que las mismas son tomadas en su mayoría en la gerencia de las empresas constructoras. Lo anterior, es desfavorable para estas empresas por cuanto puede hacerse más lenta la organización, sobrecargándose la gerencia de decisiones que puede delegar y dejando de lado los asuntos estratégicos de la empresa.

En relación con los **sistemas de comunicación**, se consideró conveniente indagar si los sistemas internos de comunicación de la empresa facilitan la consecución de los objetivos empresariales. En este sentido, para el 89,5% de los gerentes los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de objetivos y para el 10,5% ocasionalmente lo hacen. Ver figura 19.

Figura 19. Sistemas internos de comunicación.

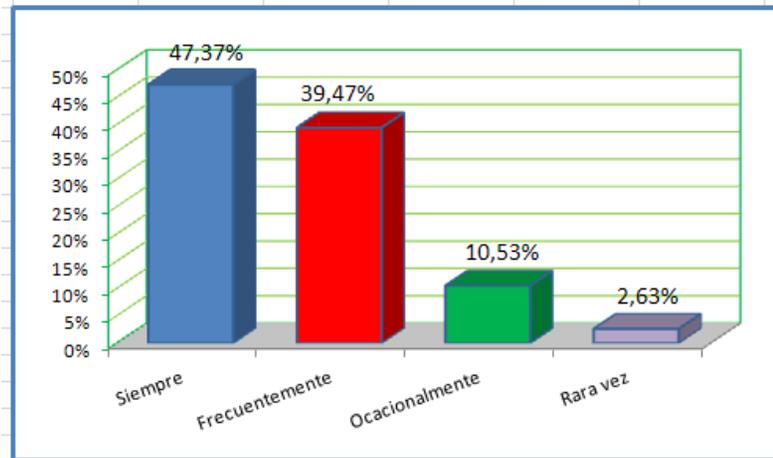


De acuerdo con lo anterior, casi la totalidad de los gerentes coincidieron en que los sistemas internos de comunicación facilitan el logro de los objetivos empresariales. Esta situación es favorable, ya que cada gerente tiene una forma específica de comunicarse dentro de las empresas estudiadas y de una u otra forma han tenido éxito a fin de facilitar la comprensión de las ordenes y decisiones impartidas; sin embargo en muchas empresas los gerentes evitan establecer lasos cercanos o de afecto con los empleados para no generar demasiada confianza, lo que no significa que deje de ser amable con ellos a la hora de intercambiar información.

En cuanto a las **relaciones interpersonales**, se consideró si el nivel de confianza depositada en los miembros de la organización contribuye a generar mejores resultados. Se observó que para el 47,4% de los gerentes el nivel de confianza

entre los miembros de la organización siempre favorece los resultados; para 39,5% frecuentemente los favorece y, para 13,2% la confianza depositada en los subalternos rara vez contribuye al logro de los resultados. Ver figura 20.

Figura 20. Confianza en los subalternos.

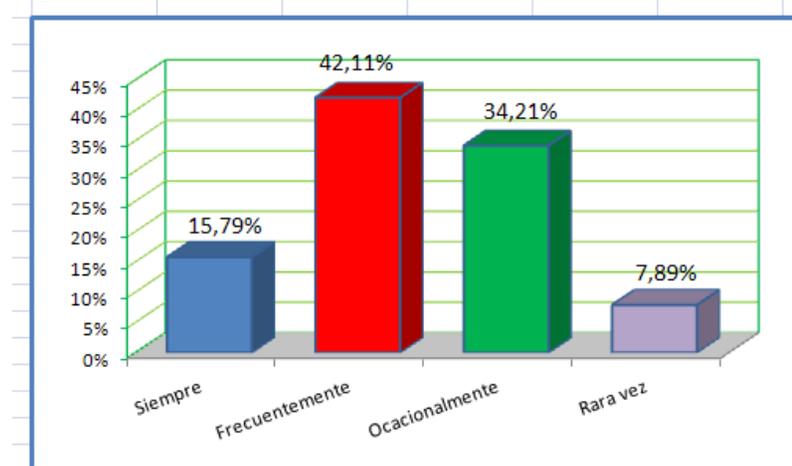


Como se observa en los resultados, la gran mayoría de los gerentes (86,8%) de los gerentes consideran que el nivel de confianza depositado en los empleados ha contribuido a lograr mejores resultados. Lo anterior, se considera favorable puesto que se establecen relaciones interpersonales que favorecen la apropiación de conocimiento a través de compartir experiencias entre los miembros de la organización.

En relación con el **sistema de recompensas y sanciones**, se consideró necesario investigar si además de las recompensas se considera importante la aplicación de sanciones para contribuir con el desempeño eficiente de los empleados. En este sentido, los resultados reflejaron que para el 57,9% de los gerentes, la aplicación de sanciones contribuye con el desempeño eficiente del empleado; para el 34,2% ocasionalmente contribuye y, para el 7,9% casi nunca la aplicación de sanciones contribuye con el desempeño eficiente del empleado. Ver figura 21.

El análisis de los datos obtenidos, revela que más de la mitad de los gerentes de las empresas constructoras en Pasto, opina que la existencia de sanciones ayuda a mantener el orden y a que los empleados se esfuercen por lograr las metas planeadas, aunque no se debe dejar de lado las recompensas que motiven al empleado.

Figura 21. Sanciones eventuales.



➤ **Estilo participativo:** éste estilo se midió a través de los indicadores: decisiones delegadas y con participación de todos los miembros de la organización, comunicación en todos los sentidos, trabajo en equipo y, énfasis en las recompensas.

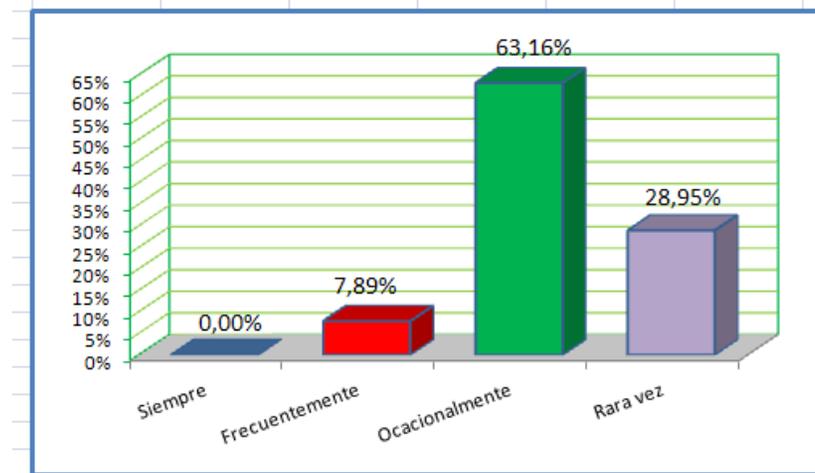
Tabla 5. Indicadores del estilo participativo.

N O	ÍTEMS	Siempre		Frecuentemente		Ocasionalmente		Rara Vez	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1 3	La toma de decisiones y la ejecución de acciones se realiza a través de un consenso entre todos los miembros de la organización.	0	0,0	3	7,9	24	63,2	11	28,9
1 4	Se promueve una comunicación amplia y permanente en todos los niveles y en todos los sentidos, para lograr la eficiencia y la eficacia en los objetivos planeados.	8	21,1	13	34,2	11	28,9	6	15,8
1 5	Son importantes las relaciones personales entre los miembros de la organización y se fomenta la conformación de equipos de trabajo.	4	10,5	13	34,2	16	42,1	5	13,2
1 6	Se recurre principalmente a recompensas para contribuir con el desempeño eficiente de los empleados.	3	7,9	11	28,9	20	52,6	4	10,5

En relación con las **decisiones**, se hizo necesario conocer si son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos. En este sentido, se obtuvieron los siguientes resultados: el 7,9% de los gerentes encuestados frecuentemente delega o toma

decisiones en consenso con la organización; el 63,2% ocasionalmente delega funciones y, el 28,9% casi nunca delega. Ver figura 22.

Figura 22. Decisiones delegadas.

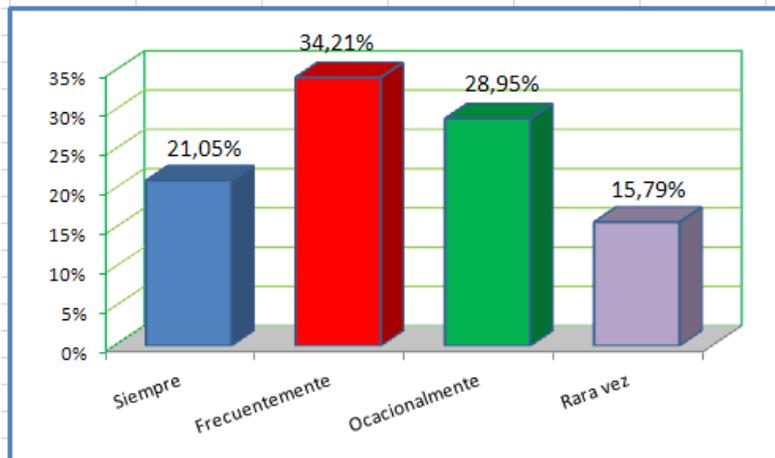


Con base en los datos obtenidos, es importante destacar que casi la totalidad de los gerentes manifestó su desaprobación hacia la posición de que la toma de decisiones debe ser delegada o tomada en consenso con los diferentes niveles jerárquicos. Lo que significa que en la cúpula de las empresas estudiadas se define las políticas, directrices, se controla los resultados y se encarga de las decisiones y acciones correspondientes, saturándose de trabajo.

En cuanto a la **comunicación**, se indagó si los gerentes promueven la comunicación en todos los sentidos como medio para lograr eficiencia y eficacia en los objetivos planeados. Se observó que el 21,1% de los gerentes siempre promueve la comunicación en todos los sentidos como estrategia para el logro de los objetivos; el 34,2% la promueve frecuentemente; el 28,9% ocasionalmente y, el 15,8% rara vez la promueve. Ver figura 23.

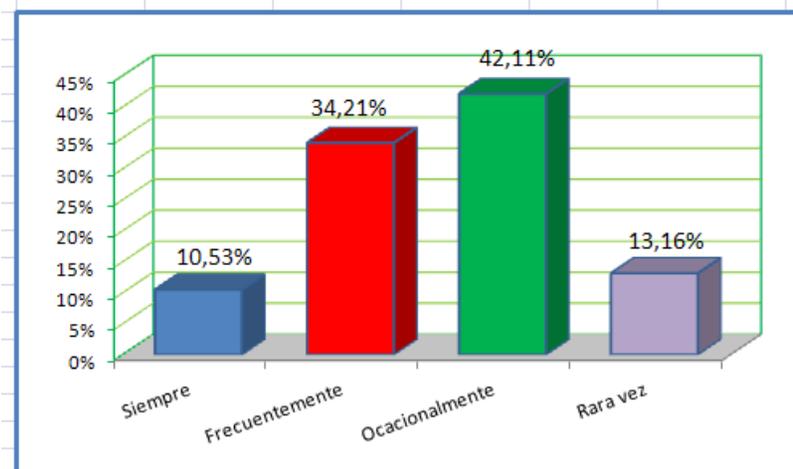
En función a las respuestas dadas, se deduce que están repartidas las opiniones respecto a la necesidad de instaurar sistemas de comunicación en todos los sentidos como estrategia eficaz para el logro de los objetivos. En este sentido, una comunicación en sentido vertical, horizontal y lateral se debe considerar como uno de los recursos más importantes para lograr la eficacia de la organización; puesto que la comunicación es imprescindible para la sinergia y el logro de los objetivos propuestos.

Figura 23. Se promueve la comunicación en todos los sentidos.



En cuanto a las **relaciones personales**, se averiguó si la gerencia considera importante cultivar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y fomenta el trabajo en equipo. Los resultados obtenidos muestran que el 44,7% de los gerentes encuestados fomentan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo; el 42,1% lo hacen ocasionalmente y, el 13,1% no cree importante cultivar el trabajo las relaciones personales con los miembros de la organización. Ver figura 24.

