



50
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"LOS ESTILOS DE DIRECCION Y SUS
CONSECUENCIAS EN LOS TRABAJADORES
DEL SECTOR PUBLICO
(ESTUDIO DE UN CASO)"**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

**MORALES CASTRO JOSE ANTONIO
ROBLEDO JAIME MARIA DE LOURDES**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A. Y C.P. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA**

México, D.F. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGINA
1.- INTRODUCCION	1
2.- ESTILOS DE DIRECCION	5
2.1. DIRECCION	6
2.2. TEORIAS DE LA NATURALEZA HUMANA	9
2.3. DIFERENTES MODELOS O ESTILOS DE DIRECCION DE DIVERSOS AUTORES	15
2.4. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION - DEL ESTILO DE DIRECCION	23
2.5. COMPARACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIREC- CION	26
2.6. PRINCIPALES ESTILOS DE DIRECCION	29
2.6.1. Autoritario Explotativo	29
2.6.2. Autoritario Benevolente	31
2.6.3. Consultivo	33
2.6.4. Participativo	35
3.- SELECCION DE UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO ..	37
3.1. BUROCRACIA	38
3.1.1. Algunas características de la burocr <u>a</u> cia Mexicana	44
3.2. NOTAS SOBRE LA JERARQUIA DE LAS MOTIVACIONES EN LOS TRABAJADORES MEXICANOS	47

	PAGINA
3.3. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA DEPENDEN- CIA SELECCIONADA	50
3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	54
3.4.1. Definición de Variables	55
4.- ESTUDIO DE LA DEPENDENCIA	57
4.1. METODOLOGIA	58
4.1.1. Cuestionario	63
4.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA Y MUESTREO	80
4.3. TABULACION Y PRESENTACION E INTERPRETACION - DE LA INFORMACION	74
4.4. PERFIL DE LOS DIRIGENTES	131
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1. CONCLUSIONES	138
5.1.1. Comprobación de la Hipótesis	146
5.2. RECOMENDACIONES	148
REFERENCIAS	150

PROGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO

ACTIVIDAD		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Oct.
Inscripción al Seminario	TE	///					
	TR	■					
Selección de Temas Tentativos	TE		///				
	TR		■				
Sondeo Preliminar	TE		///				
	TR		■				
Determinación de Hipótesis	TE		///				
	TR		■				
Selección del tema definitivo	TE		///				
	TR		■				
Planteamiento del problema	TE			///			
	TR			■			
Investigación del marco de referencia	TE			///			
	TR			■			
Determinación de Hipótesis y Variables	TE				///		
	TR				■		
Determinación del Método a Utilizar	TE				///		
	TR				■		
Determinación de la Muestra	TE				///		
	TR				■		
Levantamiento de datos	TE					///	
	TR					■	
Tabulación y procesamiento de datos	TE					///	
	TR					■	
Interpretación y Análisis de la Información	TE					///	
	TR					■	
Conclusión y Recomendaciones	TE					///	
	TR					■	
Mecanografía	TE			///	///	///	
	TR			■	■	■	
Revisión y Corrección	TE		///	///	///	///	
	TR		■	■	■	■	

TE = Tiempo Estimado

TR = Tiempo Real

INTRODUCCION

Las investigaciones sobre la burocracia mexicana, específicamente en el sector público han sido escasas. Todos nosotros nos hemos encontrado cuando asistimos a alguna dependencia gubernamental con las conductas típicas del burócrata en las que los trabajadores se encuentran tomando café, en el caso de los hombres comentando la noticia del día, en las mujeres maquillándose, pintándose las uñas, comentando su vida conyugal y familiar.

Se han publicado artículos en revistas y periódicos sobre la situación de la burocracia pública*, en donde quizás sólo se presente la problemática en forma superflua. Tere Gil Galvéz describe a la oficina pública con un concentrado olor a quesadillas y tortas donde existen intrigas de las más complicadas y los chismes más obscenos, donde el burócrata es un bebedor empedernido, que tiene como aspiración ascender de puesto mediante escalafón con un futuro negro y deprimente. Arturo Alvarez López, considera a la burocracia como uno de los agentes infecciosos dentro de nuestro desarrollo social, cultural, económico y hasta político, que causan al ciudadano común y corriente demasiados problemas por los bienes y servicios que le prestan, paradójicamente el empleado burocrático goza de una y mil ventajas por las prestaciones con que cuenta (vacaciones, permisos, etc.).

(*) Artículos que en ocasiones no tienen la seriedad requerida para el estudio de estos aspectos, sin embargo reflejan cierta realidad de las cosas.

En ocasiones los trabajadores de las Dependencias Gubernamentales hacen críticas a la situación en que se encuentra el sistema organizacional burocrático donde laboran, sin embargo no pasan de las críticas de escritorio, sin adquirir una clara conciencia de las causas que originan la situación en la que se encuentran en el desempeño de sus actividades, lo que les causa insatisfacción, frustración e inconformidad, y a los clientes derechohabientes en general de los servicios públicos les origina problemas de difícil solución ya que los trámites que realizan en las dependencias Públicas son lentas, poco eficientes y de calidad dudosa.

El Gobierno ha elaborado medidas de solución como el Programa de Simplificación Administrativa, en que se busca conciliar orden y libertad para que las Dependencias Públicas sean más productivas y eficientes, a fin de que los servidores públicos mantengan una actitud de respeto hacia los ciudadanos, con la finalidad de erradicar la burocratización y reglamentación excesiva, y el público no sea tratado con prepotencia y autoritarismo por los servidores públicos, mediante la revisión de las disposiciones legales, acuerdos, circulares, trámites y requisitos que obstaculizan las tareas y así eliminar trámites y procedimientos innecesarios.

A fin de cuentas sólo se han tratado de resolver los problemas de la burocracia pública emprendiendo actividades que solucionen las consecuencias de dichos problemas, sin analizar y contrarrestar las causas que originan tal estado de cosas, ello es consecuencia de que en México sólo se han realizado pocas investigaciones que clarifiquen las situaciones cuestionables de la burocracia.

En esta investigación abordamos el estudio del desempeño de las actividades de los trabajadores dentro de una

Dependencia Pública, a través de los estilos de dirección que se ejecutan.

El estilo de dirección es la forma en que el dirigente o jefe encamina a los subordinados a la obtención de los fines y objetivos organizacionales, sin embargo el estilo de dirección que se adopte está condicionado por varios elementos, entre los elementos podemos mencionar a los siguientes: Las fuerzas motivacionales de los dirigentes y los dirigidos, factores que obligan a adoptar ciertas actitudes dentro de un grupo de trabajo que realiza actividades para la obtención de fines y objetivos. (Tecnología, tamaño y complejidad de la organización, presión de tiempo, etc.).

La burocracia es un sistema de organización en el que se trata de ejecutar las actividades con la mayor productividad posible, pero por la forma en que lo hace crea ciertas consecuencias negativas en los miembros de dichas organizaciones.

El sistema burocrático con sus repercusiones negativas en los miembros de dicha forma de organización, así como las particularidades de los mexicanos y la adopción de la organización burocrática en las dependencias gubernamentales mexicanas, obligan a actuar dentro de ellas con cierto estilo de dirección tanto a los jefes como a los subordinados, con sus respectivas consecuencias en los trabajadores del Sector Público.

La investigación que a continuación presentamos se realizó en una Dependencia del Sector Público en la cual se analizan los elementos expresados en los párrafos anteriores.

El estilo de dirección que se adopta, las peculiari-

dades del sistema burocrático mexicano y los mexicanos como tales por sus motivaciones tan disimiles entre sí, originan timidez, pasividad e inconformidad en los trabajadores, con un deseo de cambio, pero por la pasividad que en ellos se ha desarrollado, tienden sólo a realizar comentarios de cambios que no pasan del escritorio y a comportarse en la forma que lo hacen con el público y entre compañeros.

2. ESTILOS DE DIRECCION

2.1. DIRECCION

La dirección se ha conceptuado de diferentes maneras de acuerdo al autor que las estudie, así tenemos que por ejemplo: Terry, define la dirección como: hacer que todos los miembros del grupo traten de obtener el objetivo según los planes y la organización hechos por el jefe. Para Koontz y O'Donnell, definen la dirección como: la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Para Fayol, una vez que se constituya el grupo, se trata de hacerlo funcionar tal es la misión de la dirección. Según Chester Barnard, la dirección es el coordinar los esfuerzos de los que integran el sistema cooperativo.

Como puede notarse en las definiciones anteriores es común entre ellas, el lograr que un grupo trabaje en la consecución de los objetivos de la organización o el sistema de que se trate.

Según Reyes Ponce, la dirección es el elemento de la administración, en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones ya sea que las tome directamente o delegando dicha autoridad, simultáneamente se debe vigilar que las órdenes se cumplan adecuadamente.

Todos coinciden que la dirección es obtener resultados que se habfan previsto y planeado y para los que se habfan organizado e integrado. Para obtener dichos resultados existen dos niveles; el primero el nivel de ejecución (empleados operativos) se realizan las funciones productivas, el segundo es el nivel administrativo en el que todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir no de ejecutar.

LAS FASES DE LA DIRECCION

- Que se delegue autoridad.
- Que se ejerza esa autoridad.
- Que se establezcan canales de comunicación.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

AUTORIDAD

Se puede definir como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas.

Las Fuentes de la Autoridad son:

a) La Formal; autoridad basada en fundamentos racionales proviene del puesto que se encuentra dentro de la jerarquía organizacional que otorga a quienes lo ocupan facultades para emitir órdenes.

b) La Autoridad Basada en Fundamentos Carismáticos; se refiere a las características personales que colocan a dicha persona en líder, un elemento activo de la organización.

c) Autoridad Profesional; comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que se deben poseer.

Para lograr los objetivos de la empresa existen recursos materiales, técnicos y humanos, en su integración resultan fáciles los técnicos y materiales para la consecución de los fines organizacionales, pero será difícil en lo relativo a los humanos ya que requieren de una dirección hábil. Por lo tanto la dirección tiene una función muy importante, ya que implica el uso de un sistema de incentivos, más una perso-

nalidad que despierte interés en otras personas es así que "Una de las responsabilidades fundamentales de todo Gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos, a fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo una serie de premios y sanciones, etc." ¹

Se desprende de lo anterior que aquellas personas llamese Director, Gerente, Jefes, Supervisores, etc., cuyo nombre depende de la estructura organizacional a la que pertenecen, que tengan subordinados o personas bajo su mando son aquellas que ejercen la dirección realizando las funciones enunciadas en el párrafo anterior.

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. 1985. P. 124.

2.2. TEORIAS DE LA NATURALEZA HUMANA

Existen diversas formas de dirigir a un grupo para poder lograr la coordinación del esfuerzo humano, y así obtener la consecución de los objetivos.

Las personas con autoridad que ejercen la dirección de un grupo, para establecer el estilo o la forma de dirigir se basan en la concepción que tengan de la naturaleza humana.

Existen diversas teorías que hablan sobre la naturaleza humana entre las que podemos mencionar las de Douglas Mc.Gregor, Chris Argyris, Strauss y Sayles, Schein, Rensis Likert, siendo los principales exponentes que sustentan diversas concepciones de la naturaleza humana.

La Teoría de Douglas Mc. Gregor.

"La teoría de Mc. Gregor está basada, fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: la teoría de Max Weber de los valores y acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda en la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones." ¹

Es así como fórmula sus dos conocidas teorías: la

1. Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros, Inda, Nicolas. Fundamentos de Administración. Interamericana. México. 1983. P. 258.

teoría X e Y.

La teoría "X", según Douglas Mc. Gregor:

"1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

2.- Debido a esta tendencia humana de rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano común, prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".²

De lo anterior se desprende claramente que el hombre medio es indolente, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan, es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas, por naturaleza es reactivo al cambio.

La teoría "Y"

"1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia

2. Mc. Gregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana. México. 1985. P.P. 43, 44

los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse asimismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

5.- 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, no pequeños sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte".³

La teoría de la Madurez-Inmadurez de Argyris.

Según Argyris la personalidad humana en nuestra cultura tiene una tendencia de desarrollo que implica progresar de la inmadurez hacia la madurez. Dicha tendencia va desde la infancia a la edad adulta, que incluye llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo, así como tratar de ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales.

3. Ibid..P.P. 57, 58

La mayoría de los trabajadores quieren que sean tratados en la organización como seres o individuos maduros, en un clima así se encuentran altamente motivados hacia el trabajo. Argyris cree que las demandas de la organización son incongruentes con la tendencia de los seres humanos hacia la madurez.

Strauss y Sayles Teoría "Z" o de Relaciones Humanas.

Arias Galicia menciona que la teoría Z postula las siguientes características: La gente quiere sentirse importante, ser informada, pertenecer a grupos, que se le reconozcan sus méritos, se les debe enaltecer por un trabajo bien hecho, informarles a los trabajadores, lograr que la gente se sienta importante, establecer un espíritu de gran familia, el jefe debe explicar el porqué de las órdenes, con lo cual el trabajador se sentirá más satisfecho y producirá más cooperando de buen grado con una resistencia menor a la autoridad.

Schein. El Hombre Económicamente Racional y el Hombre Complejo.

El Hombre Económicamente Racional:

- El hombre está motivado por incentivos económicos y hará lo que le produzca mayor utilidad.

- Los incentivos económicos están bajo el control de la organización, por lo que el hombre es en esencia un ser pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por ella.

- Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo racional

del interés propio del hombre.

- Las organizaciones pueden, y deben ser planeadas de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos, y por consiguiente los rasgos de este que no puedan ser conocidos por anticipado.

El Hombre Complejo: El hombre además de ser complejo es voluble, es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de organización, sus motivos en distintas organizaciones o subdivisiones de la misma pueden ser diferentes, así mismo puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

Rensis Likert. Teoría Paternalista.

Supone que los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables por lo que hay que protegerlos de sus mismas "locuras". Para que cuando cobren su salario no se embriaguen.

"Likert propone dos políticas adicionales a la teoría "X".

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.

b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos".⁴

4. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1985. P. 127

Según Mc. Gregor dice que: "detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza humana,"⁵ es así, como aquellas personas que tienen subordinados de acuerdo a la concepción que tengan de la naturaleza humana actuarán con cierto estilo de dirección; por ejemplo: los partidarios de la teoría X diseñarán una organización con un centro de decisión en la cumbre; los de la teoría Y establecerán una organización con varios centros de decisión.

5. Mc. Gregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana. México. 1985. P. 43

2.3. DIFERENTES MODELOS O ESTILOS DE DIRECCION DE DIVERSOS AUTORES

DOUGLAS Mc. GREGOR.

Con fundamento en su teoría X e Y plantea dos estilos de dirección:

La Autocracia; a partir de la teoría X, se basa en la autoridad, el control es externo y rígido, dado que considera al ser humano con rechazo al trabajo, que no asumen responsabilidades por su propia voluntad. Hay poca participación de los subordinados en la fijación de objetivos y en la elaboración de planes.

La participación o Democracia; se permite a los trabajadores intervenir en la fijación de objetivos y en la elaboración de planes, las personas buscan responsabilidades. El control es interno en los trabajadores. Los superiores actúan como asesores. Este estilo se basa en la teoría Y en la cual dice que a las personas les gusta trabajar, trabajan mejor con una autodirección y les gusta asumir responsabilidades.

MALLA ADMINISTRATIVA.

La "Malla Administrativa" también llamada "Grid Gerencial" o "Parrilla Gerencial" elaborada por Robert Blake y Jane S. Mouton, los cuales correlacionaron en una matriz dos factores; atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión, ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9 en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima.

- El estilo 1.1 representa mínima atención a la producción con mínima atención a las personas.

- El estilo 1.9 representan un mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente.

- El estilo 9.1 significa máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

- El estilo 9.9 representa una alta preocupación por la producción así como por la gente.

- En el estilo 5.5 el factor humano es tan importante como el factor producción.

W. J REDDIN - "EL GRID TRIDIMENSIONAL"

"La esencia de la teoría Tridimensional, es un modelo de ocho estilos relacionado con el comportamiento de la gerencia. Estos ocho estilos surgen de ocho combinaciones posibles que existen entre la orientación a las labores, a las relaciones y a la eficiencia".¹

Reddin establece cuatro estilos básicos a los cuales los subdivide en más o menos eficaces y así obtiene ocho estilos, los cuales son:

- Gerente Separado.- tiene como objetivo corregir las desviaciones, el cual elabora e implanta las políticas. El estilo más eficaz es el burócrata, se caracteriza por la

1. Scanlan, Burt K. Principios de Dirección y Conducta Organizacional. Limusa. México. P.P. 448, 450

creencia en las políticas de la empresa. El estilo menos eficaz es el desertor el que carece de participación y es de carácter pasivo.