Figura 24. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

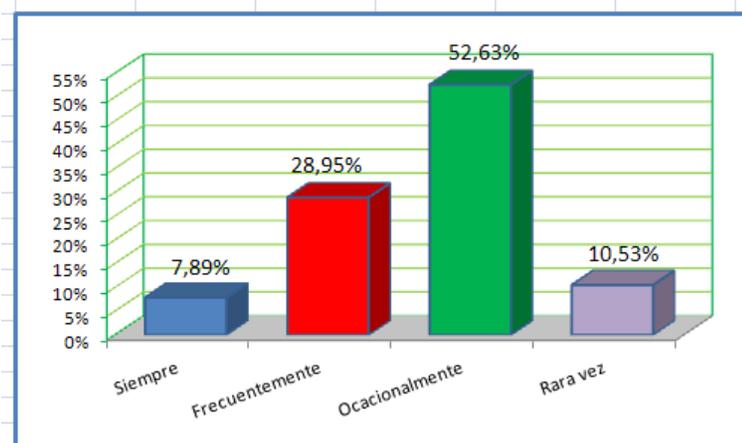


Los resultados mostrados, revelan que para cerca de la mitad de los gerentes el surgimiento de grupos espontáneos propicia la confianza entre las personas. Estos resultados son favorables, tomando en consideración que la participación y

compenetración grupal incrementa la responsabilidad de los empleados en sus decisiones y acciones.

Respecto al **sistema de sanciones y recompensas**, se considero si en las empresas se hace énfasis en las recompensas para contribuir en el desempeño eficiente de los empleados. Los resultados muestran que para el 36,8% de los gerentes es importante contar con un programa de recompensas para motivar al empleado; para el 52,6% esto no es tan importante, por tanto lo realiza ocasionalmente; y el 10,5%, nunca hace énfasis en las recompensas. Ver figura 25.

Figura 25. Énfasis en las recompensas.



El análisis de los datos refleja que un alto porcentaje de los gerentes (63,2%), no cree necesario el otorgar recompensas a sus subordinados. Siendo este resultado desfavorable, debido a que los empleados se pueden sentir desmotivados en su desempeño laboral.

➤ **Análisis de los resultados:** Para determinar el estilo de dirección de los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto, se realizó un análisis de los cuatro sistemas referenciados (autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo); y con base en los indicadores evaluados en cada sistema, se descubrió en que características los gerentes se inclinan hacia determinado estilo.

En referencia al estilo de dirección autoritario-coercitivo, se evidenció que las respuestas dadas por los gerentes no corresponden con los indicadores de dicho estilo; sólo se observó una característica vinculada a este estilo, la que hace

referencia a la comunicación ascendente y en menor grado la dimensión referente a la toma de decisiones sin participación de los empleados. En este sentido los gerentes no pertenecen al estilo autoritario-coercitivo.

En relación con el estilo autoritario-benevolente se determinó que los gerentes estuvieron de acuerdo con los cuatro indicadores que conforman dicha dimensión; por tanto, los gerentes emplean éste estilo. En este sentido, los gerentes coincidieron en que: a) La toma de decisiones se centraliza en la gerencia y la participación de los empleados se limita a temas puntuales en que son expertos; b) En la comunicación prevalecen las órdenes a las orientaciones, pero también los empleados dan información a la gerencia como retroalimentación a sus decisiones; c) Se limita la conformación de grupos a los estrictamente necesarios para realizar la tarea encomendada; y d) Para presionar a los empleados para que cumplan eficientemente su labor se recurre a sanciones, aunque a veces también se otorgan recompensas de tipo material.

La dimensión referente al estilo consultivo, revela que las decisiones no siempre son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores, los sistemas internos de comunicación de la empresa facilitan la consecución de los objetivos, el nivel de confianza depositada en los miembros de la organización favorece la consecución de resultados y, en menor grado se da prioridad a las sanciones sobre las recompensas como forma de contribuir con el desempeño eficiente del empleado. En consideración a estos resultados, la mayoría de los gerentes emplean el estilo de dirección consultivo, ubicándose este estilo en segundo lugar.

En cuanto al estilo participativo se concluye que, los gerentes casi no tienen inclinaciones por este estilo, por cuanto ninguna de las características del estilo que fueron evaluadas, fue apoyada por un porcentaje aceptable de gerentes.

En conclusión se evidencia una clara tendencia de los gerentes a adoptar un estilo "autoritario- benevolente" en sus funciones, seguido de un estilo "consultivo". El estilo "autoritario- benevolente" que muestra la mayor inclinación de los gerentes, se caracteriza en que la toma de decisiones está centralizada en la gerencia, es escasa la participación en la toma de decisiones importantes para la empresa y las decisiones propias del cargo están supeditadas a la aprobación del gerente, la comunicación fluye verticalmente, generalmente es descendente en forma de ordenes; así mismo existe un estrecho control de la gerencia en todas las labores, los incentivos son escasos prevaleciendo las sanciones sobre las recompensas como forma de motivación. En cambio, el estilo "consultivo" que muestra la segunda favorabilidad en la inclinación de los gerentes, se caracteriza porque el gerente considerara importante tomar en cuenta la opinión de los empleados para tomar las decisiones finales, se delega la autoridad y la responsabilidad necesaria para que cada miembro de la organización realice su trabajo, se fomenta la conformación de equipos, la comunicación fluye en todos los sentidos y se utiliza

los reconocimientos económicos más que los sociales como forma de motivar a sus trabajadores.

En el análisis de la inclinación de los gerentes hacia las personas o hacia la tarea se observa que en los estilos autoritario-benevolente y autoritario-coercitivo se obtuvo un alta favorabilidad, lo que significa que el estilo de los gerentes está orientado en mayor grado hacia las tareas, dirigiendo a los empleados y supervisándolos para cerciorarse de que la tarea sea ejecutada a su entera satisfacción. Y en los estilos “participativo” y “consultor”, que son representativos de la inclinación hacia las personas, se obtuvo un baja favorabilidad en las respuestas de los gerentes, es decir, existe una baja orientación a motivar a los empleados y estimular al grupo.

Cabe mencionar que el estilo que adopta el gerente para dirigir su empresa viene asociado, por una parte a la percepción de las condiciones del entorno, la flexibilidad de las situaciones y la urgencia. Por lo tanto, los estilos gerenciales en las empresas estudiadas no se dan en forma pura, ni la existencia de rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una mezcla de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un tipo; es decir, se manifiestan más evidentemente los aspectos de un estilo dependiendo de la circunstancia de que se trate, aunque subyacen elementos de otro estilo.

3.4 SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Las acciones, competencias, inclinaciones y comportamientos del gerente se ven reflejados en todos los ámbitos internos y externos de la empresa, cuando su estilo de dirección es acorde con los requerimientos, se crea un sistema funcional donde cada una de las partes está conectada con las demás, influenciando en la percepción y motivación de los empleados. Contar con trabajadores satisfechos quiere decir que existe un manejo eficaz por parte del gerente, repercutiendo en la eficiencia y eficacia con que se logren los objetivos, puesto que las personas con un buen nivel de satisfacción, son capaces de modificar su realidad a partir de ellos mismos, dirigen mejor sus energías sin desperdiciarlas, son más creativos e intuitivos, desarrollan habilidades y se encuentran en continuo crecimiento.

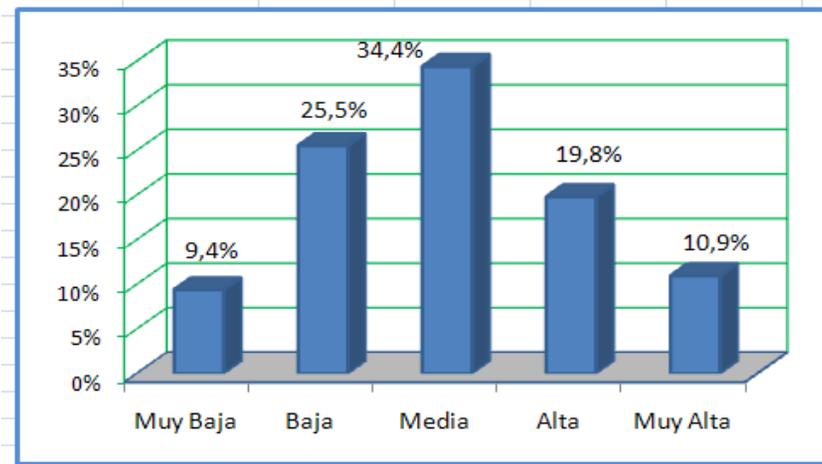
Para evaluar el grado de satisfacción de los empleados en las empresas constructoras objeto de estudio, se redactaron 21 enunciados empleando una escala tipo Likert de posibles elecciones, entre 1 y 5. En los enunciados, se consideraron dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, propuestos en el *modelo bifactorial de Herzberg*: Los factores intrínsecos o motivadores y las variables extrínsecas o de higiene.

3.4.1 Análisis de factores intrínsecos o motivadores. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la información recabada en lo concerniente a cada una de las preguntas que evaluaron los factores intrínsecos: logro, reconocimiento, responsabilidad y posibilidades de crecimiento.

El **factor logro**, está relacionado con la competencia, expresado en el deseo de sobresalir, desempeñar tareas desafiantes y desempeñarse mejor que otros dentro de la empresa. El resultado general respecto a la satisfacción del empleado por los logros alcanzados es el siguiente:

Factor Logro	Media	Desv. Standard
• Los retos existentes en sus labores lo estimulan y hacen sobresalir	2.29	0.934
• Cumplimiento de sus expectativas personales a través del trabajo que realiza	3.64	0.561

Figura 26. Satisfacción del personal administrativo por logros alcanzados.



En la gráfica anterior, se observa que más de la mitad de las personas encuestadas (59.9%) tienen una satisfacción entre baja y media en el factor logro, un 9.4% muy baja y tan solo el 30.7% dice estar satisfecho. Esto demuestra que aunque las labores en las empresas constructoras son desafiantes para los empleados demandándoles lo mejor de sus capacidades, los trabajadores tienen una percepción negativa en relación a la existencia de oportunidades de lograr mejores resultados a partir de un reto en el trabajo (promedio, 2.29), debido quizás a que existen retos pero no existen mecanismos de reconocimiento a los logros dentro de las empresas.

Por otro lado, los empleados consideran que su trabajo es acorde a sus expectativas laborales (promedio, 3.64), debido a que realizan actividades relacionadas a su formación académica y/o experiencia, o tal vez, consideran que es difícil obtener un mejor empleo por fuera de la empresa.

Otra variable a considerar es el **factor reconocimiento**, el cual está relacionado con la necesidad del individuo de ser parte importante de la organización y de sentirse valorado. En este factor se obtuvieron los siguientes resultados:

Factor Reconocimiento	Media	Desv. Standard
• El reconocimiento que recibe por su trabajo y desempeño laboral	2.55	0.923
• El reconocimiento que recibe cuando realiza aportes importantes que benefician a la empresa	3.04	0.706

Figura 27. Satisfacción del personal administrativo por el reconocimiento recibido.



Según la figura 27, no hay reconocimiento dentro de las empresas constructoras al trabajo y aportes de los empleados, el 39% dice encontrarse insatisfecho, el 43.3% medianamente satisfecho y muy pocos (16.7%) manifiesta estar satisfecho por el reconocimiento que recibe de su empresa.

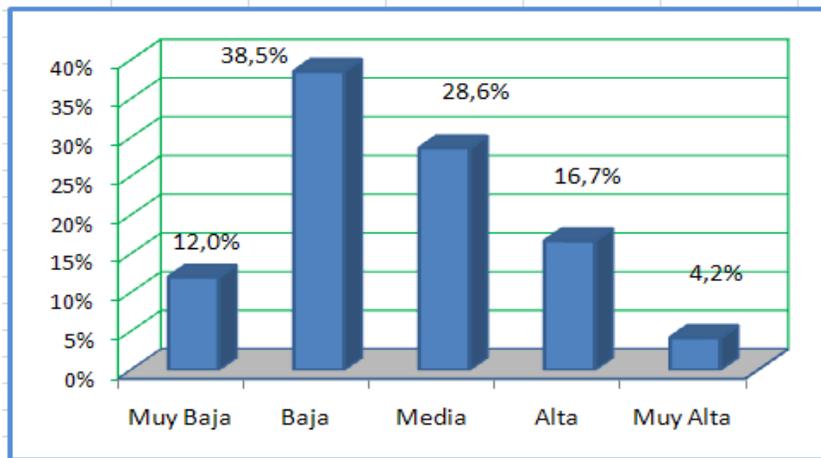
La gran mayoría de los empleados coincidió en que los gerentes no tienen por política reconocer el trabajado realizado, son raras las recompensas por el esfuerzo extra y predominan las sanciones por el incumplimiento de las funciones previstas. Ante esto, los gerentes deben recordar que el reconocimiento es un motivador que les permite a sus empleados comprometerse con el trabajo, ser

más productivos y realizar aportes importantes en la empresa, generando conocimiento, por tanto, deben buscar nuevos mecanismos para retroalimentar a sus empleados y reforzar los existentes, motivándolos, reconociendo su trabajo, esfuerzo y la importancia de su participación en el éxito de la empresa.