- El gerente relacionado acepta a los demás tal como son, conoce a los empleados, no se preocupa por el tiempo, ve a la organización como un sistema social, le gusta colaborar con los demás dándoles un buen ejemplo, el más eficaz es el productor, tiene plena confianza en los subordinados. El menos eficaz es el misionario tan sólo muestra interés en la armonía.

- El gerente dedicado, es dominante se interesa únicamente en la producción. El estilo más eficaz el autócrata benevolente obtiene lo que quiere sin crear resentimientos, el autócrata menos eficaz, tan sólo se preocupa por la tarea inmediata.

- El gerente integrado.- hace que el personal participe en los programas de la empresa, existe comunicación recíproca, el estilo más eficaz el ejecutivo está orientado a las labores y a las relaciones en casos en que el comportamiento es adecuado, el menos eficaz el comprometido recurre a la orientación en las labores.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Analiza mediante los 99 principios de administración 6 estilos de administración:

1.- Anarquía, en donde se niega el quehacer administrativo, no puede operar con objetivos dentro de una estructura, no existiendo un adecuado aprovechamiento de recursos humanos, materiales y técnicos. "El tipo de líder que no

ejerce ningún poder de mando sobre sus subordinados, se conoce como director anárquico. En el caso de los líderes anárquicos nadie obedece, y no existe dirección ni control".²

"Un director que no acepta más normas que las impuestas por él mismo, es un director autocrático. Los directores autócratas pueden actuar en forma estricta, paternalista o de franca incompetencia".³

2.- Autocracia Estricta, se considera a la administración como una disciplina flexible donde sólo se permiten objetivos personales, una estructura con fines estrictos y un esfuerzo limitado muy bien definidos. Por su rigidez genera un gran descontento social que afectan la producción y lesionan el establecimiento de buenas relaciones humanas.

3.- "Autocracia Benevolente, considera a la administración como un arte, condicionada y enmarcada por las genialidades y peculiaridades del director, quien ayuda y orienta en función de una autoridad mal entendida".⁴

4.- "Autocracia Incompetente, presupone una herencia o designación arbitraria de un funcionamiento inadecuado. Imposible el acatamiento a los objetivos con una estructura y el debido respeto al esfuerzo humano".⁵

5.- Cuasi Democracia, se pretende la satisfacción

2. Fernández Arena, José A. Introducción a la Administración. UNAM. México. 1970. P. 223

3. Ibid. P. 222

4. Fernández Arena, José A. Seis Estilos de Administración. Diana. México. 1984. P. 119

5. Ibid. P. 147

de objetivos para lo cual se requiere una estructura formal y un esfuerzo humano tecnificado y programado para resultados óptimos existe el sacrificio de la dignidad del hombre y sus cualidades innovadoras.

6.- La Democracia, se desarrolla en el contexto de la ciencia social de la administración, buscando acatar sus principios y lograr sus objetivos. La dirección democrática innova, se responsabiliza y coordina al organismo, la estructura formal es un requisito obligado y forzoso de este estilo administrativo.

ESCALA DINAMICA DE LA AUTORIDAD DE TANNENBAUN.

Tannenbaun y Schmidt, en su concepto de liderazgo continuo, conciben a este como a lo que incluye diversos estilos los cuales van desde el que se centra esencialmente en el jefe al que lo hace en el subordinado, estos varían según el grado de autoridad que un líder otorga a los subordinados, y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones. Los estilos que marcan son:

- El jefe toma todas las decisiones y las comunica, este modelo es el más autocrático.
- El jefe vende las decisiones, no comunica autoritariamente las decisiones sino que intenta persuadir a los subordinados.
- El jefe presenta la solución e invita a que hagan preguntas, con pocas posibilidades de cambio.
- El jefe presenta una solución sujeta a cambios.

- El jefe presenta el problema obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión.

- El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide que tome las decisiones al grupo.

- El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos. Es lo que se considera la autogestión.

LOS CUATRO SISTEMAS DE RENSIS LIKERT.

Likert estableció cuatro estilos de dirección los cuales son:

Sistema 1 Explotativo Autoritario, comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor.

El sistema 2 Benevolente Autoritario., tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigo, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación de toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

Sistema 3 Consultivo, los administradores tienen una confianza sustancial aunque no total en los subordinados, usan como motivación las recompensas ocasionales, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúan con-

sultivamente.

"Sistema 4 esta caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por el grupo".⁶

KEITH DAVIS.

Establece cuatro estilos de dirección o cuatro modelos conductuales que se refieren a las personas dentro del contexto empresarial como él las llama, los cuales son:

Modelo Autocrático; la fuerza dominante es el poder, se considera a la autoridad como el único medio de hacer que las cosas se lleven a cabo y se espera que los empleados obedezcan órdenes. Los resultados son una gran dependencia de los subordinados, con respecto a su jefe y el desempeño es bajo.

Modelo de Custodia; el modelo depende de la disponibilidad de recursos económicos en la empresa y de la habilidad para pagar prestaciones, se dice que los empleados esperan obtener seguridad y al mismo tiempo dependen de la empresa. La contribución de los trabajadores en la producción es pasivamente cooperativa.

Modelo de Apoyo; en este modelo se trata de apoyar a los trabajadores o subordinados en el logro de resultados, se permite la participación de los subordinados en el proceso de administración. Según Koontz / O'Donnell este modelo

6. Chruden / Sherman. Administración de Personal. CECSA. México. 1985. P. 293

es similar a la teoría Y de Mc. Gregor y al principio de las Relaciones de apoyo de Rensis Likert, que plantea: "El liderazgo y otros procesos de la organización deben asegurar una probabilidad máxima de que, en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro está, en vista de sus antecedentes, valores y expectativas, contemple su experiencia como un apoyo y cree y mantenga un sentido de valor e importancia personal".⁷

Modelo Colegial; "Este modelo se basa en conceptos de equipo e implica un trabajo cooperativo en la ejecución de una tarea común. Los empleados se consideran responsables de su propio trabajo y de sus contribuciones para el logro de metas compartidas. El control se da primordialmente a través de una autodisciplina de los miembros del equipo. El clima de la organización conduce a una autorrealización y autosatisfacción.

El modelo colegial es apropiado en particular para la administración de profesionales con tareas no programadas, tales como las que se pueden encontrar en un laboratorio de investigación".⁸

7. Citado por, Koontz O'Donnell. Administración. Mc. Graw-Hill. México. 1984. P. 515

8. Ibid. P. 516

2.4. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION DEL ESTILO DE DIRECCION

"Se puede sacar como conclusión que no hay un modelo único de dirección y que son muchos los factores, que los limitan".¹ En las personas que tienen subordinados bajo su mando para determinar su estilo de dirección, además de la concepción que puedan tener acerca de la naturaleza del hombre influyen otros elementos.

Según Fernando Arias Galicia, Koontz O'Donnell, Robert Fulmer y algunos exponentes de la corriente situacional del liderazgo (como son; Alex Bavelas, Raymond A. Katzell, Fred Fiedler), los principales elementos que influyen en la determinación del estilo de dirección son

a) Fuerzas que actúan en el dirigente; 1) Su sistema de valores. 2) La confianza que deposite en los subordinados. 3) Sus propias inclinaciones dentro del liderazgo. 4) El sentimiento de seguridad en caso de incertidumbre.

b) Fuerzas que actúan en los subordinados; hay que considerar que cada subordinado tiene un conjunto de expectativas acerca de cómo debe actuar el jefe en relación con él.

Es por ello que Fernando Arias Galicia propone sobre la naturaleza humana que "Después de pasar una revista a las diversas teorías y algunos resultados de investigación, parecería lo más indicado no tomar partido por alguna de ellas, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas

1. Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás. Op. Cit. P. 274

y a todas las situaciones, por lo contrario, sería más indicado tener en cuenta los factores culturales y personales".
2

c) Relaciones Líder-Subordinado; si el jefe tiene buena relación con los subordinados le facilitará la obtención de resultados y a la inversa.

d) El nivel de la toma de decisiones, puede tener consecuencias importantes al estilo que se adopte, pues si se practica la toma de decisiones al nivel en que las decisiones se llevarán a cabo, tienden a ser más efectivas.

e) Fuerzas en las circunstancias, influyen el dirigente y los subordinados entre las presiones ambientales más críticas que le rodean, figuran las que surgen de la organización del grupo de trabajo en cuanto a su eficacia, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

f) El tamaño de la Organización; a medida que una organización crece en número de personas la estructura se hace más compleja lo que limita la libertad de decisión.

g) Grado de Integración; algunas operaciones tienen una mayor necesidad de interacción total que otras, como ejemplo tenemos que algunos casos de tecnología moderna requiere la aportación de muchos expertos. Es por ello que se debe considerar también los cambios tecnológicos.

h) Congruencia de Metas; cuando existe congruencia entre las metas organizacionales e individuales, los modelos

participativos son más apropiados.

i) Eficiencia Actual del Sistema, en la medida en que el sistema cumpla metas, se debe abrir a procesos más participativos y democráticos.

Es por ello que para establecer el estilo de dirección se tiene que tener gran habilidad para valerse de las fuerzas que dicten el comportamiento más atinado en un momento determinado de acuerdo a las restricciones grupales y situacionales.

2.5. COMPARACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION

Los intentos para determinar que estilos de dirección existen y su efectividad se ha traducido en una gran diversidad de teorías, las cuales algunas son similares y otras no y quizá no lo sean por el hecho de que para determinar los estilos toman como variables diversos elementos, es así que por ejemplo, Tannenbaum establece sus estilos de dirección en base al uso de la autoridad y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones; Blake y Mouton correlacionan las variables preocupación por las personas y preocupación por la producción y así establecen cinco estilos de dirección.

Algunos autores realizan sus análisis y teorías utilizando determinados elementos, algunos otros profundizan aún más en el análisis por la cantidad de variables que manejan, tal es el caso de Rensis Likert, que para establecer sus estilos de dirección utiliza factores como son: procesos de liderazgo utilizados, carácter de las fuerzas motivacionales, el proceso de la comunicación entre otros; o José Antonio Fernández Arena, que analiza sus estilos de administración con la intervención de sus 99 principios de administración.

En el esfuerzo realizado para tratar de solucionar problemas de índole tan controvertida en el pensamiento administrativo han surgido múltiples corrientes que aglutinan las teorías administrativas de acuerdo a sus postulados, es por ello que Roberto Fulmer opina al respecto "Las grandes mentes del pensamiento administrativo han luchado con este rompecabezas durante años sin conclusiones definitivas. Quizás, para nosotros existe un mensaje en las similitudes de las teorías principales que prevalecen. Podría ser que nuestro enfoque más sabio sea ver todas las teorías al mismo tiempo

po y, al mismo tiempo, sacar algún consenso de la teoría por nosotros mismos".¹

A fin de facilitar el análisis y comprensión de las diversas teorías de los estilos de dirección, se presenta en el Cuadro 2.1 las teorías de los principales autores, teorías que ya hemos analizado una por una anteriormente.

Para la realización del cuadro se tomó como medida de comparación la efectividad del estilo de dirección según el autor que lo trate, de tal manera que se delimitó en el cuadro cuatro sistemas en el 1 es el menos eficaz y el 4 es el más eficaz, es así que por ejemplo, Blake y Mouton señalan como menos eficaz de sus estilos en el que existe mínima atención a la producción y a las personas y como más eficaz, el que da máxima atención a los dos factores, Rensis Likert señaló como menos eficaz el estilo Explotativo Autoritario y el más eficaz el grupo Participativo.

1. Fulmer, Robert. Administración Moderna. Diana. México. 1980. P. 398.

CUADRO N. 2.1
ESTILOS DE DIRECCION

Autor	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Douglas Mc Gregor	Autocracia Teoría X			Participativo Teoría Y
Robert Blake	1.1 Neutralidad e indecisión	1.9, 9.1 Intereses desequilibrados para la gente o - la produc- - ción.	5.5 Compromiso a la mitad del grupo.	9.9 Integración de Recursos.
W. J. Reddin	Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
José Antonio Fernandez --	Anarquía Autocracia Estricta.	Autocracia Benevolente Autocracia Incompetente	Cuasi Demo-- cracia	Democracia.
Tannenbaum	El jefe toma todas las <u>deci</u> siones. El jefe vende las decisiones.	El jefe <u>presen</u> ta la solución e invita a <u>pre</u> guntar. El jefe <u>presen</u> ta una solu--ción o deci- - sión sujeta a cambios.	El jefe <u>presen</u> ta el problema; obtiene suge--rencias y el - grupo toma la decisión. El jefe define el problema, - establece polí ticas genera--les de acci--ón y el grupo toma la decisión.	El jefe <u>permi</u> te al grupo <u>to</u> mar las deci-siones dentro de su area de trabajo y ob-jetivos.
Rensis Likert.	Explosivo Autoritario	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Keith Davis.	Autocrático	Custodia	De Apoyo	Colegial

2.6. PRINCIPALES ESTILOS DE DIRECCION

Los cuatro estilos de dirección que a continuación mencionamos son los postulados por Rensis Likert, ya que los utilizamos como punto de referencia para la realización de la presente investigación (más adelante mencionaremos el porqué es el punto de referencia).

2.6.1. Autoritario Explotativo

No se tiene confianza en los subordinados, los cuales no se sienten en libertad de tratar con su superior asuntos relacionados con el trabajo.

Los jefes rara vez aceptan ideas y opiniones de los subordinados para resolver los problemas que se relacionan con el trabajo.

Se motiva al subordinado a través del temor, la amenaza del castigo y la recompensa ocasional.

En los niveles jerárquicos inferiores de la organización la responsabilidad es muy limitada.

La comunicación es muy escasa y sólo se da en sentido descendente por lo que se le mira con gran sospecha.

La comunicación ascendente tiende a ser inexacta.

Los gerentes no conocen y/o comprenden los problemas de los subordinados.

Existe poca interacción entre los gerentes y los subordinados, los subordinados siempre se muestran desconfia-

dos.

No existe el espíritu de colaboración en equipo.

Los subordinados no participan en la toma de decisiones por lo que el gerente toma las decisiones.

Los fines de la organización se aceptan abiertamente pero en el fondo hay una gran oposición para llevarlos a cabo.

La gerencia es la que ejerce el control.

Existe la organización informal, misma que contradice metas de la organización formal.

Existe una productividad mediocre.

Excesivo absentismo y rotación en el empleo.

2.6.2. Autoritario Benevolente.

Los gerentes tienen una confianza condicionada en los subordinados, como un patrón confía en su sirviente.

Los subordinados no sienten la suficiente libertad de tratar con su superior los problemas relacionados con su trabajo.

En ocasiones, los gerentes aceptan sugerencias y opiniones para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.

Se motiva al subordinado mediante recompensas y algún castigo real o potencial.

En los niveles inferiores de jerarquía de la organización se tiene cierta responsabilidad para cumplir con las metas de la organización.

La comunicación por lo común se da en sentido descendente la comunicación ascendente sólo se produce la que desea escuchar el jefe.

Los gerentes comprenden y conocen en forma moderada los problemas de los subordinados.

La interacción entre el superior y sus subordinados es muy limitada y cuando la hay los subordinados muestran temor y desconfianza.

La cooperación en equipo es muy limitada.

Los niveles altos de la jerarquía organizacional

se encargan de formular las políticas y objetivos de la organización, permitiendo que los niveles inferiores tomen algunas decisiones basándose en normas establecidas.

Los fines se aceptan abiertamente pero existe una resistencia moderada para llevarlos a cabo.

Los niveles altos de la jerarquía organizacional ejerce la mayor parte del control.

La organización informal que existe impone cierta resistencia a los objetivos.

Existe una productividad variando de aceptable a buena.

Moderadamente alto el absentismo y rotación de personal.

2.6.3. Consultivo.

Se tiene bastante confianza en los subordinados más no se confía plenamente en ellos, aún se desea ejercer control en las decisiones.

Los subordinados tienen libertad para tratar con su superior los asuntos relacionados con el trabajo.

Se aceptan las sugerencias y opiniones de los subordinados procurando emplearlas constructivamente.

La motivación es a base de recompensas, de castigos ocasionales y de la participación de los empleados.

Existe comunicación descendente y ascendente.