El factor responsabilidad, consistente en la necesidad del individuo de sentirse su propio jefe, teniendo responsabilidad e ideas propias. En este factor, se obtuvieron los siguientes resultados:

Factor Responsabilidad	Media	Desv. Standard
• La oportunidad que le brinda la empresa de tener responsabilidades y desarrollar nuevas habilidades.	3.31	1.083
• La confianza que le brindan para hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones.	2.73	1.122

Figura 28. Satisfacción por la confianza y la responsabilidad recibida.



Como se observa en la gráfica 28, muchas personas opinaron no estar conformes con la confianza y responsabilidad depositada en ellos. La mitad de ellos (50.5%) están insatisfechos, el 28% medianamente satisfechos y solo el 20.9% manifiestan estar satisfechos.

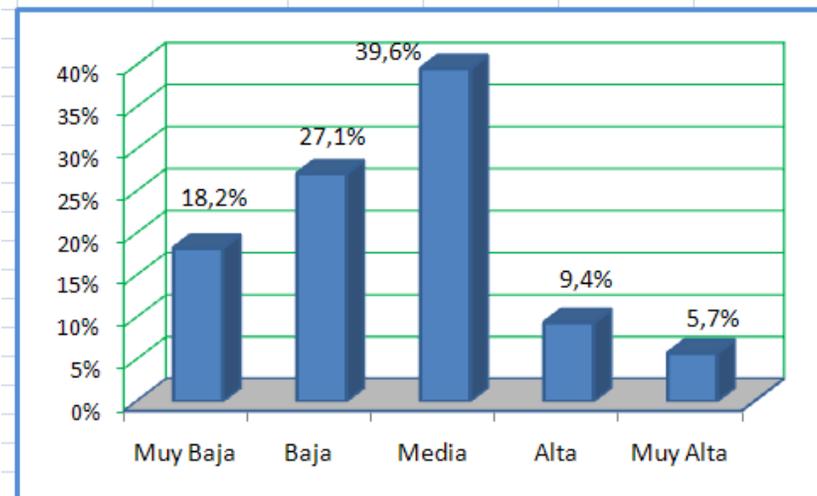
En razón de los datos obtenidos, es que la gran mayoría de empleados opinan que carecen de participación activa en la toma de decisiones importantes para la empresa, y la posibilidad de tomar decisiones propias del cargo que ejercen son bastante limitadas, puesto que muchas de las políticas, proyectos y decisiones son

impuestas, notándose cierto ambiente de malestar y resentimiento de los empleados hacia los gerentes. Así mismo, la supervisión que reciben los empleados es bastante estrecha, ocasionando que el aprendizaje de los miembros de las empresas sea limitado, y que éstos no crean importante contribuir con la empresa creando nuevas alternativas para mejorar los procesos laborales.

La cuarta variable a considerar es el **factor Posibilidad de crecimiento**, el cual comprende una conciencia definida de la existencia de posibilidades de desarrollo laboral y personal al interior de la empresa. En este factor, se obtuvieron los siguientes resultados:

Factor Posibilidad de crecimiento	Media	Desv. Standard
•Las políticas de la empresa que buscan que el personal adquiriera nuevos conocimientos y progrese	2.48	1.020
•El apoyo recibido de la empresa que le haya permitido alcanzar con éxito las metas que se ha propuesto	2.66	1.126

Figura 29. Satisfacción de los trabajadores por las oportunidades de crecimiento.



La gráfica 29, revela que el 45.6% de los empleados se encuentran insatisfechos con las oportunidades de crecimiento personal que tienen al interior de estas empresas, el 39.6% medianamente satisfechos y el 15.3% satisfecho.

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de los empleados coincidieron en que los gerentes no consideran sus necesidades de crecimiento personal y no les ofrecen oportunidades de capacitación. De igual forma existe una baja

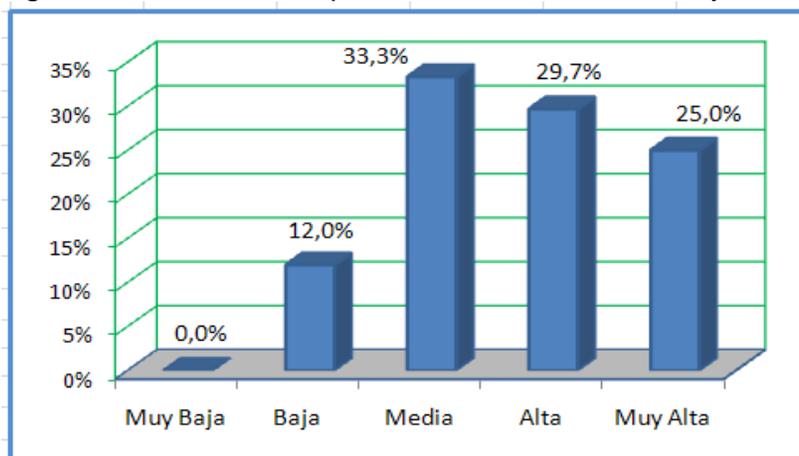
percepción de los trabajadores respecto al apoyo que reciben por parte de la empresa para alcanzar sus metas personales y laborales. Por tanto, se requiere la implementación de políticas que permitan el crecimiento de los trabajadores, lo que impulsaría a que éstos aprendan, quieran avanzar, subir en su profesión u organización y tener más poder, autoridad y responsabilidad, viéndose reflejado en una mayor productividad y mejor clima laboral.

3.4.2 Análisis de los factores extrínsecos. Los factores extrínsecos son considerados de mantenimiento, ya que no motivan a las personas, pero su inexistencia puede generar insatisfacción, es decir funcionan para mantener una satisfacción. Entre los factores determinantes del grado de satisfacción de los empleados, se analizara la percepción que éstos tienen respecto a: condiciones físicas y de seguridad en la empresa, las políticas empresariales, la relación con los directivos, la relación con los compañeros, la política salarial y el estatus.

El primer factor a analizar son las **condiciones físicas y de seguridad** del lugar de trabajo, las cuales hacen referencia a la satisfacción de los empleados con respecto a contar con un espacio de trabajo óptimo para desarrollar sus tareas, contar con equipos y herramientas apropiados y en buenas condiciones, entre otros. En este factor, se obtuvieron los siguientes resultados:

Condiciones físicas y de seguridad de la empresa	Media	Desv. Standard
•Las condiciones físicas de su empresa (iluminación, ventilación, inmobiliario, equipos, herramientas, etc.)	3.54	0.989
•Las condiciones de seguridad existentes en el trabajo que evitan posibles accidentes laborales	3.81	0.950

Figura 30. Satisfacción por las condiciones físicas y de seguridad de la empresa.



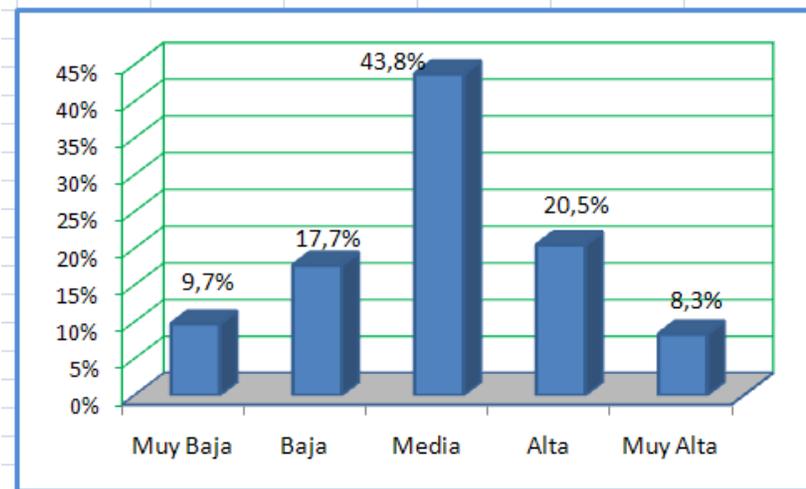
Según la gráfica 30, en general los trabajadores están satisfechos con su lugar de trabajo, iluminación, funcionalidad del material y equipos, prevención de riesgos laborales, etc., el 54.7% dicen estar entre satisfechos y muy satisfechos, el 33.3% medianamente satisfechos y solo un 12% manifiesta encontrarse insatisfechos.

Lo que quiere decir que existe preocupación por parte de las empresas por facilitar el trabajo de sus empleados, y así puedan realizar sus funciones de manera confortable produciendo un desempeño óptimo que permitirá un crecimiento productivo de las empresas.

El Factor políticas empresariales, hace relación a las oportunidades percibidas de permanencia y desarrollo profesional, como en el ambiente laboral y el trato justo. Los resultados en este factor son los siguientes:

Políticas empresariales	Media	Desv. Standard
• El ambiente laboral existente en la empresa	3.09	1.042
• La equidad existente (sin discriminación y sin favoritismos) en las políticas de la empresa	3.05	0.939
• La estabilidad laboral que le ofrecen	2.85	1.145

Figura 31. Satisfacción por las políticas de la empresa y la estabilidad laboral



Según los resultados, el 43.8% de los trabajadores opinan estar medianamente satisfechos con las políticas empresariales que se ejecutan en la empresa donde laboran, el 27.4% insatisfechos y el 28.8% satisfechos.

El aspecto donde se obtuvo la menor puntuación es en la estabilidad laboral que ofrecen las empresas constructoras (promedio, 2.85), pudiendo generar deslealtad del trabajador con la empresa, un trabajador que tiene la incertidumbre del tiempo que permanecerá en su empleo, no está dispuesto a crear ni compartir conocimiento. Las nuevas prácticas laborales sugieren mejorar y adaptar el trabajo individual canalizando los esfuerzos con base a los objetivos de la empresa, es por esto que las empresas deben garantizar la seguridad en el trabajo.

En cuanto al ambiente laboral y la equidad en las políticas administrativas (prom. 3.09 y 3.05 respectivamente) se nota que no existe compromiso de los gerentes en generar ambientes agradables de trabajo en sus empresas, los empleados sienten que existen favoritismos por parte del gerente, lo que produce que algunas personas se sientan más saturadas de trabajo que otras, aunque también opinan que existe respeto y buen trato entre los miembros de la organización. Estas consideraciones de los empleados son claves para el desarrollo de las empresas, por cuanto la relación entre la persona y su trabajo es básica para que se produzcan actitudes favorables, las cuales coadyuvan al éxito de la empresa.

Otro factor a considerar es el referente a la **Relación con los directivos**, el cual evalúa la percepción del trabajador en relación con el reconocimiento recibido por la gerencia, el trato justo, la existencia de una relación respetable y agradable, o bien si el gerente ha mostrado acciones que busquen beneficiar a alguien.

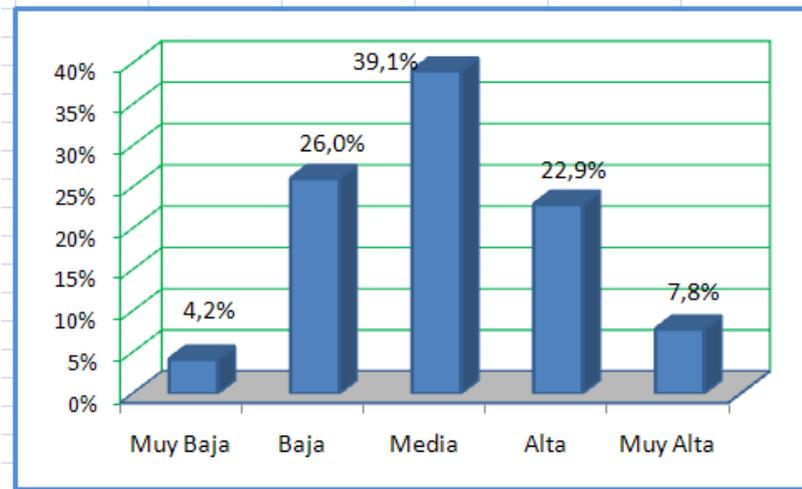
Relación con los directivos	Media	Desv. Standard
• El apoyo que recibe por parte del gerente para desarrollar su trabajo y en la solución de problemas	2.90	0.941
• Las relaciones interpersonales con los directivos (trato respetuoso, comunicación, evaluación objetiva, etc.)	3.19	1.003

Como se observa en la figura 32, en el factor relación con los directivos encontramos una satisfacción media, el 30.2% de los trabajadores opinaron encontrarse insatisfechos, el 30.7% satisfechos, y el 39.1% medianamente satisfechos.

Se observa que en muchas empresas, el gerente no brinda el apoyo necesario para que las personas desarrollen su trabajo (promedio 2.90). En cambio, existe una mayor calificación (promedio, 3.19) en cuanto al trato recibido de parte del gerente de la empresa donde laboran. En todas las empresas se encontró personas insatisfechas, debido a que sienten que existe cierta injusticia en cuanto a la asignación de actividades y responsabilidades, que las órdenes que se emiten son apresuradas y que los límites de tiempo para la entrega de trabajos son bastante apretados. Es importante que los gerentes mejoren sus relaciones con

sus subordinados sin favoritismos ni discriminaciones, lo que hará que los empleados lo apoyen para lograr los objetivos planeados.

Figura 32. Satisfacción con las relaciones interpersonales que se manejan con los directivos.



El factor **relaciones con los compañeros de trabajo**, busca conocer la satisfacción del trabajador hacia el compañerismo que existe en su empresa y la posibilidad de formar grupos de trabajo provechosos. En este factor, se obtuvieron los siguientes resultados:

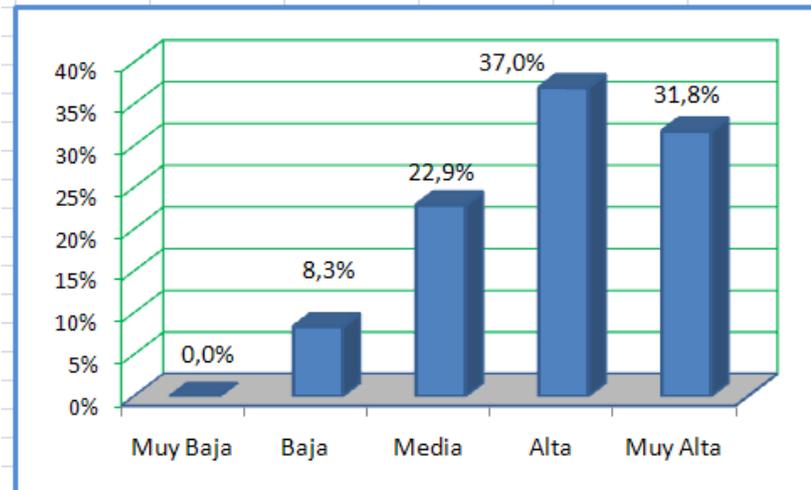
Relación con los compañeros de trabajo	Media	Desv. Standard
• El apoyo que tiene de sus compañeros de trabajo para la realización de tareas y la solución de problemas	3.98	0.913
• La integración existente en su equipo de trabajo	3.86	0.953

La gráfica 33, muestra que existe una alta satisfacción respecto al compañerismo existente dentro de las empresas constructoras, El 68.8% de los trabajadores están satisfechos o muy satisfechos con el apoyo y la integración que le ofrecen sus compañeros, el 22.9% medianamente satisfechos y sólo el 8.3% están insatisfechos.

Este es el factor donde existe la mayor satisfacción, lo que es un punto a favor para las empresas constructoras estudiadas, puesto que la buena convivencia de los elementos que participan en un proyecto y el mutuo apoyo que reciben, son herramientas indispensables que permitirán encaminar las capacidades y conocimientos de cada persona a un bien común. Por lo tanto, los gerentes deben

asegurar mecanismos para seguir estimulando a que sus empleados puedan compartir ideas, con respeto, confianza, tolerancia y justicia.

Figura 33. Satisfacción de las relaciones interpersonales con los compañeros.



El quinto factor extrínseco a considerar es la **política salarial**, factor que mide la satisfacción del trabajador relacionada con los incentivos recibidos, y con su remuneración estimada a través de la equivalencia del sueldo con el trabajo desempeñado y con el de otras empresas similares.

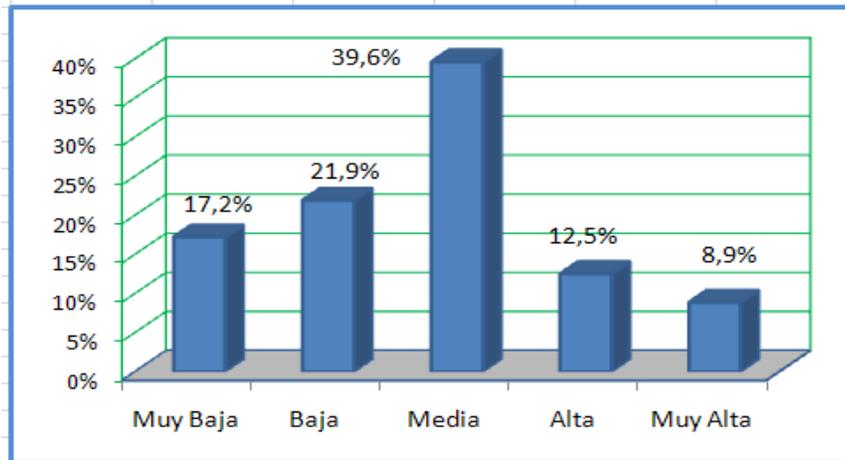
Política salarial	Media	Desv. Standard
•El salario es equitativo a las responsabilidades y al esfuerzo que implican sus actividades de trabajo	2.93	1.130
•Los incentivos otorgados por la empresa son proporcionales a su desempeño laboral	2.58	1.161

En relación con la política salarial en las empresas constructoras, Las personas encuestadas muestran una satisfacción entre baja y media respecto a la remuneración e incentivos recibidos. El 39.1% de los trabajadores opinan estar insatisfechos, el 39.6% medianamente satisfechos y solo el 21.4% están satisfechos. Ver figura 34.

Esto indica que los trabajadores consideran que sus servicios no están siendo valorados como debería ser. El promedio respecto a la remuneración recibida es de 2.93 (medianamente satisfechos), que está explicado en el hecho de que las empresas constructoras de Pasto, no cuentan con procesos estandarizados de evaluación del desempeño de los trabajadores, la inexistencia de una estructura salarial que guarde proporción con factores como la laboriosidad del trabajo, la

responsabilidad por manejo de dinero e información confidencial, por el esfuerzo intelectual y físico que demanda el trabajo, etc. Otro aspecto que llama la atención es la baja correlación entre productividad e incentivos económicos (promedio, 2.58), tampoco están reguladas las sobrecargas de trabajo cuando así lo exigen los proyectos, ésta incongruencia pudiera interferir en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la productividad.

Figura 34. Satisfacción con la remuneración e incentivos recibidos por su trabajo.



Finalmente se evaluó el **Factor Estatus**, el cual explora las oportunidades de integración al medio laboral percibidas por los trabajadores al sentir que son importantes en su trabajo y ocupan un puesto acorde a sus expectativas. En este factor se obtuvieron los siguientes resultados:

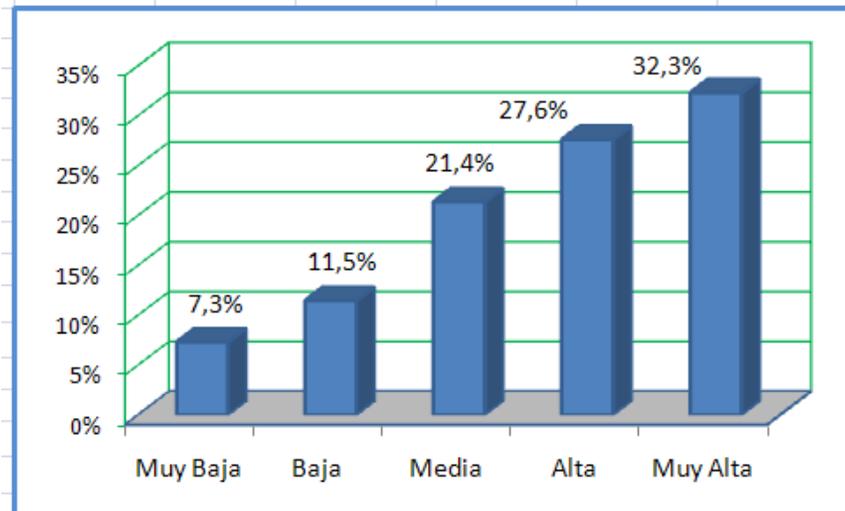
Estatus	Media	Desv. Standard
• El respeto que le brindan por el trabajo que realiza	3.82	1.190
• El nivel jerárquico que ocupa en la organización	3.50	1.267

Según la gráfica 35, el 59.9% los trabajadores de las empresas constructoras en general se encuentran satisfechos con relación al respeto que adquieren por el trabajo que efectúan, mientras que la insatisfacción es mínima solo el 18.8% manifiestan estar insatisfechos y el 21.4% medianamente satisfechos.

Lo anterior significa que los gerentes consideran importante el trabajo que realizan sus colaboradores (promedio, 3.82), lo que permite una inclusión personal y psicológica de los empleados en los asuntos de la empresa. Sin embargo, la percepción positiva es menor respecto al nivel jerárquico que ocupan en la empresa (promedio, 3.50), por lo que consideran que su trabajo no les suministra el prestigio y estatus merecido, lo cual se puede deber a que las empresas

constructoras de la ciudad de Pasto tienen pocos niveles jerárquicos, dificultando al individuo escalar cargos sin salir de la empresa.

Figura 35. Satisfacción con el estatus logrado dentro de la empresa.



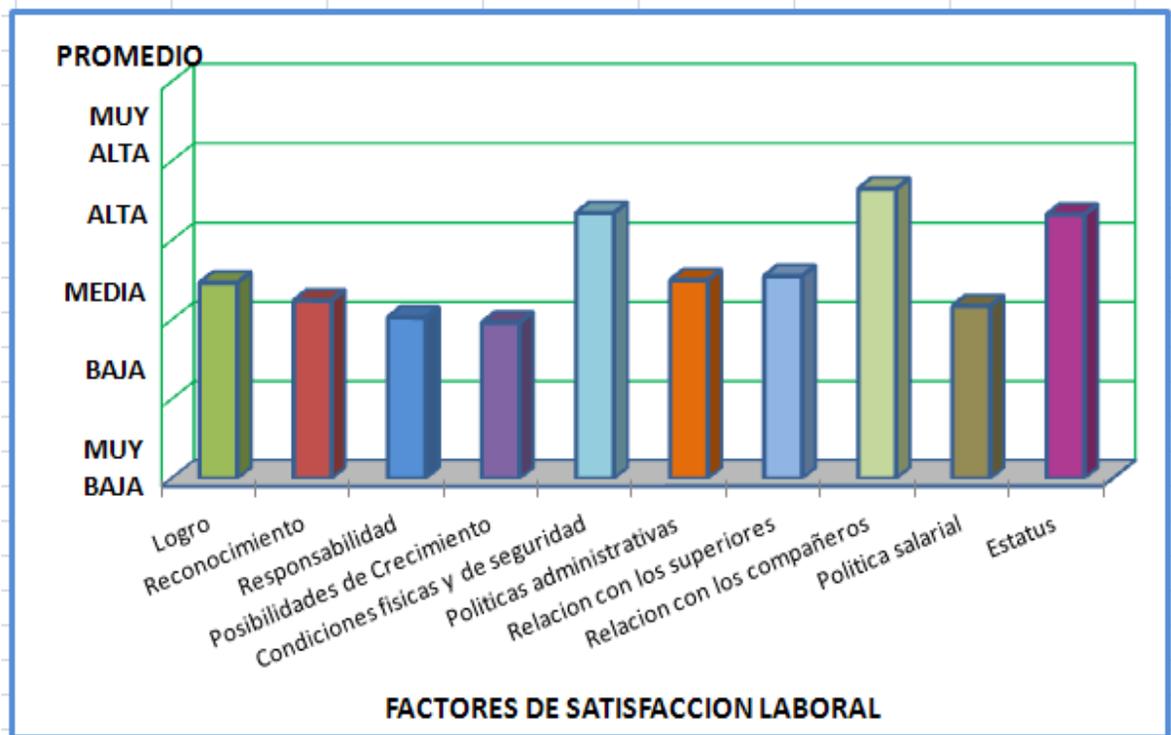
3.4.3 Comparación. Al observar los resultados generales lo que más llama la atención es el bajo nivel de satisfacción laboral de los empleados en las empresas constructoras de la ciudad de Pasto. Las variables intrínsecas o motivadoras (logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de crecimiento) son en las que se presenta el mayor grado de insatisfacción, mientras que en las variables extrínsecas en promedio se presenta una satisfacción media. Ver figura 36.