La comunicación descendente es aceptable, en ocasiones provoca ciertas sospechas.

Gran cantidad de personal tiene un buen sentido de responsabilidad y se comportan de manera que puedan cumplir los objetivos de la empresa.

La gerencia conoce y comprende los problemas de los subordinados.

La información que es del agrado del jefe se produce y la que no le agrada se limita.

La interacción es moderada.

Existe un moderado espíritu de colaboración en equipo.

Los niveles altos de la jerarquía organizacional implantan las políticas y toman las decisiones, los niveles inferiores toman decisiones más específicas.

Se consulta a los subordinados en la toma de decisiones, más ellos no participan en las decisiones.

Existe una delegación de responsabilidades moderada descendente en los programas de revisión y de control en niveles altos como inferiores.

Es probable que exista una organización informal y esta puede apoyar u oponerse parcialmente a las metas de la organización formal.

Existe una buena productividad.

Moderado el absentismo y rotación en el empleo.

2.6.4. Participativo

La principal motivación de los trabajadores además de los económicos, es aplicar la iniciativa y capacidades que poseen.

Los superiores tienen confianza plena en sus subordinados los cuales sienten plena libertad de tratar con su superior los asuntos referentes al trabajo.

Los superiores siempre procuran obtener sugerencias y opiniones de los subordinados y tratan de emplearlas constructivamente.

La motivación se logra por medio de recompensas económicas basadas en un plan de compensaciones que se desarrolla mediante la participación.

El personal en todos los niveles se siente verdaderamente responsable de las metas de la empresa y se comporta de manera que pueda cumplir con ellas.

La comunicación es extensa en forma descendente, ascendente y horizontal, casi siempre se acepta la comunicación descendente y en caso contrario ésta se pone en duda.

Los superiores comprenden y conocen muy bien los problemas de los subordinados.

La interacción es extensa y amistosa, además de que se desarrolla en forma muy confiable.

Predomina un espíritu de colaboración en equipo.

La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todo el ámbito de la organización.

Los subordinados participan en todas las decisiones relacionadas con el trabajo.

Las metas de la empresa casi siempre se fijan mediante la participación del grupo en general, exceptuando los casos de emergencias.

Existe una responsabilidad general en cuanto a los programas de revisión y de control y en ocasiones los programas de revisión de los Departamentos a nivel inferior suelen ser más estrictos que de los niveles altos.

La organización formal e informal son idénticas pues los elementos tienden a esforzarse por cumplir con las metas de la empresa.

Excelente productividad.

Bajo absentismo y rotación en el empleo.

3. SELECCION DE UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO

3.1. LA BUROCRACIA

La mayor parte de la gente tiene la impresión de que la burocracia se relaciona con las organizaciones gubernamentales. Sin embargo las organizaciones complejas de gran magnitud ya sean públicas o privadas tienen algún carácter de burocracia.

El término "burocracia" es vago y se presta a confusión. Michel Crozier afirma que parecen haberse perfilado tres acepciones respecto a la burocracia en las ciencias sociales, las cuales son:

"La burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir, un aparato de Estado, constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana".¹

"La segunda acepción proviene de Max Weber y la han empleado sobre todo los sociólogos e historiadores, para quienes adoptan este uso, burocratización es la racionalización de las actividades colectivas, manifiesta entre otras cosas en la concentración desmedida de las unidades de producción y, en general, de todas las administraciones, y en el desarrollo dentro de ellas de un sistema de reglas impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de funciones y distribución de responsabilidades, como ordenamiento de las carreras.

La tercera acepción responde al uso vulgar y popular de la palabra burocracia, que evoca la lentitud, la pesadez,

1. Crozier, Michel. El fenómeno burocrático. Sebastián de Amorrortu e hijos. Argentina, 1974, P. 12

la rutina, la complicación de procedimientos, la inadaptación de los organismos - burocráticos - a las exigencias que deberían satisfacer y a las frustraciones consiguientes en las personas que las componen, y en quienes deben utilizar sus servicios y los padecen".²

Para aclarar la conceptualización de la burocracia analicemos el término de Burocracia de Max Weber. Para Max Weber la burocracia significa "racionalización de la actividad colectiva" o "Una organización racionalmente estructurada".

Según Sergio Hernández y Nicolas Ballesteros "podemos decir que Max Weber expresa su modelo de burocracia ideal en los seis puntos siguientes:

- 1.- División del trabajo para lograr especialización,
- 2.- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
- 3.- Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección.
- 4.- Administración Imparcial. Sine ira Studio (sin ira ni apasionamiento).
- 5.- El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.
- 6.- Diferencia clara de la fuente de ingresos para

2. Ibid. P.P. 12, 13

evitar corrupción".³

En esta conceptualización están de acuerdo algunos autores como Manuel García, ya que él afirma que también por burocracia se entiende un sistema de gestión y administración altamente racionalizado y de máxima eficiencia. Es por ello que se afirma que cualquier organización compleja y de gran magnitud privada o pública tiene algún carácter de burocracia.

VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Según Max Weber y algunos autores como Burt. K. Scantlan, la burocracia es un método para alcanzar los objetivos que se pretenden lograr, este método simplifica las tareas complejas. Un problema complejo se puede dividir en problemas simples mediante la especialización.

Con la especialización se logra lo que se conoce como superioridad técnica, los expertos pueden actuar en sus labores con mayor precisión, velocidad y máxima eficiencia.

La burocracia mediante sus reglas y políticas así como su administración parcial estimula el carácter objetivo e impersonal en la toma de decisiones.

3. Hernández y Rodríguez, S. y Ballesteros Inda, N. Op. Cit. P.P. 194, 195

PROBLEMAS Y DESVENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Weber se interesa casi exclusivamente lo que logra la estructura burocrática: precisión, seguridad, eficacia.

La estructura burocrática ejerce presión sobre los burócratas para que sean disciplinados, sin embargo esa disciplina sólo puede ser eficaz si las normas de la disciplina son reforzadas por sentimientos que impongan al individuo la devoción a sus deberes, adquiera un sentido de limitación de su autoridad y ejecute sus actividades de acuerdo a las reglas.

La eficacia de la estructura burocrática depende de infundir en sus miembros actitudes y sentimientos apropiados.

Merton afirma el proceso de la burocracia así: "1) Una burocracia eficaz exige seguridad en las reacciones y una estricta observancia de las reglas, 2) Esta observancia de las reglas lleva a hacerlas absolutas, ya no se consideran relativas a un conjunto de propósitos, 3) Esto impide la rápida adaptación en circunstancias especiales no claramente previstas por quienes redactaron las reglas generales, 4) Así, los mismos elementos que conducen a la eficiencia en general producen ineficacia en casos específicos".⁴

Para infundir en sus miembros la disciplina, la estructura burocrática se vale de mecanismos como: prometer

4. Merton K. Robert. Teoría y Estructura Sociales. Fondo de Cultura Económica. México. 1984. P. 280

al burócrata una carrera graduada de ascensos por antigüedad, pensiones, aumento de sueldo y en fin un conjunto de prestaciones que el burócrata corre el peligro de perder si viola las reglas y el apego estricto a los reglamentos.

Pero esos dispositivos para lograr apego a los reglamentos produce timidez, conservadurismo y tecnicismo.

Ahora bien los burócratas con el fin de cumplir las normas y reglamentos que rigen la organización, despersonalizan las relaciones y tratan cualquier caso en un plano de igualdad sin preferencias produciendo conflictos entre el público y los burócratas debido a que con frecuencia desconoce las peculiaridades de los casos individuales que se le presentan; a su vez cada persona considera su caso con características especiales que no pueden ser resueltas por las reglas generales y por tanto acusa al burócrata de soberbio y déspota. Sin embargo cuando se le da un trato personal o especial a los clientes, y resuelve los casos con su criterio, se le acusa de injusto, favoritismo, nepotismo, etc. Estas reacciones estimulan a conservar la estructura burocrática, puesto que se desintegraría si sus relaciones fueran personales.

En esta época en que los avances de la tecnología son muy complejos, los encargados de elaborar las políticas dependen más y más de la información proveniente de los subordinados.

"Delegar el verdadero poder de tomar decisiones es inevitable en la burocracia, pero los riesgos que ello representa son bastante serios. Por lo común se pierde información vital que se considera trivial, o bien la información se condensa a tal grado que su verdadero valor se distorsiona.

La mayoría de las organizaciones complejas se enfrentan al problema de mantener abiertos los medios de comunicación a la gerencia, de modo que éste es también uno de los problemas fundamentales en toda organización burocrática".⁵

El burócrata especialista tiende a monopolizar la información, la especialización crea en el experto un excesivo sentimiento de superioridad a tal grado que llega a pensar que su juicio es superior al de los demás.

Según Merton los funcionarios tienen la sensación de un destino común para todos los que trabajan juntos, tienen los mismos intereses ya que hay poca competencia entre ellos, se identifican sentimentalmente con su modo de vida, tienen un orgullo de gremio que los induce a hacer resistencia al cambio en las rutinas, al menos cambios que consideran impuestos por otros.

"Un estudio hecho sobre la burocracia en todo el mundo demostró que un grupo de varios millones de empleados significa un problema suficiente como para mantenerse trabajando unos a otros durante ocho horas diarias todos los días hábiles, sin necesidad de estar sirviendo al público, con el manejo de nómina, ficheros, etc., es suficiente para que unos ocupen a otros".⁶

-
5. Scanlan, Burt K. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Limusa. México. 1978. P.P. 304, 305.
 6. Rosello, César. Los problemas de la Burocracia, en Revista Gente. No. 56. México, 10 de mayo de 1986. P. 10

3.1.1. Algunas Características de la Burocracia Mexicana

Generalmente los nombramientos de los principales funcionarios públicos se realizan mediante el nepotismo, es decir, cuando alguien está en puestos clave en donde tiene facultad y posibilidad de elegir a los demás funcionarios, escoge a sus familiares o amigos sin importarle que tenga o no las capacidades adecuadas para desempeñar el puesto, Peter H. Smith señala "A partir de la revolución el modelo que describe a los funcionarios de primer nivel se parece más a una puerta giratoria con el juego de sillas vacías. El padrinazgo político".⁷ De ahí autores como Manuel García señalan que los miembros de la burocracia son nombrados por la autoridad superior.

Rubén Martínez señala en la revista Expansión que en las Paraestatales mexicanas existen vicios de nepotismo, y un juego político en la búsqueda de poder por parte de los directores, se antepone la política a la administración.

De lo expuesto anteriormente se deriva el por qué el término burocracia se asocia también a todo el trabajo del Estado, de las oficinas Gubernamentales, con demoras y sin la participación de los dirigidos.

Una revista de 1973 publicó un cuestionario que aplicó Patricia Torres y Gonzalo Alvarez a 200 burócratas que prestaban sus servicios en distintas Secretarías de Estado, referente a lo que piensan los burócratas de los burócratas,

7. Citado por Figueroa A. Rodolfo. Las Prioridades Nacionales y las Políticas de Reclutamiento de.... México. El Colegio de México. México 1981.

en la que los resultados fueron los siguientes; la mayoría contestó que el burócrata es un trabajador bueno, el burócrata merece más prestaciones de las que recibe actualmente, a la pregunta: ¿le gustaría que sus hijos fueran burócratas?, contestaron que depende de ellos, para abandonar el trabajo actual y emprender un negocio propio contestaron que depende de la seguridad que ofrezca, en relación a lo que piensan, de continuar trabajando toda su vida como burócrata contestaron, que depende de las oportunidades que tengan de cambiar de trabajo, para realizar una buena carrera como burócrata son indispensables las recomendaciones, el trabajo de tipo burocrático tiene aspectos monótonos y creativos como cualquier otro trabajo, es peligroso tomar decisiones si no hay un reglamento que los apoye, y por último que el burócrata no trata al público con indiferencia.

Se observa que no se especifica a que niveles jerárquicos organizacionales se entrevistaron, ni la experiencia laboral que poseen, lo que hace discutido el estudio, ya que dependiendo del puesto se requiere diferente iniciativa y creatividad, la experiencia da conocimiento sobre los diferentes trabajos por lo que la opinión que expresan que el trabajo burocrático tiene aspectos monótonos y creativos como cualquier otro la hace controvertida, en lo referente a la toma de decisiones se muestran con poca seguridad e iniciativa, en lo referente al trato con el público habría que investigarse que opina el público, sin embargo a pesar de que el estudio es muy discutido nos da una idea de lo que los burócratas piensan respecto a las cuestiones antes enunciadas.

"Los estudiosos revelan que el trabajador al servicio del Estado trabaja al 40% de su capacidad. Comprobarlo, tal vez no sea tan fácil.... es difícil saber si este tipo de empleados es efectivamente una sanguijuela que sangra a

la Nación y consume buena parte del presupuesto, con un rendimiento nulo".⁸

8. Rosello, César. Op. Cit. P. 8

3.2. NOTAS SOBRE LA JERARQUIA DE LAS MOTIVACIONES EN LOS TRABAJADORES MEXICANOS

La motivación humana se refiere a las fuerzas, necesidades deseos, instintos, impulsos que conciernen a las acciones de los seres humanos.

Algunos estudiosos de la motivación humana como: Freud, Eric From, y algunos otros indican que hay una necesidad fundamental en el ser humano, que explica, por sí sólo, su forma de conducta, cada autor concede mayor importancia a una sola de las múltiples necesidades humanas.

Sin embargo si puede afirmarse que existe una pluralidad de motivos que impulsan la conducta humana.

Abraham Maslow dice que existe una escala de necesidades que en sentido ascendente, es la siguiente: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, De estima y de Autorrealización. Un concepto fundamental es el de prepotencia de las necesidades, el cual indica que solamente surgirá una necesidad y será motivante cuando la que le precede en la escala se encuentre razonablemente satisfecha.

Rogelio Díaz Guerrero, realizó un estudio de la conducta del trabajador mexicano con relación a su trabajo. Para dicho estudio, partió de la jerarquía de necesidades de Maslow, llegó a la conclusión de que mantener la propia estima, es la necesidad más poderosa del trabajador mexicano. Y que dada su intensidad, puede no ser sólo buscado directamente, sino bajo máscaras distintas: Sexualidad, Dinero, etc.

Fernando Arias Galicia: Señala que los estudios que se han realizado en México en relación a éste tópico;

la jerarquía de las necesidades en los mexicanos. Las dos investigaciones de Arias (1964 y 1966) en una muestra compuesta por vendedores, obreros y oficinistas indicaron que los intereses máximos consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. Esto revela que las necesidades más insatisfechas son: la de Estima seguida por la de Seguridad.

El estudio de Arias (1969) con gerentes, mostró muy insatisfechos a los gerentes en el factor seguridad, en segundo y tercer lugar la insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente.

Arias (1964) realizó un estudio con empleados de oficina y obreros, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para los primeros, mientras lo segundos se mostraron inclinados por la seguridad de contar con su empleo. "Zablah (1962) encontró un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey, una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto buenas condiciones del lugar de trabajo ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguri-

dad fué la más insatisfecha".¹

Lo anterior demuestra que la escala de necesidades es diferente a la indicada por Maslow.

Los aspectos importantes de los estudios anteriores enunciados son: Los factores más importantes que oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación). "Y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre que éste sea suficiente para subvenir las necesidades primarias".²

Además se debe considerar la situación personal de cada individuo por ejemplo: un individuo que durante su infancia no tuvo amor y ternura estará hambriento de amor y será su principal necesidad en la escala que muestra Maslow, aunque no haya satisfecho las demás necesidades.

Los estudios mostrados anteriormente no se apegaron al concepto de prepotencia de Maslow, pues aunque no se hubiera satisfecho ciertas necesidades se tenían las necesidades siguientes en la escala mostrada por Maslow.

1. Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. P. 78

2. Ibid. P. 78

3.3. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA DEPENDENCIA SELECCIONADA

En toda entidad, sea pública o privada, el constante avance tecnológico y la realización de un mayor volumen de operaciones y actividades, ha dado origen a la delegación de funciones y responsabilidades en los miembros que auxilian a los dirigentes responsables de las mismas en el cumplimiento de las metas y objetivos fijados por las entidades en el momento de su creación, así como los que les son accesorios.

Según Wilburg Jiménez nos dice que:

"La administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de Organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno, y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo otros organismos del Estado".¹

La administración pública que realiza el Estado a través de sus organismos es lo que conforma el Sector Público.

Elementos como: el incremento de la población, el desarrollo de la tecnología, el crecimiento de las industrias entre otros, ha llevado a los organismos públicos a incrementar sus operaciones y a realizar modificaciones en su estructura, dándoles mayor complejidad a dichos organismos.