En el análisis se puede determinar que los gerentes de las empresas constructoras otorgan poca importancia a la motivación de sus trabajadores. Existe una alta cantidad de personas que manifiestan estar insatisfechas con el reconocimiento y la responsabilidad depositada en ellos, resultado del estilo de gerencia que está en función de los resultados, donde no se tiene en cuenta lo que los empleados esperan de la empresa y de su trabajo, siendo considerados únicamente como un instrumento para alcanzar las metas planeadas. Así mismo, a los empleados es poca la responsabilidad que se les delega y al asignárseles mayor responsabilidad no existe una compensación económica, es decir sienten que trabajan más por el mismo pago, no existen políticas empresariales que estimulen el desempeño individual, el trabajo no se valora en su verdadera dimensión, es escasa la capacitación que se ofrece, entre otros aspectos.

En cuanto a los indicadores que conforman la dimensión de “mantenimiento” o extrínseca, se observa que los empleados tienen una satisfacción media. Entre los aspectos positivos, encontramos que los empleados consideran que existe un

ambiente de mutua colaboración y apoyo entre compañeros, las empresas se preocupan por brindarles los elementos que necesitan para desarrollar su trabajo de manera correcta y oportuna, con unas condiciones de seguridad y de infraestructura adecuadas para los fines. Así mismo, aunque los empleados no pueden escalar jerárquicamente por la reducida estructura jerárquica que existe en las empresas sienten que su trabajo se respeta. Por otra parte, entre los aspectos negativos, podemos mencionar que en la relación gerente-empleado existe respeto pero la confianza es reducida lo que dificulta la comunicación, incluso perciben ciertos problemas éticos como el favoritismo en el trato cuando los empleados son familiares del gerente o socios de la empresa, lo que ha causado una gran desmotivación de parte de los demás empleados. De igual manera, los empleados apuntan a considerar que el salario no corresponde a su esfuerzo, que muchas veces por requerimientos de determinado proyecto son presionados a desarrollar sus actividades en menor tiempo y también tienen que laborar en horas extras que no son reconocidas salarialmente, los incentivos al esfuerzo extra son escasos y cuando existen son netamente económicos.

Figura 36. Promedio por factores de la satisfacción laboral existente entre los trabajadores



Los anteriores problemas, hacen necesario que los gerentes se preocupen por los empleados y no solo por las tareas y los beneficios, mejorando su relación con

ellos y brindándoles el apoyo que necesitan, generando un ambiente de confianza, compañerismo y sobre todo de objetividad y justicia en donde la persona pueda demostrar sus capacidades. Además, debe generarse un respeto hacia lo que es y lo que sabe el subordinado, sin olvidar el reconocimiento e incentivos que deben ir ligados a la responsabilidad adjudicada.

3.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LOS OBREROS

Ser gerente de una empresa constructora, supone la capacidad para descubrir y utilizar los talentos y habilidades de las personas a las que dirige, incluido al personal de obra, puesto que los obreros aunque no pertenecen formalmente a la organización, su desempeño tiene efectos directos sobre el rendimiento y la calidad de los proyectos.

Para Carlos Suarez, la visita del gerente a la obra debe cumplir tres objetivos esenciales: “el primero conocer el avance y calidad de la obra, el segundo prever futuros problemas y el tercero (aunque desconocidos por algunos), el motivar al personal a través de interesarse por el trabajo del operario o grupo de operarios”⁵⁰.

En consecuencia, para la investigación resulta importante conocer la opinión de los trabajadores, respecto a cómo el estilo de dirección que aplica el gerente influye en su trabajo. Para ello, en primer lugar se hace una caracterización general del personal y así determinar con qué factor humano cuentan las empresas constructoras. Como segundo aspecto se buscará establecer la influencia del estilo gerencial en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

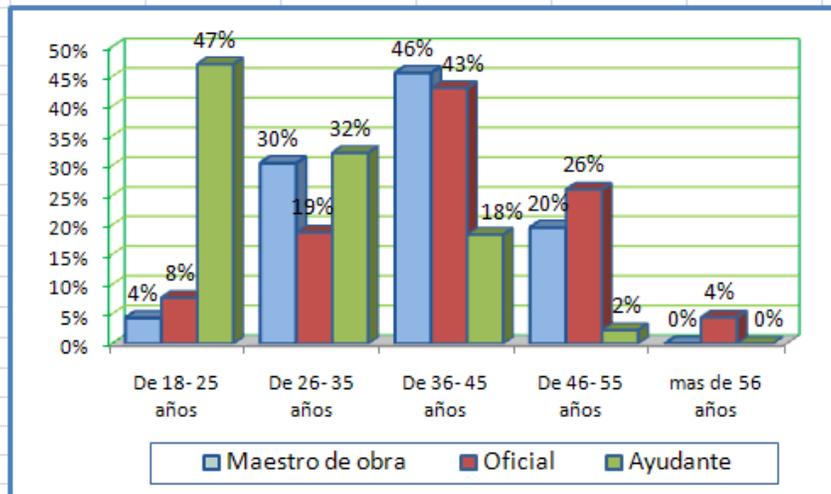
3.5.1 Caracterización general del personal de obra. La caracterización del personal de obra busca determinar si las políticas adoptadas por la gerencia, le permiten a las empresas constructoras contar con el personal idóneo para cada tarea y si existen requerimientos en la selección del personal en cuanto a la edad, estudios y experiencia.

➤ **Edad.** El proceso de reclutamiento de personal en las empresas constructoras no es discriminatorio en cuanto a la edad del trabajador. En la investigación se encontraron personas de todas las edades, por lo general los ayudantes en su mayoría son personas jóvenes, el 47% de ellos son menores de 25 años, en

⁵⁰ SUAREZ, Op.cit., p.29.

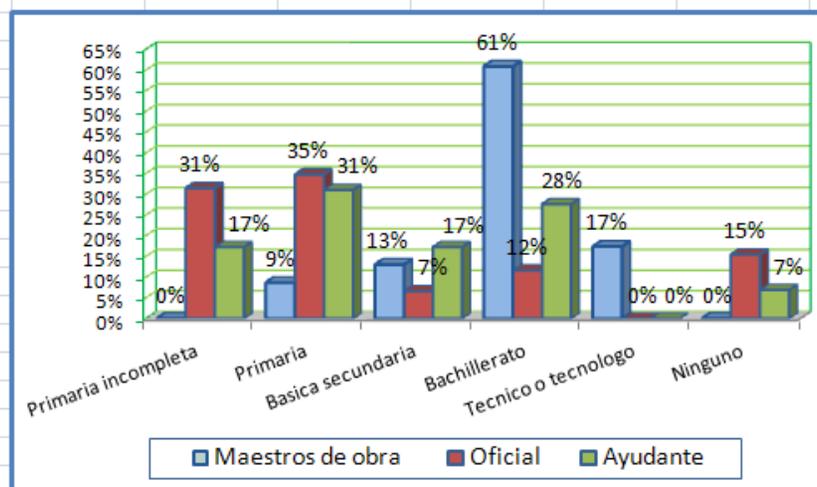
cambio, cerca de la mitad de oficiales y maestros de obra, están en un rango de edades entre los 36 y 45 años. Ver figura 37.

Figura 37. Rango de edad de los obreros



➤ **Nivel académico.** Se encontró que los obreros son personas con una escasa preparación académica, el 64% del personal entrevistado únicamente ha cursado primaria y de éstos solo el 58% la han terminado.

Figura 38. Nivel de estudio de los obreros.

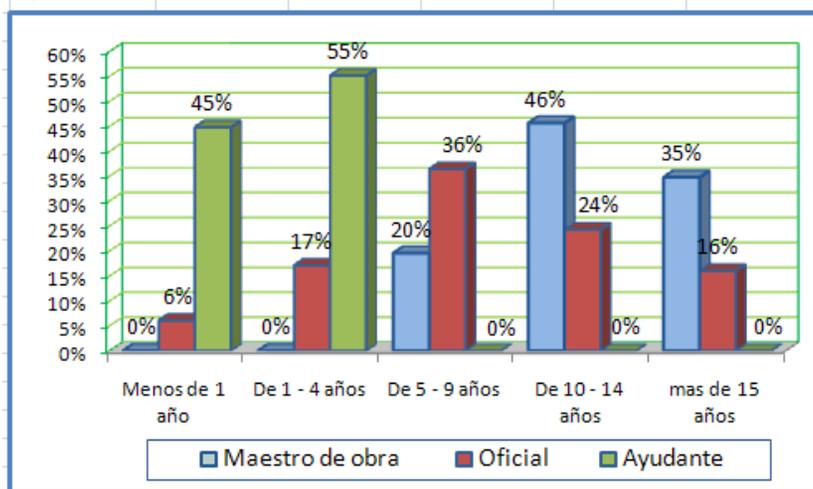


En la gráfica 38, se observa que las personas con menor preparación académica son los oficiales, el 46% de ellos no tiene estudios ó solo han cursado algunos

años de primaria, el 35% termino la primaria y sólo el 12% es bachiller. En cambio, los maestros de obra son los más preparados, el 21% ha cursado algunos años de bachillerato, el 61% son bachilleres y el 17% tienen estudios técnicos o tecnológicos.

➤ **Experiencia.** Se encontró que en conjunto los trabajadores tienen en promedio 8 años de experiencia en el sector. Los ayudantes son los de menor experiencia con un promedio de 1.2 años, seguido de los oficiales con un promedio de 8.8 años y los maestros de obra con un promedio de 12.8 años.

Figura 39. Experiencia de los obreros de construcción



Se observa que las empresas para adjudicar al trabajador las funciones y el cargo a desempeñar, tienen en cuenta principalmente su experiencia en el ramo, los ayudantes de obra son por lo general personas jóvenes con poca experiencia, por lo que se encuentran a órdenes de personas con mayor experiencia.

La edad, el nivel de estudios y la experiencia de los obreros en el ramo, permiten establecer que para la vinculación laboral del personal de obra, las empresas constructoras de la ciudad de Pasto sólo exigen unos requisitos mínimos de cualificación, generalmente asociada a la experiencia. Por tanto, la eficiencia, la eficacia y la calidad en las obras, estará supeditada a la adaptabilidad de la fuerza de trabajo con que cuenta cada empresa, para satisfacer las exigencias maquinales, el manejo de nuevos aparatos y a la aplicación de nuevas formas de construcción, aptitudes que, aunque de forma deficiente, son proporcionadas por el conocimiento práctico empírico, no son suficientes sin una adecuada preparación académica.

Así mismo, con respecto a la vinculación de maestros de obra por parte de las empresas constructoras, se concluye que además de una amplia experiencia en proyectos similares, también se les exige una alta capacidad de liderazgo y una mayor preparación académica, por tanto, muchos de ellos son técnicos o tecnólogos en áreas afines a la construcción. Las exigencias anteriores, radican en que los maestros de obra son personas contratadas para realizar una actividad dentro del proyecto y de responder por la calidad del mismo, y cuyo rol en 33 de las 38 empresas estudiadas es el de servir de intermediario en la captación y selección de los trabajadores necesarios para desarrollar esa actividad dentro de la obra.