1. Citado por García Arteta, M. et al. "Los manuales de Organización y procedimientos como instrumentos administrativos para incrementar la productividad en el sector público". Tesis inédita, para optar por el grado de Licenciado en Administración UNAM. 1983.

Respecto a las entidades públicas señala Arturo Bonilla, "Como empleador de mano de obra el Estado se ha convertido en el contratista más importante. Se estima que a fines de 1978 al Estado le prestan sus servicios 1 875 000 personas. Los que se subdividen en la administración pública federal en donde hay aproximadamente 1 100 000 personas empleadas, y en el sector de empresas paraestatales se calcula que adicionalmente había 755 000 personas trabajando".²

Los estudios que se han realizado sobre la burocracia pública en México han sido escasos, "Por la carencia de información confiable sobre la burocracia pública y privada en México así como por la falta de investigaciones que hubieran abordado sistemáticamente su estudio, existe un desconocimiento casi total de su composición interna, de su organización, del número, etc."³

El Gobierno Federal Mexicano en su organización se divide en: Poder Legislativo (congreso de la unión), Poder Ejecutivo (Presidente de la República), Poder Judicial (Suprema Corte de Justicia).

El ejecutivo federal sobresa le por el número de personal y el presupuesto que maneja. La razón es que el ejecutivo tiene a su cargo un conjunto de actividades políticas, económicas, sociales de las cuales se encargan las diferentes Secretarías de Estado y el sector Paraestatal.

2. Citado por Méndez Morales, J. S. Problemas y Política Económicos de México II. México Interamericana. 1984. P. 182.

3. Sirvent, Carlos. "La Burocracia". Edicol. México. 1977. P. 52.

La Dependencia en la cual se realizó el análisis, tiene las características antes mencionadas; gran tamaño, número elevado de operaciones y actividades, una división de trabajo amplio y por tanto una gran plantilla de trabajadores, ello lleva a cierta complejidad (recuerdese que el tamaño y la complejidad son requisitos que llevan a las organizaciones a un sistema burocrático) en donde existen elementos claros del sistema burocrático ya que existen Manuales de Organización y Procedimientos que señalan la autoridad, la jerarquía, normas y reglas en el desempeño de actividades.

El personal que integra la organización es muy disímil entre sí por el hecho de que el mexicano es muy heterogéneo.

La Dependencia debido a su complejidad y tamaño ha adoptado ciertos avances de la tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades.

Los elementos anteriores influyen en los miembros de la organización y a su vez los miembros influyen con su comportamiento en la organización y muy específicamente en el estilo de dirección que se adopte, elemento que es nuestro objeto de estudio.

Existen las dos categorías de trabajadores burócratas reconocidos: los Federales (o de base) y los de Confianza. Los federales son empleados de planta, sindicalizados y con todas las garantías. Los de confianza no están sindicalizados, por las funciones inherentes a sus puestos, en donde se relacionan con información que consideran confidencial para la Dependencia, de tal manera que sus funciones son de confianza y no reciben las prestaciones que los sindicalizados, más sin embargo tienen otro tipo y monto de percepción.

nes superiores, pero por sus funciones están obligados a tener más responsabilidad en el desempeño de sus actividades. También existen trabajadores de "honorarios" los cuales no están sindicalizados y no tienen prestaciones.

3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

El estilo de dirección que se deba adoptar está condicionado por diversos factores, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: la concepción que el dirigente tenga de la naturaleza humana, las fuerzas que intervienen en los miembros del grupo y las características de la situación, estos son algunos elementos ya analizados.

La organización o Dependencia sujeta a análisis contiene los elementos primordiales de la burocracia como son: la existencia de un sistema de reglas y reglamentos, obligando a los dirigentes a actuar en forma despersonalizada en relación con sus subordinados y/o clientes sin considerar la situación personal de cada caso, división del trabajo, una estructura jerárquica, escala de salarios, funciones delimitadas los que se encuentran en el Manual de Organización y de Procedimientos.

La heterogeneidad de los mexicanos, en cuanto a la jerarquía de sus motivaciones con respecto al trabajo influyen en el estilo de dirección que se adopte para el logro de los objetivos de las organizaciones. Sin olvidar los adelantos tecnológicos que condicionan el estilo de dirección, así como los intereses políticos de los dirigentes en las organizaciones públicas conducen al planteamiento de la siguiente Hipótesis la cual sólo es aplicable a la Dependencia sujeta a estudio.

"Los elementos que influyen en el estilo de dirección, las características de la burocracia y la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos determinan que predomine el estilo Autoritario Benevolente con sus principales consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública".

3.4.1. Definición de las Variables

Variable Independiente.- condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno.

Variable Dependiente.- es el fenómeno que requiere de explicación.

Variabes Independientes:

- 1.- Elementos que influyen en el estilo de dirección.
- 2.- Características de la Burocracia.
- 3.- Heterogeneidad de los trabajadores mexicanos.

Variable Dependiente:

Estilo de Autocracia Benevolente y sus principales consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública.

Elementos que influyen en el estilo de dirección.- se considera el puesto y el carácter de su puesto ya sea de base o de confianza, sexo, edad, nivel de estudios, profesión, experiencia laboral.

Características de la Burocracia.- el tamaño y complejidad de la organización lo que trae como consecuencia una gran división del trabajo y así se considera la gran cantidad de puestos que existen en la organización y la profundidad de las relaciones interpersonales.

La existencia de un sistema de normas para ascender en la jerarquía de puestos y manuales de Organización y Procedimientos dada la complejidad de la organización.

Heterogeneidad de los Trabajadores Mexicanos.- Los mexicanos no siguen el orden de la jerarquía señalada por Maslow en la satisfacción de sus necesidades, para algunos tiene más importancia la satisfacción de la necesidad de seguridad, para otros la autorrealización o cualquier otra (esto se vió en el capítulo: Notas sobre la jerarquía de las motivaciones en los trabajadores mexicanos), en este estudio se verá que necesidad es la más insatisfecha para los trabajadores de la Dependencia estudiada.

Estilo de Dirección Autoritario Benevolente.- En el que el superior tiene una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigo permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación de toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas, se consideran los elementos de Likert los cuales son: procesos de liderazgo utilizados, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de interacción e influencia, procesos de toma de decisiones, fijación de objetivos y procesos de control.

Consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública, el grado de creatividad e iniciativa utilizado a niveles mínimos y la existencia del deseo de cambiar de puesto.

4. ESTUDIO DE LA DEPENDENCIA

4.1. METODOLOGIA

Instrumentos de Medición.

Para comprobar o desaprobar la hipótesis planteada, se hizo necesario construir un instrumento de medición. Se elaboró un cuestionario, con el cual se obtuvo la información referente a los estilos de dirección y los factores relacionados con los estilos sujetos a estudio.

De tal manera que para construir el cuestionario, se hizo necesario retomar los elementos sujetos a estudio contenidos en la hipótesis, para formular las preguntas que aportarán la información adecuada y necesaria a las características de dichos elementos.

En relación con los elementos que influyen en el estilo de dirección, se preguntó: el puesto que se ocupa, sexo, edad, nivel de estudios, profesión y en su caso los estudios que realicen, la experiencia laboral tanto en el Sector Privado, como el Público, y su categoría dentro de la institución.

Para establecer las cuestiones necesarias en relación a las características de la burocracia y la heterogeneidad del mexicano, se hizo necesario establecer primeramente los elementos a considerar en las preguntas que determinarían el estilo de dirección.

Se consideró apropiado el sistema de Likert ya que utiliza varios elementos y algunos miden las actitudes de los trabajadores ante tal estilo, elemento tan necesario en este estudio para determinar las consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública.

Por lo que se tomó como punto de partida los elementos que menciona Rensis Likert, para determinar el estilo de dirección los cuales son: procesos de liderazgo utilizados, las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, carácter de los procesos de interacción e influencia, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de objetivos y orden y el carácter de los procesos de control.

Para los procesos de liderazgo se formularon preguntas sobre la confianza y la forma en que obtiene ideas y opiniones el superior del subordinado.

En las fuerzas motivacionales se preguntó la opinión sobre la principal causa por la que la gente trabaja, y cual es la forma de inducir al trabajador a colaborar.

Para el carácter del proceso de comunicación se preguntó como considerar adecuado el flujo de la información y como debe conocer y comprender el superior los problemas que enfrentan los subordinados.

Con relación al carácter de los procesos de interacción e influencia, se preguntó la influencia del equipo en la realización de actividades para que tengan buen término, y la influencia en los subordinados en los fines, métodos y actividades donde trabajan.

En el carácter de los procesos de toma de decisiones se preguntó en que nivel se considera apropiado se tomen las decisiones importantes, y hasta qué punto deben estar envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.

Para el carácter de la fijación de objetivos y orden, se preguntó la forma en que se deben fijar los objetivos, y el grado en que los subordinados se resisten a la obtención de los objetivos de la Organización.

En el carácter de los procesos de control, se preguntó en que niveles jerárquicos de la Organización se preocupan respecto a la actuación de las funciones de control.

Para cada uno de los elementos que Rensis Likert, utiliza en la determinación del estilo de Dirección, dá determinado carácter a los elementos en cada estilo. En base a lo anterior se dió a las preguntas planteadas cuatro opciones de respuestas. A cada opción pertenece un estilo de Dirección, las opciones se ordenaron de tal manera que caracterizan a los diferentes estilos de Dirección, es así como en la primera opción caracteriza al Autoritario Explotador, la segunda al Autoritario Benevolente, la tercera al Consultivo y la cuarta al Participativo.

Además agregamos una pregunta en la determinación del estilo de dirección la cual fue: a que se les debe dar más importancia al trabajo o al individuo para obtener una alta producción.

Para estudiar las características de la burocracia, se preguntó la forma en que se efectúa las relaciones amistosas con compañeros y jefes.

En la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos, para analizar el orden de importancia de sus motivaciones y corroborar el principio de prepotencia de Maslow, en su escala de necesidades, en la cual las primeras necesidades son las fisiológicas seguidas por las de seguridad. Se pregun-

tó si tenían automóvil, y la situación de la casa que habitan. Y se comparó con las motivaciones que tienen para ellos más importancia dentro del trabajo.

Para visualizar las consecuencias del estilo de Dirección en los trabajadores de la burocracia pública, se preguntó la forma en que los subordinados utilizan la creatividad en sus actividades y, si cambiarían de puesto si tuvieran la oportunidad y a donde cambiarían.

Las preguntas del cuestionario se ordenaron de manera que introdujera al encuestado a contestar en forma simple y posteriormente las preguntas que requirieron de mayor atención para su contestación.

Es por ello que quizás no se siga el orden numérico creciente en el análisis de las preguntas.

INVESTIGACION DE CAMPO Y PRESENTACION DE LA INFORMACION

Se procedió a aplicar el Cuestionario, y una vez que se obtuvo el número necesario de cuestionarios según el tamaño de la muestra, se hizo la concentración de los datos para elaborar los cuadros y gráficas necesarios que expresaran la situación actual de la Dependencia en cuanto a sus estilos de Dirección y las características de los elementos que se relacionan con el estilo de dirección que predomina.

Existen situaciones particulares en las que para construir cuadros y gráficas se recurrió a procedimientos especiales es el caso de los puestos y las categorías, se construyó el cuadro en donde expresan los diversos puestos con sus respectivas categorías y el número de elementos que integran cada uno.

Para determinar que trabajadores son de confianza y cuales de base, se utilizó un listado de puestos y categorías que son sindicalizados es decir, de base, los demás puestos que no se encuentran en ese listado son de confianza. Debemos mencionar que a los trabajadores de honorarios aunque no tienen derechos sindicales se les paga en forma similar a los sindicalizados. En este caso sólo nos interesa analizar la proporción de los trabajadores de base y los de confianza.

En las demás gráficas y cuadros no existió algún procedimiento especial para su construcción.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION Y CONCLUSIONES

Una vez que se obtuvo la información y se presentó en forma gráfica o en cuadros que facilitarán su comprensión, se procedió a explicar el significado de los datos y su relación con el objeto de estudio, que en este caso es el estilo de dirección que predomina y sus elementos con los que se relaciona.

En las conclusiones se expone la validez de la hipótesis que se planteó en el estudio de la Dependencia, así como sus consecuencias y los elementos que intervienen para explicar la hipótesis.

4.1.1. CUESTIONARIO

Buenos Días/Tardes. Siendo usted un colaborador de una Institución Pública consideramos inestimable que pudiera proporcionarnos determinados datos que le solicitamos en este cuestionario. Tenga presente que las respuestas que pueda dar, permanecerán en el anonimato, datos que tienen para nosotros gran utilidad y que sólo se utilizarán para fines didácticos.

Le quedamos muy agradecidos por su atención.

Instrucciones: Conteste con letras las preguntas que tiene renglón de respuesta o marque con una X según sea el caso.

1.- ¿Qué puesto ocupa?

2.- Sexo F () M ()

3.- Su edad se encuentra comprendida entre:
Menos de 20 años () de 20 a 30 años () 31 años en -
adelante ()

4.- ¿Cuál es su categoría como trabajador de la Institución?
Categoría A () Categoría E ()
Categoría B ()
Categoría C ()
Categoría D ()

5.- ¿Cuál es su último nivel de estudios?

- Primaria ()
 Secundaria ()
 Bachillerato ()
 Comercial ()
 Profesional ()
 Posgrado ()

6.- En caso de que usted haya estudiado Comercio o Profesional ¿Cuál es su Profesión?

7.- ¿Cuáles son los estudios que realiza actualmente y donde los realiza?

8.- Diga su experiencia laboral en años de acuerdo a:

Sector Privado _____
 Sector Público _____

9.- ¿Posee automóvil? SI () NO ()

10.- La casa donde habita:

Es rentada () La está pagando () Es propia ()

Para contestar las siguientes preguntas se tienen dos columnas de incisos, marque una "X" en la primera, en la cuál debe expresar su opinión de acuerdo a su experiencia y en la segunda columna marque una "I", en la que indique lo que usted considere sería lo ideal. Sólo marque una "X" y una "I" por cada pregunta.

11.- ¿Cuál cree Ud. que deba ser la confianza que un superior deba tener en los subordinados?

- | | 1a | 2a |
|---|-----|-----|
| a) Poca Confianza | () | () |
| b) Confianza Condicionada | () | () |
| c) Confianza limitada | () | () |
| d) Confianza suficiente en todas las <u>cues</u>
tiones posibles | () | () |

12.- ¿En que forma el superior inmediato obtiene las ideas y opiniones de sus subordinados?

- | | | |
|-----------------------------------|-----|-----|
| a) No los toma en cuenta | () | () |
| b) Algunas ocasiones los consulta | () | () |
| c) Generalmente los consulta | () | () |
| d) Siempre los consulta | () | () |

13.- ¿Cuál cree Ud. que es la principal causa por la que trabaja la gente?

- | | | |
|--|-----|-----|
| a) Satisfacer sus necesidades y seguridad económica | () | () |
| b) Seguridad económica y el deseo de te--
ner una posición social | () | () |
| c) El deseo de una nueva experiencia y el
deseo de comprometerse | () | () |
| d) El aplicar la iniciativa y capacidades
que poseen | () | () |

14.- ¿Cuál cree Ud. que es la mejor forma de inducir al trabajador a colaborar?

- | | | |
|---|-----|-----|
| a) Temor, amenazas, castigos y ocasiona--
les recompensas | () | () |
| b) Recompensas y algún castigo real | () | () |
| c) Recompensas, castigos ocasionales y -
cierto compromiso | () | () |

- | | 1a | 2a |
|--|-----|-----|
| d) Recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo | () | () |
| 15.- ¿Cómo considera que debe fluir la información en una organización? | | |
| a) En forma descendente originándose en niveles altos | () | () |
| b) Por lo común en forma descendente | () | () |
| c) Tanto hacia arriba como hacia abajo | () | () |
| d) Hacia arriba, hacia abajo y entre iguales | () | () |
| 16.- ¿Cómo considera Ud. que debe conocer y comprender el superior los problemas que enfrentan los subordinados en una organización? | | |
| a) Ningún conocimiento y nula comprensión | () | () |
| b) Algún conocimiento y comprensión | () | () |
| c) Conocer y comprender bastante bien | () | () |
| d) Conocer y comprender excelentemente | () | () |
| 17.- ¿Considera Ud. que las actividades que se realizan en una organización deban realizarse en equipo para que tengan buen término? | | |
| a) No es necesario | () | () |
| b) En pocas ocasiones | () | () |
| c) En la mayoría de las ocasiones | () | () |
| d) En todas las ocasiones | () | () |
| 18.- ¿Cree Ud. que los subordinados de una organización deban influir sobre los fines, métodos, y actividades donde trabajan? | | |
| a) No es necesario | () | () |
| b) En pocas ocasiones | () | () |

- | | 1a | 2a |
|---|-----|-----|
| c) En la mayoría de las ocasiones | () | () |
| d) En todas las ocasiones | () | () |
| 19.- ¿En que nivel de una organización considera apropiado que deben tomar las decisiones importantes? | | |
| a) Nivel superior | () | () |
| b) Nivel superior y en algunos niveles -- inferiores | () | () |
| c) En el nivel superior, las más concre--tas en los niveles inferiores | () | () |
| d) En todos los niveles de la organización | () | () |
| 20.- ¿Hasta que punto deben estar envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo? | | |
| a) Nada en absoluto | () | () |
| b) Ocasionalmente, eso sí se les consulta | () | () |
| c) Ser consultados, pero sin involucrarse en la toma de decisiones | () | () |
| d) Participar totalmente en la toma de <u>de</u> cisiones | () | () |
| 21.- ¿Considera Ud. que para fijar los objetivos debe: | | |
| a) Simplemente emitirlos | () | () |
| b) Se emiten y en algunas ocasiones se <u>per</u> miten comentarios | () | () |
| c) Se fijan tras discutir con los subordi--nados los problemas y la acción planea--da | () | () |
| d) Mediante la participación de grupos | () | () |

22.- ¿En que grado considera que los subordinados se resisten a la obtención de los objetivos de la organización?

- | | 1a | 2a |
|---|-----|-----|
| a) Se resisten | () | () |
| b) Se resisten parcialmente | () | () |
| c) Sólo existe poca resistencia | () | () |
| d) Todos tienden a la obtención de los <u>ob</u>
jetivos | () | () |

23.- ¿En que niveles jerárquicos de la organización se preocupan respecto a la actuación de las funciones de control?

- | | | |
|---|-----|-----|
| a) Solamente en los niveles altos | () | () |
| b) Principalmente en los niveles altos | () | () |
| c) Además de los niveles altos cierta <u>res</u>
ponsabilidad, en los niveles medios e
inferiores | () | () |
| d) En todos los ámbitos de la organiza-
ción | () | () |

24.- ¿A que se le debe de dar más importancia en atención para obtener una alta producción?

- | | | |
|---|-----|-----|
| a) Más importancia al trabajo | () | () |
| b) Más importancia al trabajo y poca al -
trabajador | () | () |
| c) La misma importancia al trabajo y al -
trabajador | () | () |
| d) Más importancia al trabajador | () | () |

25.- ¿Considera Ud. que en las actividades que realizan los subordinados interviene la creatividad?

- | | 1a | 2a |
|------------------------------------|-----|-----|
| a) En raras ocasiones | () | () |
| b) Sólo en algunas ocasiones | () | () |
| c) En casi todas las ocasiones | () | () |
| d) En todas las ocasiones posibles | () | () |

Marque con una "X" la respuesta correcta a las siguientes preguntas:

26.- ¿En que grado considera que las relaciones amistosas con sus compañeros y jefes se efectúa?

- | | |
|--------------|-----|
| a) Pésimo | () |
| b) Regular | () |
| c) Bueno | () |
| d) Excelente | () |

27.- ¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar de puesto, trabajo u organizaicón lo haría?

- SI () NO ()

NOTA: En caso de que su respuesta haya sido negativa no conteste la siguiente pregunta.

28.- ¿En que le gustaría trabajar?

- | | |
|--|-----|
| a) Mismo puesto en otra organización | () |
| b) Otro puesto en misma organización | () |
| c) En otra organización con cualquier puesto | () |

LE QUEDAMOS MUY AGRADECIDOS POR SU PARTICIPACION.

4.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA

En el estilo de dirección intervienen los miembros del grupo incluyendo a los subordinados y a los dirigentes de dicho grupo. Dado que el estudio se realizó en una Dependencia del Sector Público, los elementos que conforman el universo son todos los trabajadores de dicha dependencia.

El muestreo es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población o del universo que ha de investigarse. El objeto del muestreo es establecer generalizaciones con respecto a un grupo total de elementos sin tener que examinarlos uno por uno, es decir a través de la muestra representativa se puede inferir las características y atributos del grupo de los elementos que conforman el universo.

El número de trabajadores, que conforman la Dependencia son 1132, para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, la cual es:

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

En donde:

- Z = Coeficiente de confianza o seguridad.
- N = Universo o población.
- p = Probabilidad a favor.

(1) Fórmula tomada de Stevenson William, J. Estadística para administración y economía. Harla, México. 1978. P. 254

- q = Probabilidad en contra.
 e = Error en contra.
 n = Tamaño de la muestra.

El nivel de confianza se aplicó para el 95% de casos, de tal manera que $Z = 1.96$

Para aumentar el grado de precisión en el tamaño de la muestra a los valores de "p" y "q" se les asignó 0.5, alcanzando el tamaño de la muestra su valor máximo, para obtener mayor precisión.

Se determinó error máximo el 5%, ya que variaciones superiores al 10% reducirían demasiado la validez de la información.

De acuerdo a la fórmula:

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

Los valores para el tamaño de la muestra son:

- n = ?
 Z = 1.96
 p = .50
 q = .50
 e = 5% = .05
 N = 1132

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (1132) (.50) (.50)}{(.05)^2 (1132-1) + (1.96)^2 (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (1132) (.50) (.50)}{(.0025) (1131) + (3.84) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{1086.72}{2.83 + .96}$$

$$n = \frac{1086.72}{3.79}$$

$$n = 286.73 = n = 287$$

Esto quiere decir que a 287 personas se les va a aplicar el cuestionario.

Después que se determinó el tamaño de la muestra, se procedió a determinar la forma en que se seleccionarían los individuos que contestarían el cuestionario.

Dado que nuestro análisis se enfocó a la Dependencia seleccionada para estudio, todos sus trabajadores tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para integrar la muestra, por lo que se procedió a aplicar los cuestionarios a los trabajadores de los diferentes departamentos de dicha Dependencia, sin dejar de aplicar cuestionarios en ningún departamento. Puesto que si hubiéramos aplicado los cuestionarios en un departamento a todos los trabajadores sin olvidar a ningún elemento de dicho departamento y así sucesivamente quizás no se hubiera aplicado cuestionarios a los demás departamentos por haberse agotado en los primeros, y nuestra muestra no sería representativa, puesto que se omitirían carac-

teres de los departamentos a los cuales no se les hubiera aplicado cuestionarios, con lo que la muestra sólo representaría un aspecto parcial de la Dependencia.

Se procedió con una selección aleatoria irrestricta en los departamentos. "De acuerdo con esta técnica, a la que se designa frecuentemente con el nombre de selección aleatoria irrestricta, los elementos de la muestra son extraídos completamente al azar del universo completo o de estratos seleccionados del mismo".¹

Se procedió así, por las limitaciones impuestas por la Dependencia ya que lo ideal hubiera sido tener un listado con los nombres y puestos de los trabajadores con lo cual se habrían numerado y realizado un muestreo por números aleatorios.

1. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Manual de Muestreo para Auditores. CEMLA, México. 1986. P. 8

**4.3. TABULACION Y PRESENTACION E INTERPRETACION
DE LA INFORMACION**

El cuadro 4.1 muestra los puestos de las personas que integraron la muestra de la población, las categorías de cada puesto así como el total de cada puesto.

Sobresale por su cantidad en los tres primeros lugares los puestos de: Técnico, Secretaria y Jefe de Sección.

Se puede inferir que existe en la dependencia una gran cantidad de personas con los puestos de Técnico, Secretaria y Jefe de Sección.

No es el mismo comportamiento el de una persona de base, que el de confianza, obviamente los trabajadores de base por sentirse protegidos del sindicato tienden por lo general a realizar su trabajo en forma menos eficiente y en el peor de los casos no trabajan realmente, los de confianza están involucrados en los objetivos de la Institución y por ello se "preocupan más" por la obtención de los objetivos, contribuyendo con más entusiasmo al desarrollo de sus actividades.

En la Dependencia estudiada se consideran a los puestos de Jefe de Sección con categorías de la C en adelante, Supervisor con categoría D y E, los jefes de Oficina, los Contadores, Jefes de Departamento, los Coordinadores y los técnicos con categoría E, como personal de confianza. Según el cuadro en los trabajadores estudiados se encuentran; 11 Jefes de Sección, 13 Supervisores, 8 Contadores, 7 Jefes de Oficina, 4 Jefes de Departamento, 1 Coordinador y por último un técnico E, en total, 45 trabajadores de confianza.

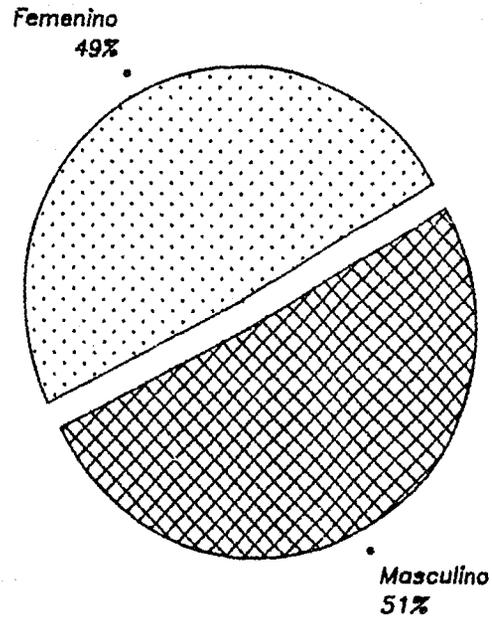
En el personal de base podemos encontrar que se les clasifica por categorías, los ubica en cierto nivel, nivel que difiere por el sueldo, para determinar las categorías

de los puestos se siguen diferentes criterios, por ejemplo para los técnicos es el grado de escolaridad, al igual que a los de jefes de Sección, sin embargo para las Secretarías la categoría se otorga de acuerdo al tipo de secretaria que se trate así tenemos que la Secretaría A, es la secretaria Mecanógrafa, Secretaria B, es Taquimecanógrafa, la Secretaria C, es la secretaria de Departamento, la Secretaria D es la Secretaria de Jefe de Servicios.

Además de que existen variadas especialidades dentro de un mismo puesto, en el caso de los técnicos existen por ejemplo: técnicos codificadores, revisores en adjudicación, en devolución de depósitos, algo similar ocurre con puestos como Jefes de Sección.

Lo anterior pone de relieve que la Dependencia estudiada, posee características del sistema burocrático como son: división del trabajo, lo que se aprecia con la gran cantidad de puestos que existen con sus respectivas especialidades, asimismo existe una estructura jerárquica de autoridad la cual se encuentra contenida en el Manual de Organización de la Dependencia, existen reglas y políticas tanto para el desempeño de actividades las cuales son marcadas por el Manual de Procedimientos de cada área.

Gráfica 4.1
2.-Sexo



En la gráfica 4.1 nos muestra la cantidad de hombres y mujeres que integraron la muestra. La proporción de hombres y mujeres es similar puesto que el 49% fueron del sexo femenino y el 51% del sexo masculino.

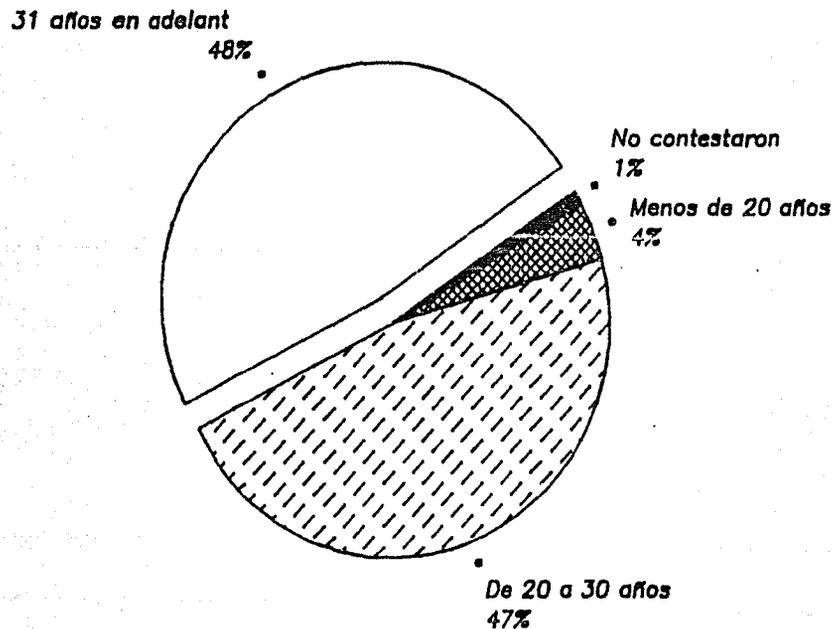
La población en México según el censo de 1980 el 49% fueron del sexo masculino y el 51% del sexo femenino, con lo cual se nota que es ligeramente superior la población femenina que la masculina.

Esto se refleja en las grandes y modernas organizaciones de todo tipo, con sus respectivas consecuencias, no es lo mismo dirigir a un hombre que a una mujer. En México existe por lo general la familia patriarcal en la que a la mujer se le permite menor participación en casi todas las cuestiones, es así como se le educa a no participar, sin embargo al hombre por el hecho de ser hombre se le permite participar y se le da más importancia, pero hay que aclarar que cuando en ocasiones los padres son muy autoritarios no permiten la participación de sus hijos tanto a hombres como mujeres.

La educación influye en el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus actividades, para las que no les gusta participar se requerirá una dirección más autoritaria, sin embargo en las personas que están acostumbradas a participar se les deberá tratar con más democracia para que desarrollen mejor sus actividades.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Gráfica 4.2
3. Edad de los trabajadores

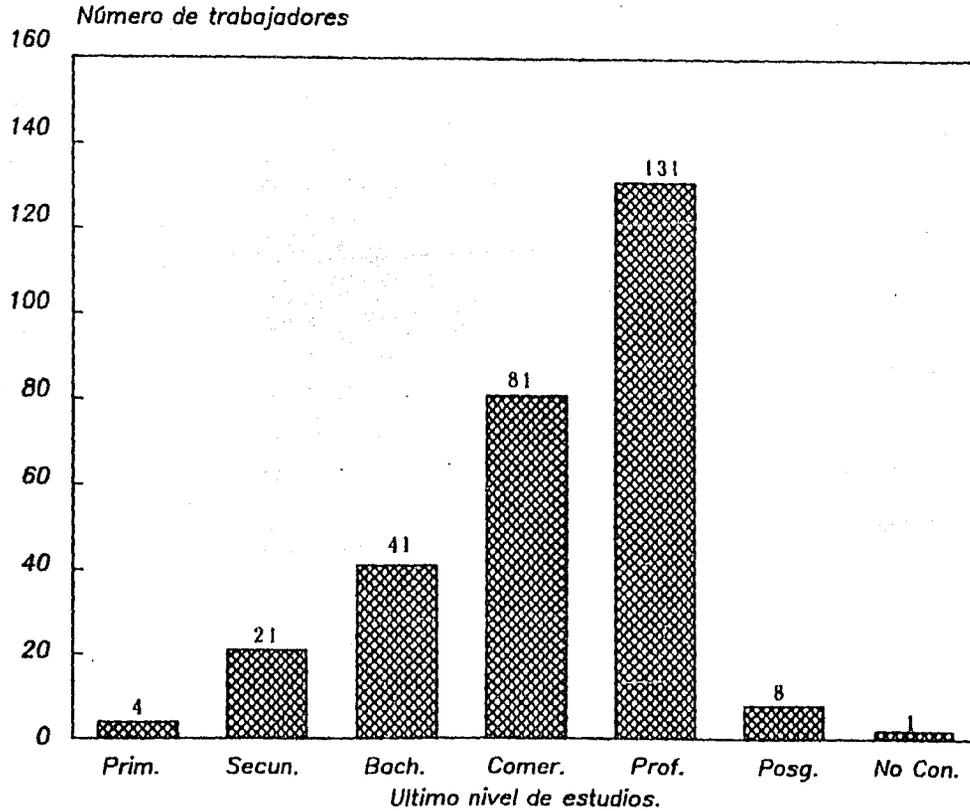


La gráfica 4.2 muestra que la mayor parte de los trabajadores tienen una edad mayor de 31 años y de 20 a 30 años así tenemos que el 4% tienen menos de 20 años, el 47% tienen de 20 a 30 años, el 48% tienen 31 años en adelante y el 1% se abstuvo de contestar.