3.5.2 Administración del capital humano. Permite determinar la forma cómo se dirige a los obreros, y si el tipo de políticas empresariales es el adecuado para generar conocimiento y desarrollo de sus habilidades técnicas y humanas en el personal.

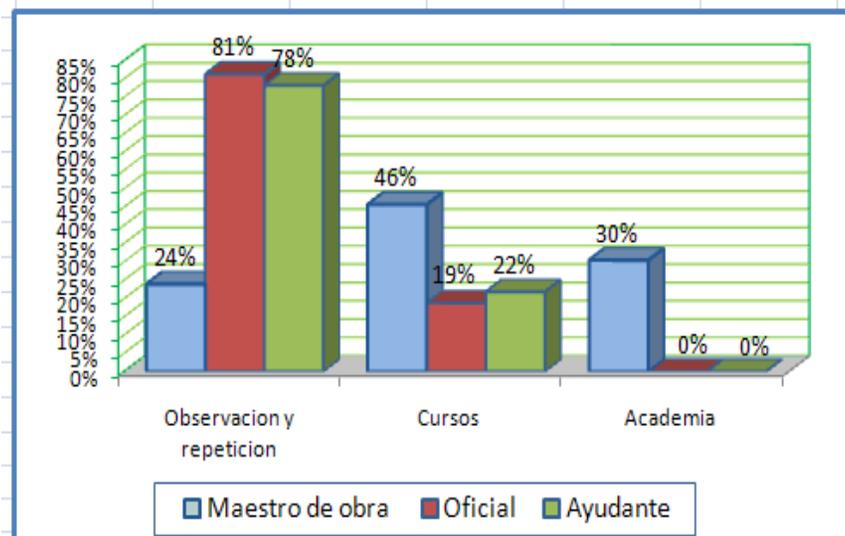
➤ **Capacitación.** Al preguntarles a los trabajadores si la empresa con la cual laboran ha fomentado que sus empleados se capaciten, brindando cursos en obra o permitiendo su asistencia a cursos por fuera de ella, se encontró que ninguna empresa en la actualidad fomenta la capacitación de sus obreros. Las personas encuestadas que manifiestan haber asistido a cursos lo han hecho hace 4 o más años y generalmente dictados por empresas que representan a proveedores de algún tipo de material.

También se encontró que los obreros en su mayoría son personas con conocimientos empíricos en las actividades de construcción. El 72% de los entrevistados (81% de oficiales, 78% de ayudantes y 24% de maestros de obra), manifiestan que los conocimientos que tienen sobre actividades constructivas, fueron adquiridos mediante observación y repetición, ingresando primariamente como ayudantes de familiares o amigos en obras pequeñas y con el tiempo van adquiriendo los conocimientos y la experiencia para ser contratados en obras de mayor envergadura. Ver figura 40.

Por lo tanto, se observa que en las empresas constructoras existe una despreocupación por fomentar programas de capacitación que conlleven a mejoras en los procesos constructivos y en las condiciones laborales de los empleados, debido quizá, a que los gerentes piensan que los obreros tienen los conocimientos suficientes para desarrollar el trabajo para el cual fueron contratados, no considerando necesario instaurar programas de capacitación en obra. Lo anterior, es preocupante puesto que se vienen produciendo modificaciones técnicas parciales en ciertas secciones del proceso productivo, que requieren de un tipo de trabajador con mayor capacidad de abstracción,

innovación e iniciativa instrumental.

Figura 40. Grado de preparación de los obreros en actividades del sector constructor



➤ **Forma de vinculación laboral.** Al preguntarle al trabajador sobre el tipo y tiempo de vinculación con la empresa, el 69% de los trabajadores entrevistados manifestaron que la vinculación con la empresa, tuvo comienzo con el inicio de las actividades para las cuales fueron contratados y finalizara con el término de la mismas. Solo el 31% expresa que han trabajado anteriormente para la misma empresa de los cuales el 84% son maestros de obra.

Lo anterior demuestra que debido su tamaño, las empresas constructoras de Pasto no pueden contar con personal permanente, ya que deben esperar a vender su proyecto urbanístico o la adjudicación de un nuevo contrato para contratar personal. La vinculación de personal en estas empresas está supeditada a los requerimientos del proyecto que se esté ejecutando y por el tiempo que dure el mismo, razón por la cual no pueden garantizar la estabilidad laboral de los obreros. La falta de estabilidad laboral, aunque no depende directamente de la gerencia, puede ser una causa para que los obreros no laboren al ciento por ciento de sus capacidades y solo cumplan con el deber para el cual fueron contratados, sin importarles los problemas que esté presentando la empresa.

➤ **Comunicación.** En obra predomina una comunicación descendente en forma de órdenes. Los obreros opinan que la información importante sobre actividades, problemas y futuras acciones sólo se da al ingeniero residente y algunas veces a los maestros de obra, recibiendo únicamente instrucciones ceñidas con respecto a

la actividad que van a realizar. Los medios de comunicación ascendente son casi nulos, restringiéndose únicamente a consultas, opiniones y algunas sugerencias realizadas a la persona que dirige la cuadrilla de trabajo (maestro de obra) y en otras ocasiones al ingeniero residente.

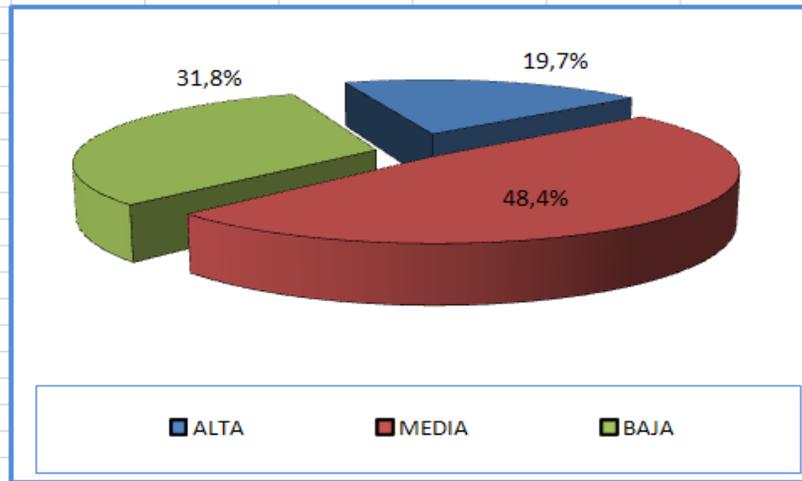
➤ **Relaciones interpersonales.** La investigación encontró una discontinuidad en las relaciones entre los gerentes y los obreros, las cuales llegan hasta los maestros de obra. El 100% de los maestros de obra conocen a los respectivos gerentes de las empresas donde laboran y en general expresan tener una buena imagen de ellos, en cambio, el 67% de obreros (oficiales y ayudantes) manifestaron no conocer al gerente y lo relacionan con el ingeniero residente o con el director de proyectos, lo cual genera una imagen de gerentes ajenos a sus necesidades y requerimientos como individuos. Incluso el tiempo para reunirse por voluntad propia dentro de la obra es escaso, ello es visto por la gerencia como una pérdida de tiempo.

En general respecto a la forma como los gerentes administran el personal de obra, se puede concluir que no se fomentan programas de capacitación al interior de las empresas, contratándose personal para suplir la demanda de personal que requiera determinada actividad dentro del proyecto, sin tener en cuenta en la repartición de funciones las capacidades y fortalezas que pudiese tener un trabajador en determinada labor. Además, los gerentes consideran que el director del proyecto y el Ingeniero residente son los encargados de transmitir las políticas de la empresa en la obra y de servir de medio en la retroalimentación para conocer los progresos, problemas e inquietudes de los obreros, por lo tanto, manifiestan que el relacionarse directamente con los obreros no es posible por la escasez de tiempo, siendo vital prestar atención a otras actividades de mayor importancia para la empresa.

3.5.3 Motivación y Satisfacción laboral. Permite determinar si existen políticas gerenciales que permitan lograr la motivación de los obreros. Un empleado motivado, es una persona que se encuentra contenta en su trabajo, incluyendo experiencias y comportamientos, lo que conlleva a que sea más productivo en su labor y cultive buenas relaciones interpersonales.

Según los datos obtenidos, la satisfacción laboral en los trabajadores de construcción es bastante preocupante, se encontró que el 31.8% de las personas encuestadas no se encuentran satisfechas en su trabajo, el 48.4% lo está medianamente y tan sólo el 19.7% manifiesta estar satisfecho. Los maestros de obra son los que más satisfechos y motivados están en su trabajo, el 81% de ellos dice estar satisfecho. Ver figura 41.

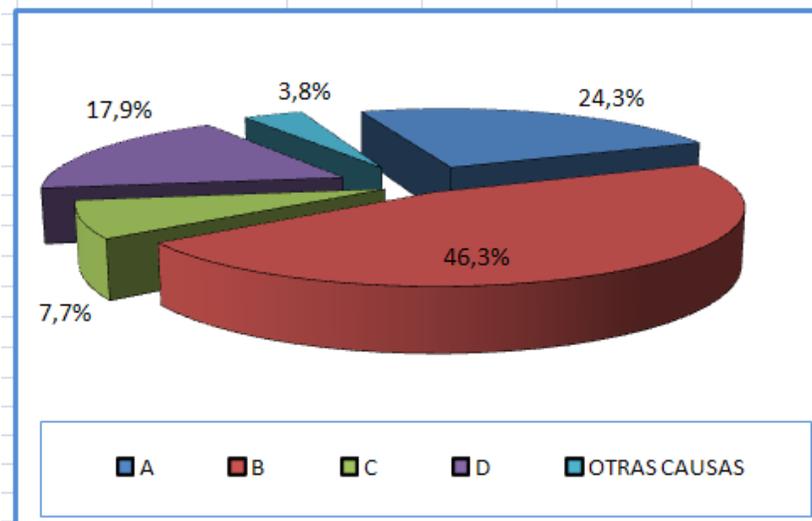
Figura 41. Nivel de satisfacción laboral de los obreros



Entre las principales causas de insatisfacción se encuentran:

• (B) Sienten que su trabajo no es valorado	145
• (D) La remuneración no está acorde con las exigencias del trabajo que desempeñan	56
• (A) A la empresa solo le preocupa la producción	76
• (C) El trabajo no cumple con sus expectativas laborales	24
• Otras causas	<u>13</u>
TOTAL	314

Figura 42. Causas de insatisfacción laboral en el personal de obra



Como se observa en la gráfica 42, el principal factor de insatisfacción entre los obreros es que sienten no ser importantes para la empresa, consideran que su trabajo no se valora, que son utilizados simplemente como una herramienta para la producción y por lo cual son fácilmente sustituidos; es decir, existe una mínima intención en motivar al empleado por parte de las empresas constructoras. Un segundo aspecto tiene que ver con que los gerentes no se han preocupado por la vinculación y la capacitación de los obreros dentro del sector.

La satisfacción es mayor en los maestros de obra; las empresas los consideran responsables del rendimiento de los trabajadores y de la eficiencia de los procesos, por ende, piensan que si se los motiva se estará motivando a toda la cuadrilla, cosa que generalmente no ocurre y aquí se observa que los obreros se encuentran en su mayoría insatisfechos en su trabajo. Lo anterior, coloca a los obreros en una relación de dependencia y fidelidad hacia la persona que los contrata directamente (maestro de obra), trayendo como consecuencia que no se interesen en el porvenir de la empresa. Circunstancia que hace necesario que el gerente reconozca su responsabilidad en la contratación de personal, ya que él resulta responsable de las obligaciones patronales que hubiere asumido el subcontratista con sus trabajadores.

En tal sentido, muchos autores coinciden en que para lograr consolidar una gerencia eficiente, se debe empezar por constituir un ambiente de trabajo agradable, que por sí solo, mejore significativamente la satisfacción, la productividad y calidad en el desempeño de todos los miembros de la organización y del ambiente laboral.

Al preguntar a los trabajadores qué los impulsa a asistir a su trabajo, se encontró que las dos principales razones son: la falta de otras oportunidades de trabajo con el 39% y porque les gusta el trabajo que realizan con el 36%. El 17% considera que el sueldo es mayor que en otras actividades y el 9% asiste por el buen ambiente de trabajo y el compañerismo. Ver figura 43.