La incidencia de la edad en el comportamiento de las personas en el sistema burocrático es de tal magnitud que condiciona el estilo de dirección, las personas con mayor edad crean ciertos moldes o pautas de conducta en la manera de desarrollar el trabajo, estos lo heredan a los más jóvenes, con lo que es en cierto modo un sistema rígido que no permite la innovación en el trabajo, estos factores influyen para que se adopte un estilo de dirección en el que no se permite la participación de todos, sino sólo de unos cuantos.

Gráfica 4.3

5. ¿Cuál es su último nivel de estudios ?



La gráfica 4.3 muestra que la mayor parte de los trabajadores realizan o tienen estudios profesionales, el 2% tienen primaria, el 7% secundaria, el 14% bachillerato, 28% Comercial, el 46% Profesional, el 3% Posgrado y sólo una persona no contestó su escolaridad. De lo anterior se destaca con mayor porcentaje los trabajadores que poseen o realizan estudios profesionales.

Los estudios que las personas poseen o realizan influyen en su manera de conducirse en la solución de problemas, es claro que una persona con más estudios comprenderá más objetivamente un problema con lo cual tendrá más alternativas de solución, asimismo en relación con sus jefes, subordinados o iguales se comportará en forma más flexible al comprenderlos en sus particularidades personales.

Las personas que poseen más estudios requieren que se les conduzcan con un estilo de dirección más flexible ya que exigen ser informados, tomar parte en las decisiones, los que ejercen la dirección y tienen estudios profesionales comprenden con mayor claridad los problemas de sus subordinados, sin embargo esto está condicionado por el tipo de profesión que se trate, así como su personalidad ya que no será el mismo comportamiento el de un administrador, un contador, un ingeniero o un arquitecto.

ESTUDIOS QUE REALIZAN ACTUALMENTE LOS TRABAJADORES

En respuesta a la pregunta 7 ¿Cuáles son los estudios que realiza actualmente y dónde los realiza?, se observó lo siguiente: sólo 46 trabajadores realizan estudios es decir el 16%.

Es claro que sólo una pequeña proporción realiza estudios, de los cuales se observó que el tipo de estudios son: inglés, alguna Maestría o alguna carrera de nivel Licenciatura como; Economía, Derecho, Ingeniería, Arquitectura, de las cuales de algunas instituciones a la que acuden es a la UNAM, y a escuelas particulares o en forma autodidacta.

Esto se refleja en el comportamiento de los individuos porque en el caso de aquellos que están adquiriendo una preparación tienen otra visión de las cosas, enfocan la realidad de acuerdo a su preparación y con esto contribuyen a modificar el estilo de dirección que los jefes ejerzan sobre ellos. En la Dependencia estudiada realmente es poco el porcentaje de los que realizan actualmente estudios.

CUADRO 4.2
 PROFESION DE LOS TRABAJADORES

6.- ¿Cuál es su profesión?

PROFESION	NUMERO DE TRABAJADORES	%
Contador Público	29	10
Lic. en Administración	19	7
Lic. en Derecho	18	6
Arquitecto	17	6
Ingeniero Civil	17	6
Mercadotecnia y Publicidad	6	2
Actuario	5	2
Programador	6	2
Técnico en Contaduría	14	5
Secretaria	49	17
Otras o Varias	44	15
No tienen profesión	63	22
TOTAL	287	100%

El cuadro 4.2 muestra las profesiones de los trabajadores. Para ordenarlos primeramente se agruparon de mayor a menor proporción las profesiones, de aquellas que son estudios profesionales, posteriormente las profesiones a nivel comercial como las Secretarias y Tecnicos en Contaduria.

Sobresale en mayor proporción los Contadores Públicos seguidos por los Lic. en Administración y, se encuentran en la misma proporción los Lic. en Derecho, los Arquitectos y los Ingenieros Civiles.

La preparación academica en este caso, la profesión influye sobre el criterio de las personas que al desarrollar una actividad, la que estará matizada por el carácter de la profesión, pongamos el caso de Jefe de los Programadores de Computadoras, si él no tiene al menos la misma preparación de los subordinados tendrá que permitirles una mayor participación.

En la actualidad en que las actividades se han vuelto más complejas, se requiere la colaboración de diversos especialistas para el desarrollo de dichas actividades, obviamente que esto influye en el comportamiento de los Jefes para determinar su estilo de dirección ya que es difícil para una sola persona, tener preparación en todas las especialidades.

CUADRO 4.3
EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR PRIVADO Y PUBLICO

8.- Diga su experiencia laboral en años.

	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Trabajadores con experiencia laboral Sector Privado	177	62
Trabajadores sin experiencia laboral Sector Privado	110	38
TOTAL	287	100%

PERIODO DE EXPERIENCIA	SECTOR PRIVADO		SECTOR PUBLICO	
	NUMERO DE TRABAJADORES	%	NUMERO DE TRABAJADORES	%
De un día a cinco años menos un día	91	52	154	54
De 5 años a 9 años menos un día	52	29	56	19
De 9 años a 13 años menos un día	23	13	43	15
De 13 años en adelante	11	6	34	12
TOTAL	177	100	287	100

El cuadro 4.3 muestra la experiencia laboral de los trabajadores tanto en el sector privado como el público.

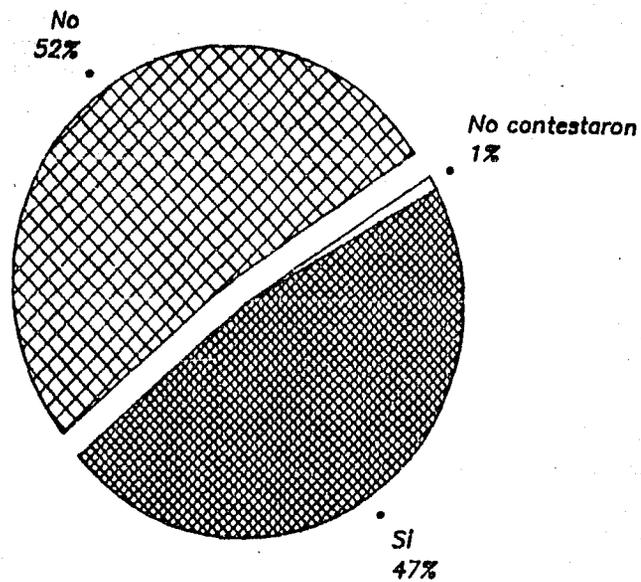
En un 62% los trabajadores han tenido experiencia en el sector privado y el 52% tiene experiencia de un día a cinco años menos un día.

Los trabajadores en un 54% tiene experiencia laboral en el sector público de un día a cinco años menos un día.

La consideración de la experiencia laboral influye en la forma en que en un grupo de trabajo exista determinado estilo de dirección, puesto que a mayor experiencia en el sector privado y público se comprende que existen diversas formas de la naturaleza en el hombre, a diferencia de que si sólo tiene experiencia en el sector público simplemente conoceran un aspecto de la naturaleza humana, ya que en el sector público por su ambiente, sus miembros tienden a comportarse en forma similar en determinados niveles jerárquicos.

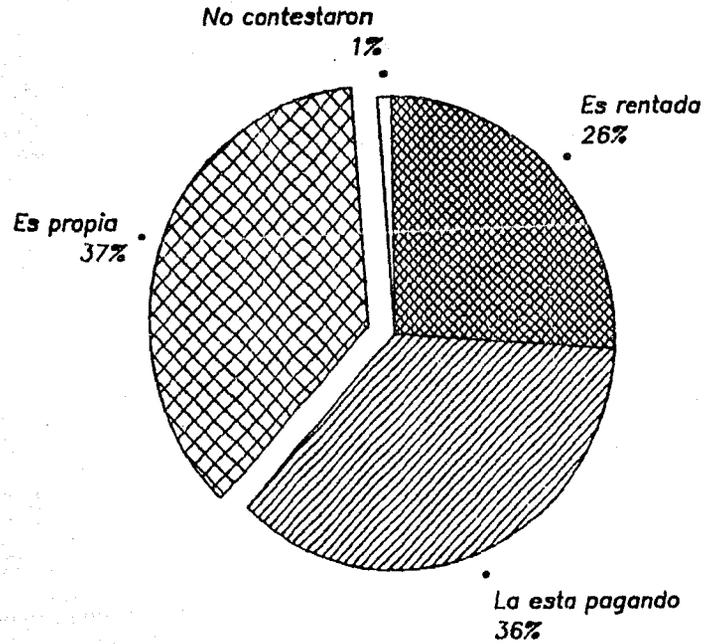
Cuando es mayor la experiencia laboral se comprende mejor que los seres humanos son distintos en su naturaleza y se es más flexible en el estilo de dirección. En esta Dependencia se nota que existe experiencia laboral de los trabajadores tanto en el sector Privado como el Público.

Gráfica 4.4
9.¿ Posee automovil ?



Gráfica 4.5

10. La casa donde habitan los trabajadores.



La gráfica 4.4 muestra que el 47% si tiene automóvil, el 52% no tiene automóvil y el 1% no contestaron.

La grafica 4.5 refleja que el 26% habita en casa rentada el 36% en casa que esta pagando, 37% en casa propia y sólo el 1% no contesto.

La propiedad de automóvil y la casa que se habita se tomo como parametro de haber satisfecho la necesidad de seguridad.

La escala de motivación de Maslow indica según el concepto de prepotencia, que una vez que se cubren las necesidades fisiológicas y de seguridad surgen las necesidades de amor a y de los demás, amor propio y la autorealización y que mientras no se hayan cubierto las primeras no surgen las que le siguen en la escala citada.

A fin de apreciar en que orden surgen las motivaciones en los trabajadores de la burocracia pública, se consideró la propiedad del automóvil y casa donde se habita como parametro de haber satisfecho la necesidad de seguridad, se comparó la cantidad de personas que han logrado obtener seguridad contra el número de personas que tienen las diversas necesidades de acuerdo a la escala de Maslow, esto se observa en el siguiente cuadro.

Se considera a la casa y automóvil como parametro de seguridad porque el poseer casa y automóvil le infunde al individuo cierta seguridad.

CUADRO 4.4

	NUMERO	%
POSEEN CASA Y AUTO	55	19
SOLO POSEEN AUTO	80	28
NO POSEEN AUTO	150	52
NO CONTESTARON	2	1
TOTALES	287	100%

CUADRO 4.5

	NUMERO	%
POSEEN CASA Y AUTO	55	19
SOLO TIENEN CASA PROPIA	52	18
ESTAN PAGANDO SU CASA NO TIENEN AUTO	103	36
RENTAN CASA Y NO TIENEN AUTO	73	26
NO CONTESTARON	4	1
TOTALES	187	100%

CUADRO 4.6

MOTIVACIONES POR LAS CUALES DESEAN TRABAJAR	TRABA- JADORES	%
SATISFACER SUS NECESIDADES Y SEGURIDAD ECONOMICA	38	13
SEGURIDAD ECONOMICA Y EL DESEO DE TENER UNA POSICION SOCIAL	37	13
EL DESEO DE UNA NUEVA EXPERIENCIA	29	10
EL APLICAR LA INICIATIVA Y CAPACIDADES QUE POSEEN	160	56
NO CONTESTARON	23	8
TOTALES	187	100%

Los cuadros 4.4 y 4.5 anteriores señalan que sólo el 19% de los trabajadores encuestados han satisfecho la necesidad de seguridad al poseer automóvil y casa, que el resto de los trabajadores no la ha satisfecho por completo, ya sea que no posean auto, o que su casa la estén pagando aunque posean auto, o que no tengan auto y renten la casa donde habitan.

Ahora bien dentro de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la autorrealización se considera el aplicar la iniciativa y capacidades que poseen los individuos.

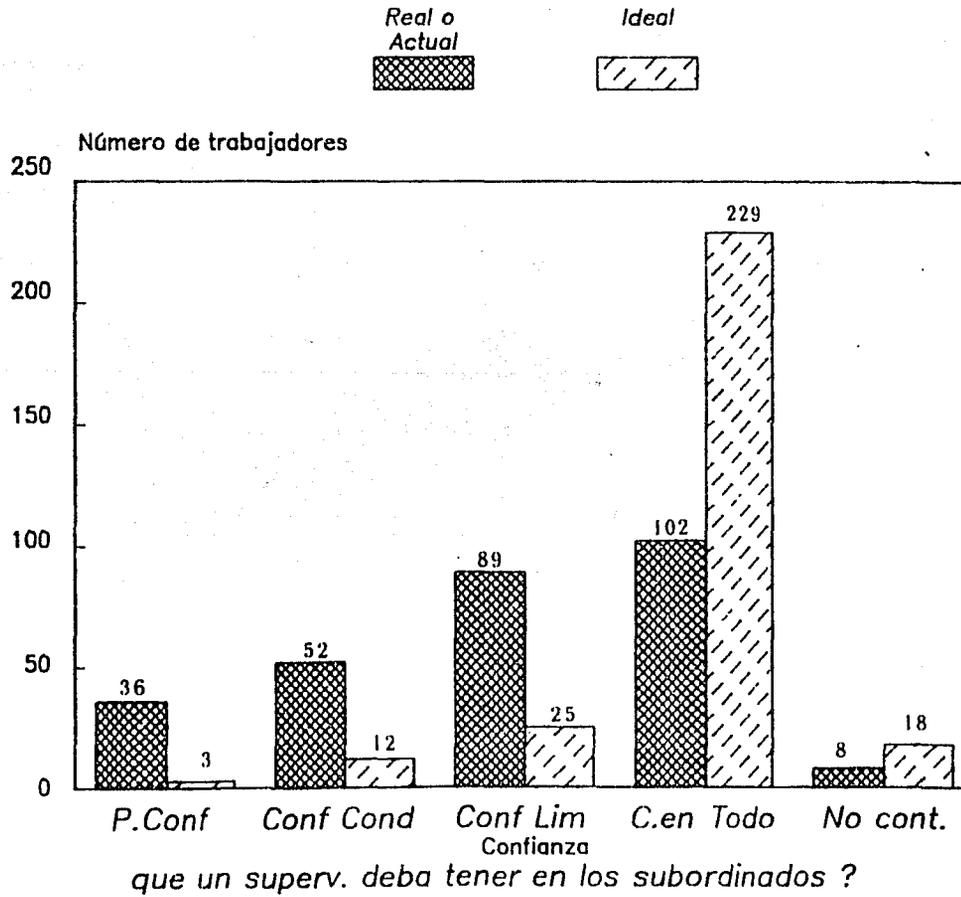
El cuadro 4.6 muestra que la mayor parte de los trabajadores marca como deseo más importante para ellos la necesidad de que en su trabajo apliquen la iniciativa y creatividad que poseen en un 56%.

Según Maslow sólo puede surgir esta necesidad cuando se han cubierto todas las necesidades anteriores, sin embargo los trabajadores de la Dependencia que sólo en un 19% han cubierto sus necesidades de seguridad y el resto ni siquiera han llegado a cubrir esta necesidad, en su mayoría les interesa más la necesidad de autorrealización, nótese que para llegar a esta necesidad se tendría que haber cubierto las necesidades fisiológicas, seguridad, amor a y de los demás y amor propio, y sin embargo apenas y un porcentaje pequeño 19% de los trabajadores han cubierto la de seguridad, faltándoles cubrir las de amor a y de los demás y amor propio.

Lo anterior demuestra que no existe la misma secuencia en la escala de motivaciones de los trabajadores mexicanos burócraticos, que la señalada por Maslow con su concepto de prepotencia.

Gráfica 4.6

11. ¿Cuál cree ud. que deba ser la confianza



La gráfica 4.6 muestra la confianza que los superiores tienen en los subordinados, asimismo expresa la confianza que los trabajadores desean tengan los superiores en los subordinados.

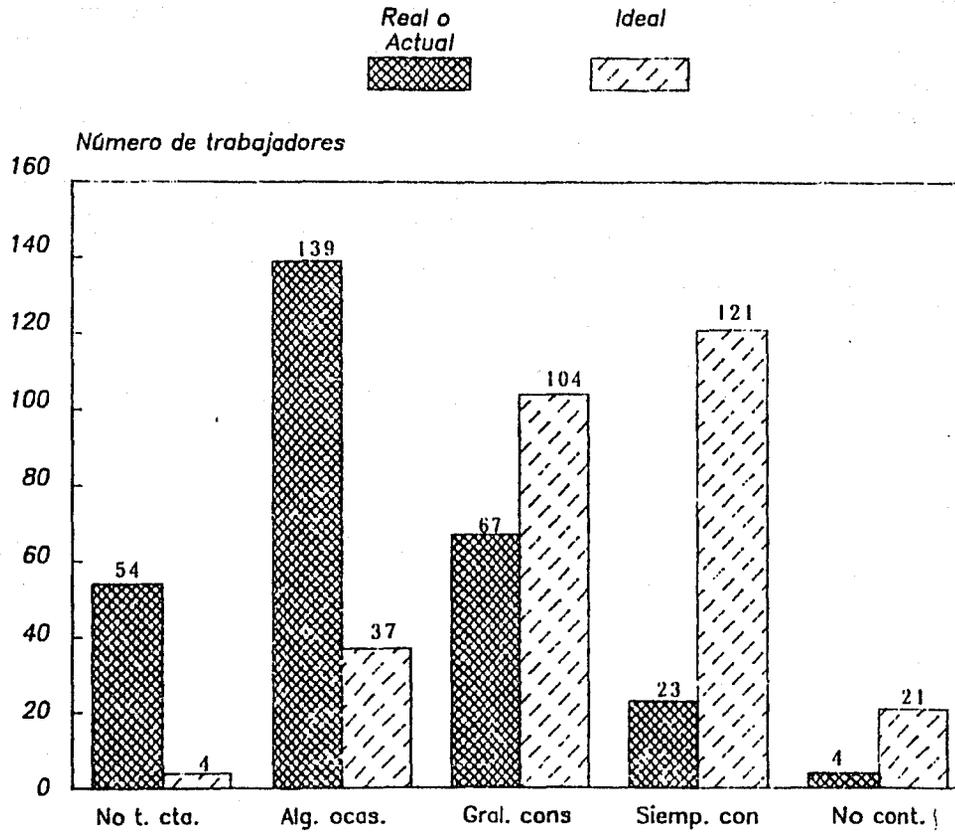
Según la situación actual los superiores tienen poca confianza en los subordinados en un 13%, confianza condicionada en un 18%, confianza limitada en un 31%, confianza suficiente en todas las cuestiones posibles en un 35% y sólo el 3% no contesto. Sobresale la confianza suficiente en todas las cuestiones posibles, por lo que en este aspecto existe un estilo de dirección participativo.

Sin embargo los trabajadores desean que los superiores tengan poca confianza en los subordinados en un 1%, confianza condicionada en un 4%, confianza limitada en un 9%, confianza suficiente en todas las cuestiones posibles en un 80%, y el 6% no expreso lo que desearían, es claro que la mayor parte de los trabajadores desean que los superiores tengan una confianza suficiente en todas las cuestiones posibles.

Es así que se desea exista un estilo de dirección participativo, en lo que se refiere a la confianza del superior al subordinado.

Gráfica 4.7

12. ¿ En que forma el sup. inmediato obtiene



las ideas y opiniones de sus subordinados ?

La gráfica 4.7 muestra la forma en que el superior inmediato obtiene las ideas y opiniones de sus subordinados, también expresa la forma en que se desean que los superiores obtengan dichas ideas y opiniones.

En lo que se refiere a la situación actual los superiores inmediatos para obtener ideas y opiniones de los subordinados no los toma en cuenta en un 19%, y algunas ocasiones los consulta en un 49%, generalmente los consulta en un 23%, siempre los consulta un 8%, y sólo el 1% no contesto.

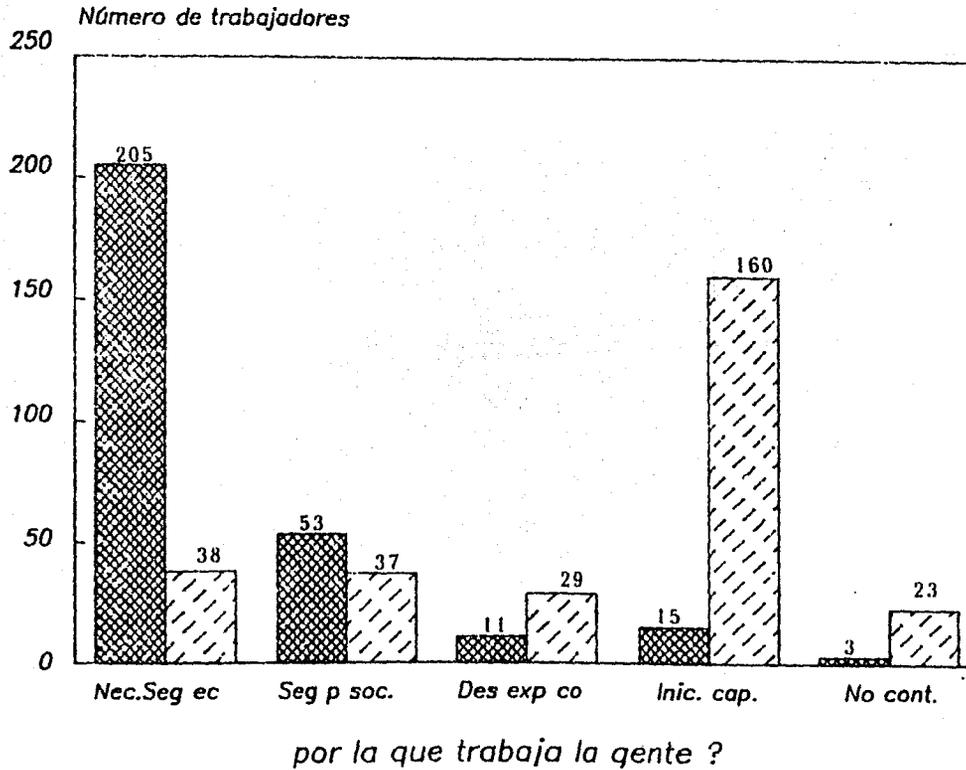
Sobresale la cantidad de superiores que sólo en algunas ocasiones consulta a los subordinados, por lo que predomina un estilo de dirección autoritario benevolente en lo que a este elemento se refiere.

Los trabajadores desean que los superiores inmediatos obtengan ideas y opiniones de los subordinados, que no los tomen en cuenta en un 1%, algunas ocasiones se les consulte en un 13%, generalmente los consulten en un 36%, que siempre los consulten en un 42%, y sólo el 3% no contestaron. La mayor parte de los trabajadores desean que siempre los consulten en la obtención de ideas y opiniones, lo que indica un estilo de dirección de participación.

Esto nos muestra cual es la expectativa que el subordinado espera que su jefe adopte en relación con él.

Gráfica 4.8

13. ¿Cuál cree ud. que es la principal causa

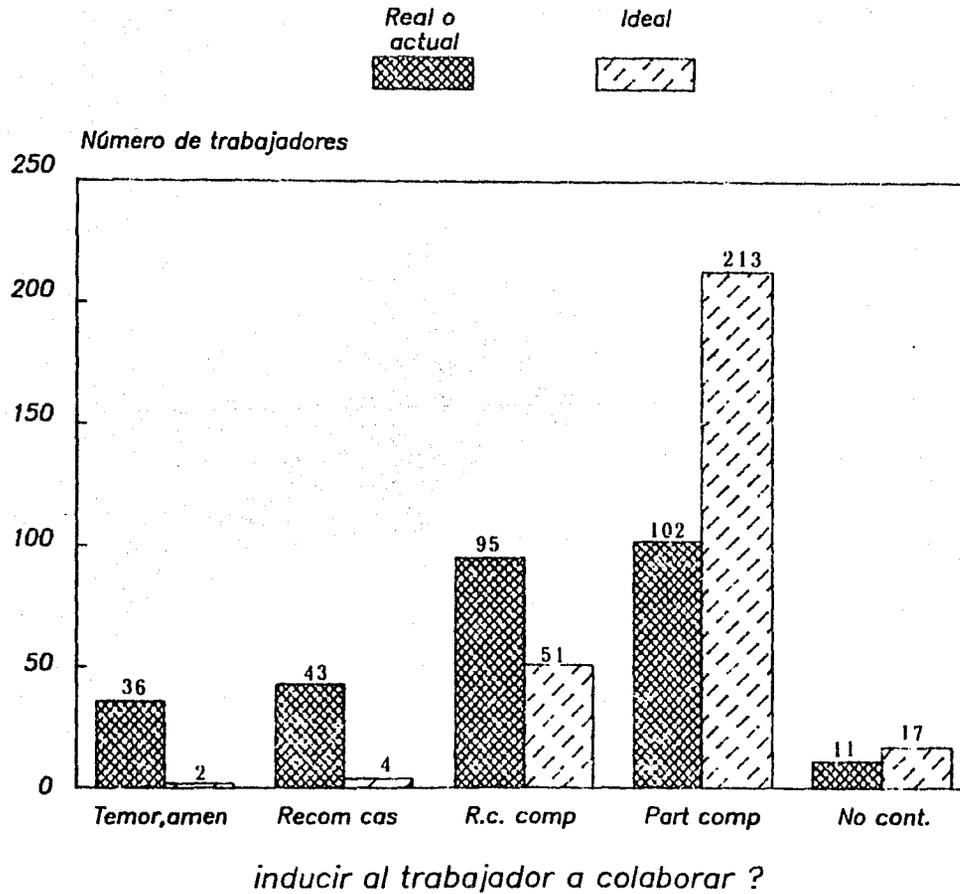


La gráfica 4.8 muestra las causas por las que la gente trabaja, también muestra las causas por las que la gente desea trabajar.

La principal causa por la que la gente trabaja en un 72% es por satisfacer sus necesidades y seguridad económica, un 18% por seguridad económica y el deseo de tener una posición social, el 4% por el deseo de una nueva experiencia y el deseo de comprometerse, el 5% por aplicar la iniciativa y capacidades que poseen. Se nota que la mayor parte de la gente trabaja por satisfacer sus necesidades y seguridad económica, con lo cual existe un estilo autoritario explotador.

Sin embargo la gente desea que la principal causa por la que trabaje sea en un 13% para satisfacer sus necesidades y seguridad económica, el 13% por seguridad económica y el deseo de tener una posición social, el 10% por el deseo de una nueva experiencia y el deseo de comprometerse, el 56% para aplicar la iniciativa y capacidades que poseen, sólo el 8% no contestó, la mayor parte de los trabajadores desean trabajar para aplicar la iniciativa y capacidades que poseen, es decir un estilo participativo.

Gráfica 4.9
 14 ¿ Cúal cree ud. que es la mejor forma de



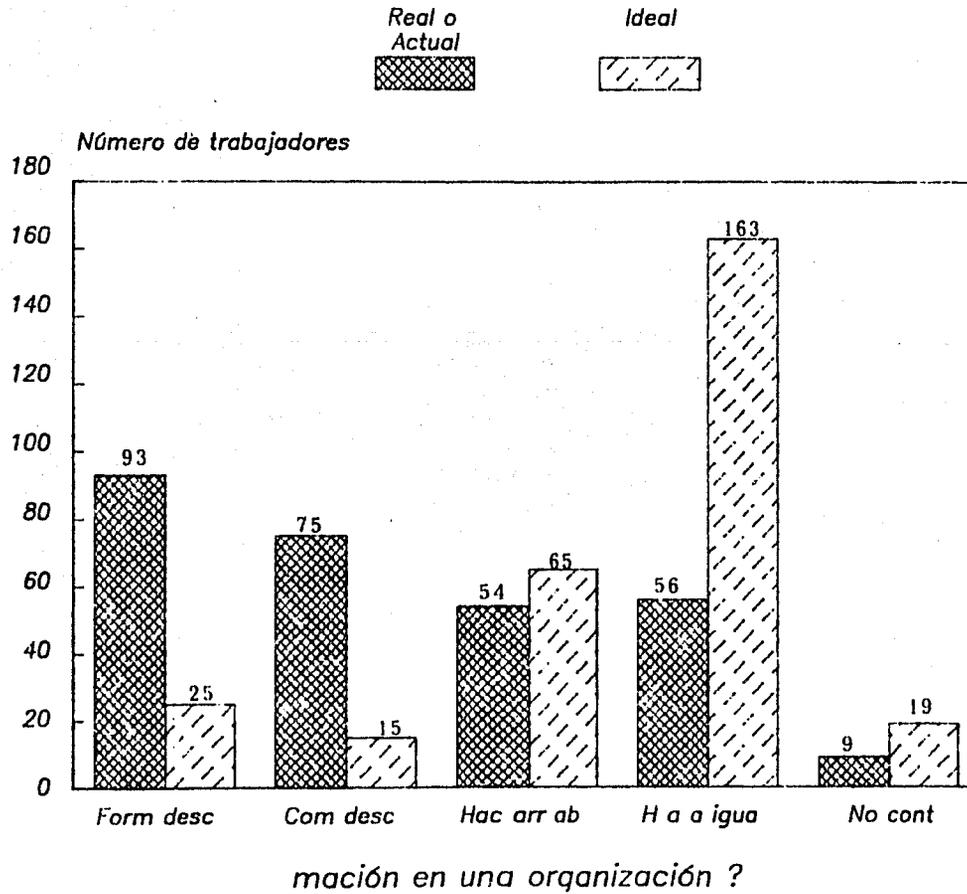
La gráfica 4.9 muestra cual es la mejor forma en que se induce al trabajador a colaborar, también muestra la forma en que desean se induzca al trabajador a colaborar.

La mejor forma en que se induce al trabajador a colaborar mediante temor, amenazas, castigos y ocasionales recompensas es en un 12%, recompensas y algún castigo real en un 15%, recompensas, castigos ocasionales y cierto compromiso en un 33%, recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo en un 36%, sólo el 4% no contesto. La mayor proporción se efectúa mediante recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo, mediante un estilo participativo.

La gente desea que la mejor forma de inducir al trabajador a colaborar sea mediante temor, amenazas, castigos y ocasionales recompensas en un 1%, recompensas y algún castigo real en un 1%, recompensas, castigos ocasionales y cierto compromiso en un 18%, recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo en un 74% y sólo el 6% no contesto. La mayor parte de la gente desea que se realice mediante un estilo participativo, es decir con recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo.

Gráfica 4.10

15. ¿Cómo considera que debe fluir la infor-



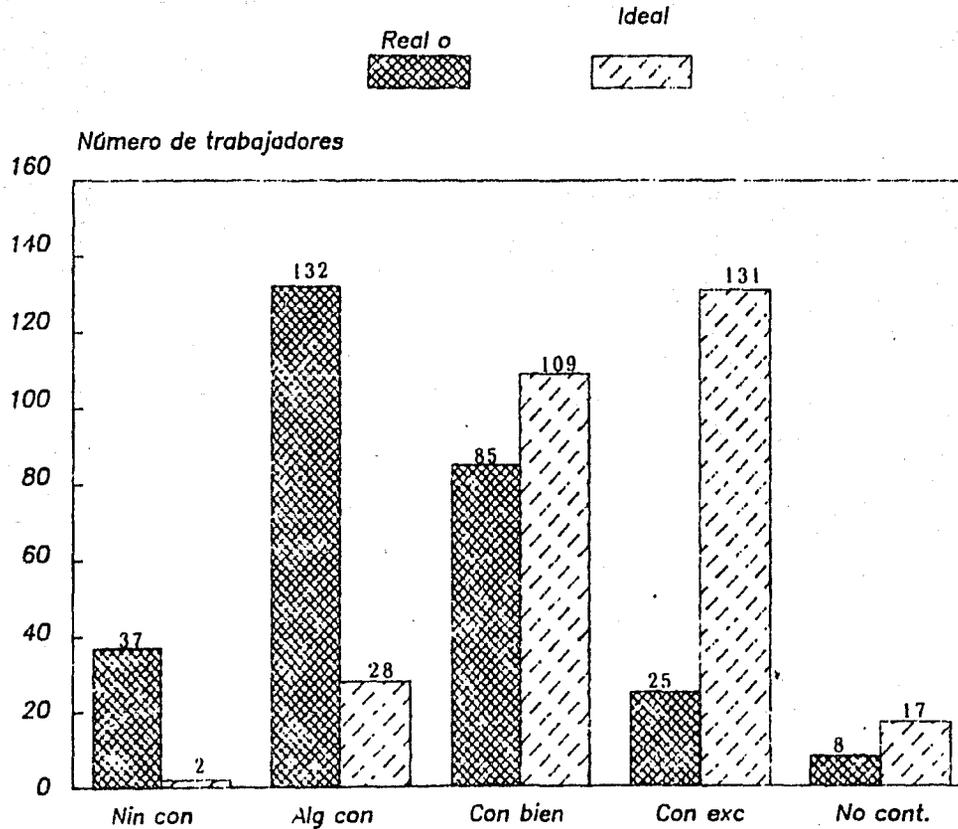
La gráfica 4.10 muestra como fluye la información en la organización, también muestra como desean los trabajadores que fluya la información.