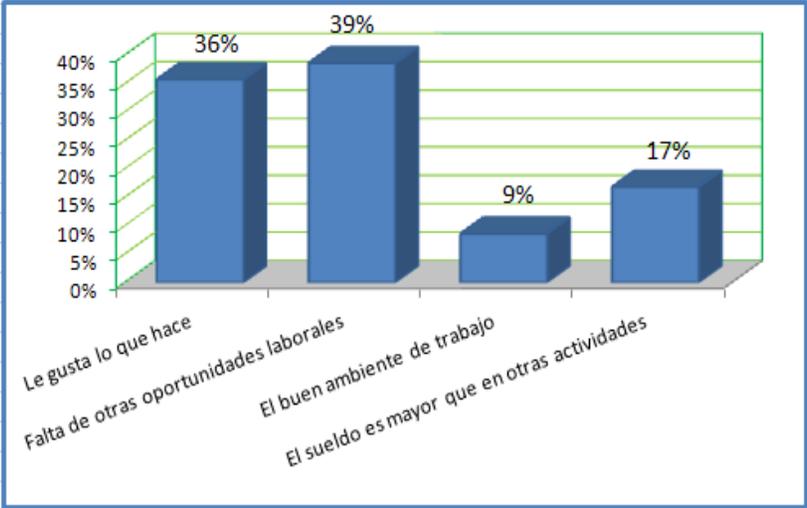
Los resultados demuestran que los obreros no se sienten cómodos en las actividades que realizan, aspiran a un trabajo menos desgastante físicamente o consideran que están sobrecalificados para las labores que desempeñan, asistiendo a su trabajo como la única forma de subsistencia que han encontrado debido al alto índice de desempleo que existe en la ciudad de Pasto.

Por su parte, la mayoría de los gerentes (75%) consideran que la mejor forma de motivar a los obreros es garantizarles el pago del salario a tiempo, aunque otros en menor proporción utilizan otras formas de motivación como: proporcionarles los elementos necesarios para que realicen su labor (herramientas, botas, guantes, casco, arnés, etc.), brindar reconocimientos materiales, ya sean económicos o detalles como comidas, bebidas, etc. El generar bienestar dentro de la obra tiene

una baja prioridad en las labores gerenciales, sólo el 25% de los gerentes se inclinan hacia este factor.

Todo parece indicar que las anteriores medidas no son suficientes para motivar a los obreros, puesto que el nivel de satisfacción en obra es bastante bajo.

Figura 43. Factores que impulsan a los obreros a asistir a su trabajo.



4. CONCLUSIONES

1. Aunque la mayoría de las empresas constructoras objeto de estudio, tienen una razón social de empresas abiertas (participación económica y administrativa de varios socios, como son las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada), no significan que lo sean, puesto que la concentración de la propiedad y la gestión de las empresas en una persona o familia son bastante significativas, con superposición de funciones de dirección en una o muy pocas personas.
2. Al ser medianas y pequeñas las empresas constructoras de la región, tienen una buena flexibilidad en su pequeña y muy centralizada estructura organizacional, lo que representa una ventaja competitiva para el gerente, puesto que puede manejar más fácilmente la información estratégica (financiera y no financiera), que aunque no óptima, pero sí en tiempo actual. Esta flexibilidad, proporciona al gerente mayor agilidad y capacidad de reacción ante las dificultades, facilitándole la toma de decisiones, con mayor prontitud que otras organizaciones con una estructura organizacional compleja; además le hace posible el seguimiento a procesos y actividades para garantizar que se cumplan sus objetivos.
3. Los gerentes, en su totalidad son profesionales, y la mayoría se graduaron en carreras afines al sector constructor, además, tienen en promedio más de 15 años de experiencia profesional. Esto demuestra, que los gerentes son personas con una amplia experiencia, buena calificación técnica y conocen bien el sector, pero en su mayoría carecen de formación administrativa, basándose en la intuición y experiencia adquirida para administrar estas empresas.
4. En las empresas se perciben estilos de dirección centrados en las tareas, mediante un enfoque puramente comercial y rentista, donde se nota el arraigo por el lucro. Los gerentes muestran un estilo de dirección poco participativo, donde la motivación de los subordinados y la definición conjunta de objetivos es una práctica poco utilizada, quizás debido a la desconfianza interpersonal que los caracteriza.
5. La toma de decisiones es centralizada, los gerentes generalmente asumen la responsabilidad de la dirección de la organización y manejan las relaciones laborales, deciden todas las situaciones inherentes a cada proyecto, las cuales muchas veces solo son conocidas por el director de proyecto o por los socios que laboran en la empresa, y no son dadas a conocer de manera efectiva a los demás empleados. Respeto a las relaciones personales, el gerentes emplean un trato más bien dominante y controlador con sus subordinados, donde la comunicación fluye generalmente en forma de órdenes e ideas.

6. En las empresas se presiona al empleado para que cumpla determinada tarea, pero éstos no tienen autonomía en la forma de lograrlo, ni tampoco pueden tomar decisiones importantes sin consultarlas con el gerente; así mismo, la oportunidad de resolver problemas es muy escasa, debido a que el estilo gerencial preponderante no les permite desenvolverse con libertad y autonomía. Lo anterior ocasiona un ambiente de malestar y resentimiento, ya que los proyectos, funciones y políticas son impuestos unilateralmente por parte de la gerencia, ocasionando limitación en el aprendizaje y una baja participación de los empleados en la generación de mejoras en los procesos.
7. La mayoría de las empresas, al no contar con programas de inducción y capacitación desconocen a fondo las capacidades de cada uno de sus empleados, confían en que cumplirán con su trabajo pero realmente desconocen qué es lo que mejor hacen. Así mismo, al ser deficientes los canales de comunicación a nivel organizacional, las mejoras logradas por los empleados rara vez son conocidas, interpretadas e implementadas por la gerencia, para generar conocimiento y contribuir con el desarrollo de la empresa y de sus empleados.
8. La motivación es algo que no está presente en considerable porcentaje de los empleados, debido a los climas de trabajo autoritarios que se perciben al interior de las empresas, donde las recompensas e incentivos son insuficientes y no corresponden al desempeño demostrado por los empleados, la existencia de discriminación en el trato a las personas, distinguiendo a los empleados que son socios de la empresa de los que no lo son. Además, consideran que las amenazas y críticas son mayores que las recompensas e incentivos que reciben de la empresa, teniendo muchas veces como único incentivo conservar su trabajo, y cuando se otorga recompensas están son escasas y netamente económicas.
9. La vinculación laboral de los obreros no es discriminatoria, sólo exigen unos requisitos mínimos de cualificación, generalmente asociada a la experiencia, así mismo, no existen políticas que busquen la capacitación de éste personal. Por tanto, la eficiencia, la eficacia y la calidad en las obras, estará supeditada a la adaptabilidad de la fuerza de trabajo con que cuenta cada empresa, para satisfacer las exigencias maquinales, el manejo de nuevos aparatos y a la aplicación de nuevas formas de construcción, aptitudes que, aunque de forma deficiente, son proporcionadas por el conocimiento práctico empírico, no son suficientes sin una adecuada capacitación.
10. El panorama que los obreros transmitieron al entrevistarlos es que trabajan sin compromiso alguno con la empresa, o en dado caso que existiera alguno es con la persona que los contrata directamente (maestro de obra). No existe la preocupación por parte de los gerentes para que los obreros se sientan parte de la empresa y puedan contribuir con su trabajo al desarrollo de nuevas formas de producción. Lo anterior, puede ser consecuencia, de la gran oferta de mano de

obra y los pocos requerimientos para su enrolamiento en el sector, lo que ha generado en las empresas un aplazamiento en el desarrollo de temas como la capacitación, mejora en las condiciones de empleo y de trabajo, la seguridad social y las demás reivindicaciones que tienen que ver con la seguridad y bienestar del trabajador y su familia. Por lo tanto, los obreros tienen una serie de necesidades que no logran ser satisfechas en su lugar de trabajo ya que este no cumple con sus expectativas, es una fuerza laboral que viene laborando en las empresas constructoras, como la única fuente de trabajo en la cual pueden ser incorporados por su escasa preparación académica y baja experiencia laboral.

5. RECOMENDACIONES

1. Mostrar interés y reflexionar sobre las capacidades y facultades del talento humano como motores y propulsores del desarrollo de las empresas constructoras. Para esto, es necesario que la gerencia fomente un ambiente intencionado, en el que los empleados potencialicen su creatividad y conocimiento, a través de la motivación y el trabajo en equipo. Factores éstos que les permitirán a las personas dar lo mejor de si mismos y aportar significativamente a la empresa.
2. Realizar un diagnóstico de sus empresas por parte de la gerencia, para identificar los bloqueos y obstáculos organizacionales, incluyendo el análisis de la cultura y hábitos de la organización que impiden el aprovechamiento de las capacidades y facultades de los individuos. Para ello, es necesario planificar y desarrollar procesos de capacitación, además de dotar a la empresa de espacios propicios y adecuados para la participación creativa.
3. Implantar un sistema salarial al interior de las empresas constructoras de tal manera que remunere adecuadamente el logro. Establecer una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, con el objeto de elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca.
4. Asistir a capacitaciones en la disciplina administrativa, con las cuales los gerentes puedan mejorar sus funciones directivas, coordinando con precisión pero con flexibilidad y así lograr plena eficiencia y eficacia, imprimiendo un carácter dinámico a las empresas constructoras de la región, que se movilice en función de sus metas y que le propicie satisfacción laboral a sus empleados, lo que repercutiría mejorando el clima laboral.
5. Crear vínculos con las Universidades, mediante los cuales se lleven a cabo capacitaciones periódicas en temas administrativos y de desarrollo gerencial. Así mismo, que el gremio constructor ofrezca oportunidades de capacitación a los obreros, puesto que éstos son los que están en directo contacto con el producto final y cualquier problema que éstos presenten se verá reflejado en la calidad del mismo.
6. Mantener en las empresas una estructura organizada, con la cual se pueden asignar funciones y delegar responsabilidades, permitiendo la identificación del empleado con el cargo que desempeña; éstas asignaciones de niveles de

autorización permiten al gerente delegar funciones y responsabilidades con sus consecuentes beneficios y tiempo para poder dedicarse a actividades más productivas y que son las actividades de mayor interés de éste.

7. Crear canales efectivos de retroalimentación al interior de las empresas, para conocer las decisiones que fueron buenas y documentarlas, también es necesario documentar las decisiones que fueron malas y las propuestas de mejora a éstas. Tener este documento disponible para toda la organización y que la organización sepa que cuenta con un manual de toma de decisiones a los problemas que usualmente se presentan en las empresas, esto hará un hábito y pronto el empleado propondrá mejoras a su proceso de trabajo.
8. Realizar nuevas investigaciones en lo referente a los procesos administrativos dentro de las empresas constructoras, puesto que son escasas las investigaciones en estos temas de vital importancia para el desarrollo de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

ALARCON, Campero. Administración de proyectos civiles. Santiago: Universidad Católica de Chile, 1999. 322p.

ANZOLA ROJAS, Servulo. La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro. México: McGraw-Hill, 1995. 98p.

CAMUS, Guillermo. Administración integral en la empresa. México: Trillas S.A., 2001. 184p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1994. 368p.

DAVIS, K., y NEWSTRON, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill, 1999. 642p.

DE LUCAS, Ramón. La dirección y estructura de la empresa. España: INDEX, 1979. 408p.

DONNELLY, James. Dirección y Administración de empresas. New York: Addison Wesley Iberoamericana, 1994. 426p.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá. Bogotá: Norma, 1993. 324p.

-----, La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 1997. 403p.

GARCIA, Oscar y MARTIN, Flor María. Administración y desarrollo gerencial. 5 ed. México: Diana, 2002. 307p.

GRABINSKY, Salo. El emprendedor: creador y promotor de empresas. Colombia: Colina, 1995. 267p.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. 3 ed. Colombia: McGraw-Hill, 1996. 540p.

HODGE, Billy y JOHNSON, Herbert. Administración y organización. 2 ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1980. 367 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración: Un enfoque internacional. 7 ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2007. 565p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 5 ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 1998. 682p.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thompson Learning, 2002. 524p.

MILKOVICH, George. Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategias. México, Mc Graw-Hill, 1997. 621p.

MOCHÓN, Francisco. El arte de dirigir una empresa. España: Mc Graw-Hill, 2006. 234p.

MONTENEGRO, Edwin y PAZMIÑO, Diana. Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake- Mouton y Hersey-Blanchard en las empresas Ladrisur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. Pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto. San Juan de Pasto, 2007. 190 p. Trabajo de grado (administrador de empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

PELLICER, Teresa. Control de gestión en las empresas constructoras. España: Universidad Politécnica, 2006. 254p.

ROBBINS. S. (1999). Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1999. 643p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Barcelona: Norma, 1997. 594p.

SUAREZ, Carlos. Administración de empresas constructoras. 2 ed. México: LIMUSA, S.A, 1998. 333p.

TOBAR E., Andrea. Estudio del comportamiento de la industria constructora en el departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2005. 123 p. Trabajo de grado (Ingeniería Civil). Universidad de Nariño. Facultad de Ingeniería.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresa. Bogotá. Prentice Hall, 2001. 382p.

WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill, 2001. 612p.

ANEXO A.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA CIVIL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

Objetivo: Este cuestionario forma parte de la investigación que tiene como propósito recolectar información necesaria para definir las características del estilo de dirección predominante entre los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad de Pasto.

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. La empresa es de tipo:

- a. Sociedad anónima _____
- b. Sociedad limitada _____
- c. Empresa asociativa de trabajo _____
- d. Empresa unipersonal _____
- e. Otra.Cuál? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de permanencia en el mercado?_____

II. DATOS DEL GERENTE

3. Su edad esta entre:

- a. Menos de 30 años _____
- b. Entre 30 y 40 años _____
- c. Entre 41 y 50 _____
- d. Más de 51 años _____

4. Genero:

- a. Masculino _____
- b. Femenino _____

5. El nivel de educación que posee es:

- a. Bachillerato _____
- b. Técnico o tecnológico _____
- c. Universitario _____
- d. Post grado _____

Profesión

6. Los años de experiencia que posee en su profesión:

- a. Menos de 5 años _____
- b. Entre 5 y 10 años _____
- c. Entre 10 y 15 años _____
- d. Más de 15 años _____

7. Los años de experiencia que posee en cargos directivos:

- a. Menos de 5 años _____
- b. Entre 5 y 10 años _____
- c. Entre 10 y 15 años _____
- d. Más de 15 años _____

8. ¿Ha realizado estudios relacionados con la disciplina administrativa?

SI Cuál? _____ NO

III. Indique la frecuencia con la que se presentan cada uno de los siguientes casos:

N o	PREGUNTA	Siempre	Frecuen temente	Ocacional mente	Rara Vez
9	Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia.				
10	La comunicación se establece en sentido descendente, y es utilizada para informar a los empleados cómo y dónde deben realizar sus tareas.				
11	Las relaciones interpersonales disminuyen el rendimiento laboral y las conversaciones informales son una pérdida de tiempo.				
12	Se hace énfasis en el castigo y sanciones como estrategia para que los empleados cumplan sus tareas.				
13	La toma de decisiones se centraliza en la gerencia, la participación de los empleados se limita a temas puntuales en que son expertos.				
14	En la comunicación prevalecen las órdenes a las orientaciones, pero también los empleados dan información a la gerencia como retroalimentación a sus decisiones.				
15	Se limita la conformación de grupos a los estrictamente necesarios para realizar la tarea encomendada.				
16	Para presionar a los empleados para que cumplan eficientemente su labor se recurre a sanciones, aunque a veces también se otorga recompensas de tipo material.				
17	Las decisiones son consultadas con los niveles inferiores, a los cuales se les delega mayor responsabilidad.				
18	Los sistemas internos de comunicación de la empresa facilitan la consecución de los objetivos.				
19	El nivel de confianza depositada en los miembros de la organización favorece la consecución de resultados.				
20	Además de las recompensas, las sanciones son requeridas para contribuir con el desempeño eficiente del empleado.				
21	La toma de decisiones y la ejecución de acciones se realiza a través de un consenso entre todos los miembros de la organización.				
22	Se promueve una comunicación amplia y permanente en todos los niveles y en todos los sentidos, para lograr la eficiencia y la eficacia en los objetivos planeados.				
23	Son importantes las relaciones personales entre los miembros de la organización y se fomenta la conformación de equipos de trabajo.				
24	Se recurre principalmente a recompensas para contribuir con el desempeño eficiente de los empleados.				

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA CIVIL
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Buenos días/ tardes, a continuación se le va a presentar una encuesta para determinar el estilo de dirección que aplica la gerencia y el nivel de satisfacción laboral de los empleados, su opinión es muy importante para el desarrollo de la investigación, por eso le pedimos el favor de ser muy sincero en cada una de sus respuestas. Todas sus respuestas serán totalmente confidenciales. Muchas gracias por su tiempo y atención.

1. Trate de identificar las características personales que posee el gerente y le facilitan su labor de dirigir las actividades, influir y motivar a sus subalternos para que realicen mejor su trabajo. Evalúe cada una de las características que se relacionan, asignándole un valor del 1 al 5 de acuerdo a su apreciación.

- a. Tenacidad para enfrentar dificultades y alcanzar las metas trazadas _____
- b. Capacidad intelectual _____
- c. Orientación a evitar errores y realizar el trabajo eficientemente _____
- d. Iniciativa _____
- e. Confianza en si mismo _____
- f. Habilidad administrativa- formador de equipo _____
- g. Capacidad para persuadir, motivar y convencer a otros _____
- h. Madurez _____

2. ¿Cómo califica al gerente respecto al comportamiento que muestra por el bienestar de su personal subordinado y su interés en relación al desempeño de tus actividades laborales para alcanzar las metas planeadas? **Marque una sola opción de las siguientes respuestas:**

- a. Mucho interés por la producción y tareas y mucho por el personal (____)
- b. Mucho interés por la producción y tareas y poco por el personal (____)
- c. Interesado por la producción y tareas y también por el personal (____)
- d. Poco interés por la producción y tareas y mucho por el personal (____)
- e. Poco interés por la producción y tareas y poco por el personal (____)

3. Marque con una "X" el nivel de satisfacción que represente cada uno de los aspectos a evaluar. Las posibles respuestas van del 1 al 5, siendo el "1" el menor nivel de satisfacción y el "5" el máximo.



Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho
1	2	3	4	5

3. Qué nivel de satisfacción le brindan los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
• Las condiciones físicas de su empresa (iluminación, ventilación, inmobiliario, equipos, herramientas, etc.)					
• La confianza que le brindan para hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones					
• El ambiente laboral existente en la empresa					
• Cumplimiento de sus expectativas personales a través del trabajo que realiza					
• Las políticas de la empresa que buscan que el personal adquiera nuevos conocimientos y progrese					
• Los retos existentes en sus labores lo estimulan y hacen sobresalir					
• El reconocimiento que recibe por su trabajo y desempeño laboral					
• La integración existente en su equipo de trabajo					
• El apoyo que recibe por parte del gerente para desarrollar su trabajo y en la solución de problemas					
• Los incentivos otorgados por la empresa son proporcionales a su desempeño laboral					
• El respeto que le brindan por el trabajo que realiza					
• La oportunidad que le brinda la empresa de tener responsabilidades y desarrollar nuevas habilidades.					
• La equidad existente (sin discriminación y sin favoritismos) en las políticas de la empresa					
• Las relaciones interpersonales con los directivos (trato respetuoso, comunicación, evaluación objetiva, etc.)					
• El nivel jerárquico que ocupa en la organización					
• El apoyo que tiene de sus compañeros de trabajo para la realización de tareas y la solución de problemas					
• Las condiciones de seguridad existentes en el trabajo que evitan posibles accidentes laborales					
• El salario es equitativo a las responsabilidades y al esfuerzo que implican sus actividades de trabajo					
• El apoyo recibido de la empresa que le haya permitido alcanzar con éxito las metas que se ha propuesto					
• La estabilidad laboral que le ofrecen					
• El reconocimiento que recibe cuando realiza aportes importantes que benefician a la empresa					

¡Muchas gracias!

ANEXO C

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA CIVIL
GUIA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE OBRA

I. DATOS GENERALES

1. Cargo: _____ 2. Edad: _____

3. Nivel de preparación académica:

- a. Primaria (último año cursado) _____
- b. Secundaria (último grado cursado) _____
- c. Superiores (título obtenido) _____
- d. Otros (cursos, capacitación es, etc.) _____

4. Los conocimientos que usted tiene de construcción los adquirió: (señale con una X.)

- a. Mediante observación y repetición _____
- b. Asistió a cursos de capacitación
- c. Realizo estudio formales en ramo

5. ¿La empresa le ha brindado algún tipo de capacitación en sus labores?

SI Cuál? _____ NO

6. Desde hace cuanto tiempo viene laborando en el sector constructor:

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 4 años
- c. De 5 a 9 años
- d. De 10 a 14 años
- e. Más de 15 años

7. Usted asiste a su trabajo por:

- a. Falta de otras oportunidades laborales
- b. Le gusta lo que hace
- c. El buen ambiente de trabajo
- d. El salario es mayor que en otras actividades
- e. Otra ¿Cuál? _____

8. El grado de satisfacción en su empleo es: Alto Medio Bajo

9. La principal causa de insatisfacción es su trabajo es:

- a. A la empresa solo le importa la producción
- b. Siente que su trabajo no se valora
- c. El trabajo no cumple con sus expectativas laborales
- d. La remuneración no está acorde con las exigencias del trabajo realizado
- e. Otra ¿Cuál? _____

10. ¿Qué tipo de relación se sostiene entre el personal de obra y la gerencia de la empresa? _____

ANEXO D

LISTADO DE EMPRESAS DONDE SE REALIZÓ EL ESTUDIO

EMPRESA	FORMA JURIDICA	EMPLEADOS ENTREVISTADOS	OBREROS ENTREVISTADOS
CONSTRUCTORA AHC	LTDA.	2	8
CONSTRUCTORA BACC	LTDA.	3	10
ADCIP	E.U.	2	7
A S C INGENIERIA	S.A.	4	11
CONSTRUCCION Y VIVIENDA	LTDA.	2	6
CONSTRUCCIONES FUTURO	LTDA.	2	6
CONSTRUCTORA DE OCCIDENTE	LTDA.	4	12
CONSTRUCTORA EL DORADO	LTDA.	2	8
CONSTRUCTORA LOPEZ	E.U.	2	5
CONSTRUCTORA OJEDA HERMANOS	LTDA.	2	8
CONSTRUCTORA PAREDES Y ROMERO	S.A.	1	7
CONSTRUCTORA PIN	E.U.	3	9
CONSTRUIR	LTDA.	2	7
D.O.S	LTDA.	3	7
D'COP	LTDA.	1	5
DEL VALLE	E.U.	1	6
DICOINGENIERIA	LTDA.	2	7
EDIFICANDO	E.A.T.	2	11
H.C.G. INGENIERIA	LTDA.	3	8
CONSTRUCTORA INECONTEC	LTDA.	5	10
INGENIEROS Y ARQUITECTOS	LTDA.	3	10
CONSTRUCTORA INGOT	LTDA.	2	7
INVEROBRAS	LTDA.	4	10
INVERSIONES PANDIACO	LTDA.	3	12
MAC E.A.T.	E.A.T.	2	7
CONSTRUCTORA MALI	LTDA.	3	8
CONSTRUCTORA NUEVO HORIZONTE	LTDA.	6	14
OSEJO LUNA LTDA	LTDA.	2	9
PANAVIAS INGENIERIA & CONSTRUCCIO	S.A.	7	15
PROYECCION CABRERA	E.A.T.	1	6
SENERCO	LTDA.	3	8
CONSTRUCTORA SINCO	S.A.	2	8
SOCIEDAD DETARI	LTDA.	1	6
SOLUCIONES INTEGRALES DE ING. MI RUBY LTDA	LTDA.	3	7
CONSTRUCTORA TRAE LTDA	LTDA.	1	5
URBANIZADORES DEL SUR LTDA	LTDA.	2	6