La forma en que fluye la información en la Dependencia de acuerdo a los cuestionarios, en forma descendente originándose en niveles altos según los trabajadores es en un 32%, por lo común en forma descendente en un 26%, tanto hacia arriba como hacia abajo en un 19%, hacia arriba, hacia abajo y entre iguales en un 20%, sólo el 3% no contesto. La mayor parte de la información fluye sólo en sentido descendente originándose en niveles altos al estilo Autoritario Explotativo.

Los trabajadores desean que la información fluya de la siguiente manera: en forma descendente originándose en niveles altos en un 9%, por lo común en forma descendente en un 5%, tanto hacia arriba como hacia abajo en un 22%, hacia arriba, hacia abajo y entre iguales en un 57%, sólo el 7% se abstuvo. Los trabajadores en su mayoría prefieren que la información fluya al estilo de dirección participativo, es decir, hacia abajo, hacia arriba y entre iguales, con lo cual todos los miembros de la organización conocen la información.

Gráfica 4.11

16. ¿Cómo considera ud. que debe conocer y



comp. el sup los prob que enfrentan los sub en una org ?

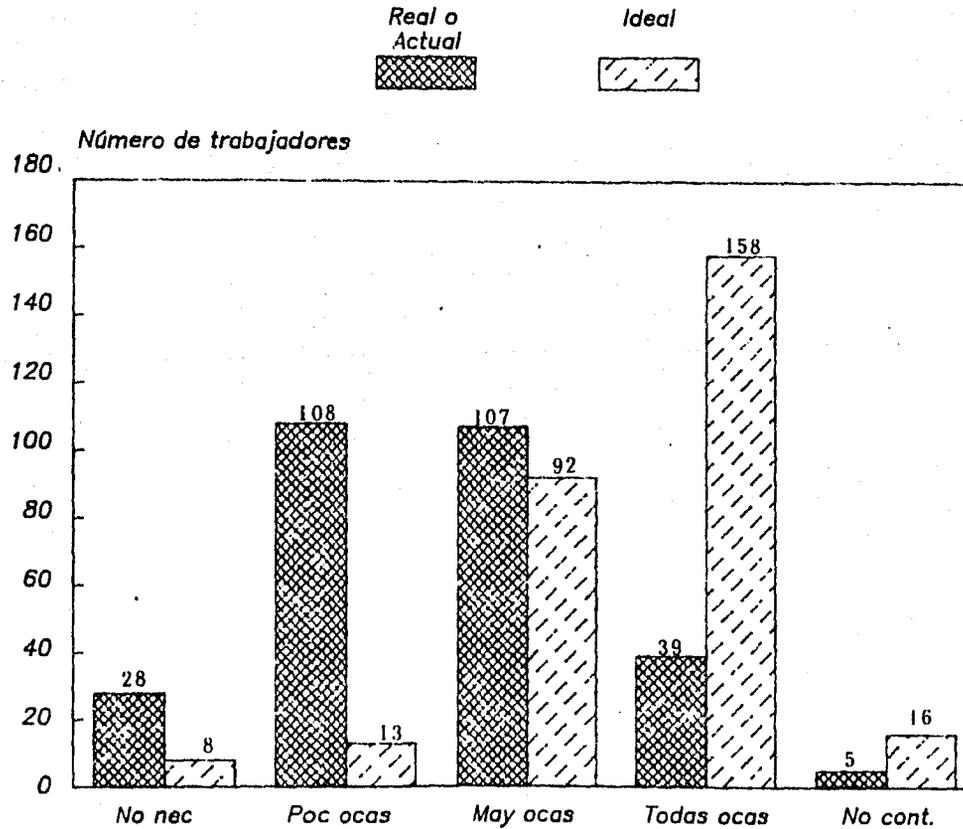
La gráfica 4.11 muestra la forma en que se considera conocen y comprenden los superiores los problemas que enfrentan los subordinados, también indican la forma que se desea conozcan y comprendan los superiores dichos problemas de los subordinados.

La forma en que se considera conocen y comprenden los superiores los problemas que enfrentan los subordinados es: ningún conocimiento y nula comprensión en un 13%, algún conocimiento y comprensión en un 46%, conocen y comprenden bastante bien un 30%, conocen y comprenden excelentemente un 8%, sólo el 3% no contestó. Sobresale los superiores que tienen algún conocimiento y comprensión de los problemas que enfrentan los subordinados, predominando un estilo Autoritario Benevolente.

Los miembros de la Dependencia desean que conozcan y comprendan los superiores los problemas que enfrentan los subordinados de la siguiente manera: ningún conocimiento y nula comprensión 1%, algún conocimiento y comprensión 10%, conocer y comprender bastante bien 38%, comprender y conocer excelentemente 45%, el 6% no contestó. Se desea en su mayoría que exista en este aspecto un estilo de dirección participativo, al expresar como más adecuado que los superiores conozcan y comprendan excelentemente los problemas que enfrentan los subordinados.

Gráfica 4.12

17.¿ Considera ud. que las act que se realizan



en una org deban realizarse en equipo para buen termino ?

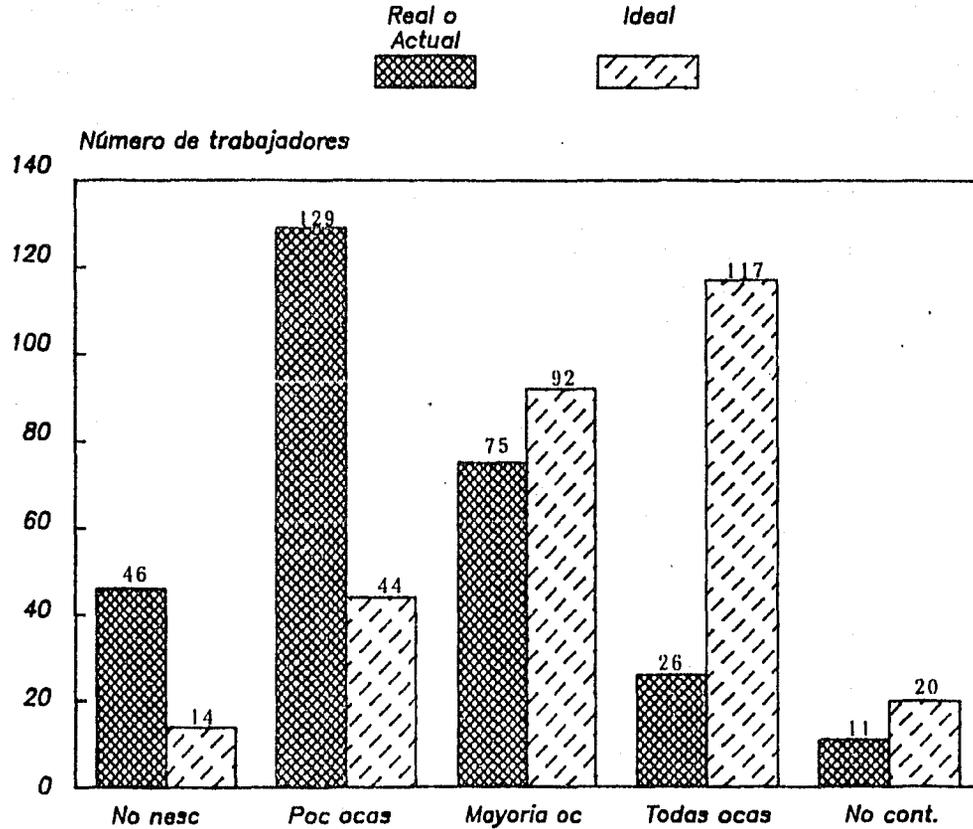
La gráfica 4.12 muestra la forma en que consideran que las actividades que se realizan en la organización deban llevarse en equipo para que tengan buen término. Asimismo expresa la forma que desean los trabajadores que las actividades que se realicen deban llevarse a cabo en equipo para que tengan buen término.

Según la investigación la forma en que consideran que las actividades que se realicen en la organización deben llevarse a cabo en equipo para su buen término, el 10% contestó que no es necesario, el 38% en pocas ocasiones, el 37% en la mayoría de las ocasiones, el 13% en todas las ocasiones, el 2% no contestó. En este aspecto de la ejecución de tareas en equipo existe un estilo de dirección de Autocracia Benevolente, ya que se considera que sólo en pocas ocasiones se actúa en equipo, es decir poca participación de los miembros de la organización.

Sin embargo ellos desean que las actividades que se realizan deban llevarse a cabo en equipo para su buen término en la forma siguiente: que no es necesario en un 3%, pocas ocasiones en un 4%, en la mayoría de las ocasiones 32%, en todas las ocasiones 55%, 6% no contestó. La mayoría de los encuestados desea o considera como mejor que se actúe en equipo en todas las ocasiones posibles en el desarrollo de sus actividades, es decir prefieren en este aspecto un estilo participativo.

Gráfica 4.13

18. ¿Cree ud. que los sub de una org deban in-



fluir sobre los fines, metodos y actividades donde trabajan?

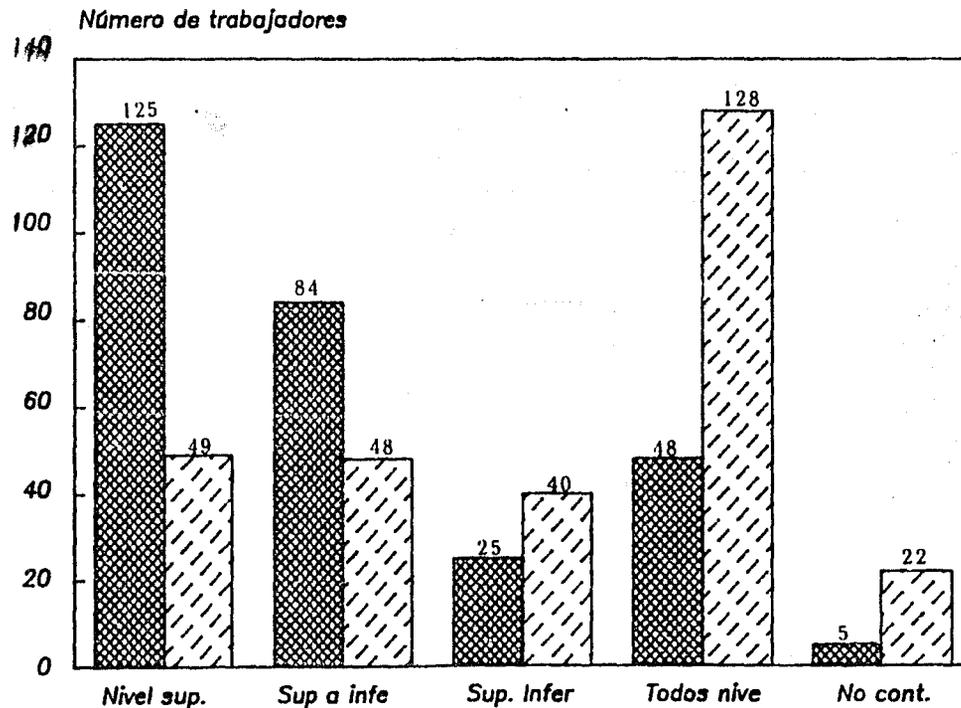
La gráfica 4.13 muestra la forma en que los subordinados influyen sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan, además refleja la forma que desean o quieren los subordinados influir en los mismos.

En la situación actual la forma en que los subordinados influyen sobre los fines, métodos y actividades donde trabaja contestaron así: no es necesario en un 16%, en pocas ocasiones 45%, en la mayoría de las ocasiones 26%, en todas las ocasiones 9%, el 4% se obstuvo de contestar. Se puede apreciar que los subordinados influyen sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan sólo en pocas ocasiones, existiendo un estilo Autoritario Benevolente.

Sin embargo los trabajadores de la Dependencia desean que los subordinados influyan sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan de la siguiente manera: no es necesario en un 5%, en pocas ocasiones 15%, en la mayoría de las ocasiones 32%, en todas las ocasiones 41%, el 7% no contesto. Es así como la mayor parte de los trabajadores se inclina porque se le permita influir sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan en todas las ocasiones, lo que es equivalente a un estilo Participativo.

Gráfica 4.14

19. ¿En que nivel de una org. considera apro--



piado que deben tomar las decisiones importantes ?

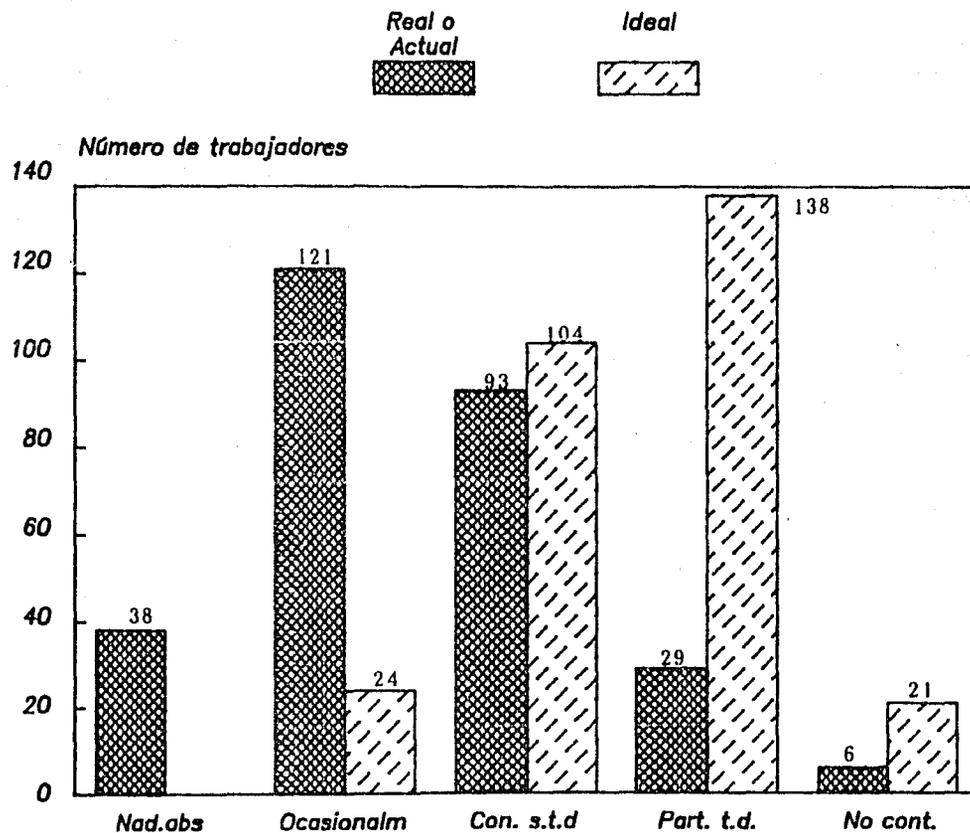
La gráfica 4.14 muestra en que nivel de la Dependencia u Organización se considera apropiado tomar las decisiones importantes. Además nos señala lo que los miembros de la organización desean en este aspecto.

La gráfica de la encuesta refleja que las decisiones importantes se toman en los niveles superiores en un 43%, en el nivel superior y en algunos niveles inferiores 29%, en el nivel superior, las más concretas en niveles inferiores 9%, en todos los niveles 17%, se abstuvo de contestar el 2%. Lo anterior refleja que predomina en la toma de decisiones un estilo Autoritario Explotativo.

Al considerar lo que los subordinados quieren o desean en lo que respecta al nivel en que se considera más apropiado para tomar las decisiones lo expresan de la siguiente manera: en el nivel superior 17%, en el nivel superior y en algunos niveles inferiores 17%, en el nivel superior, las más concretas en los niveles inferiores 14%, en todos los niveles de la organización 44%, no contestaron el 8%. Lo que nos demuestra que en mayor número de miembros existe el deseo de que las decisiones importantes se tomen en todos los niveles, es decir, con un estilo de dirección Participativo.

Gráfica 4.15

20. ¿Hasta que punto deben estar envueltos



los sub. en las desc. relacionadas con su trabajo ?

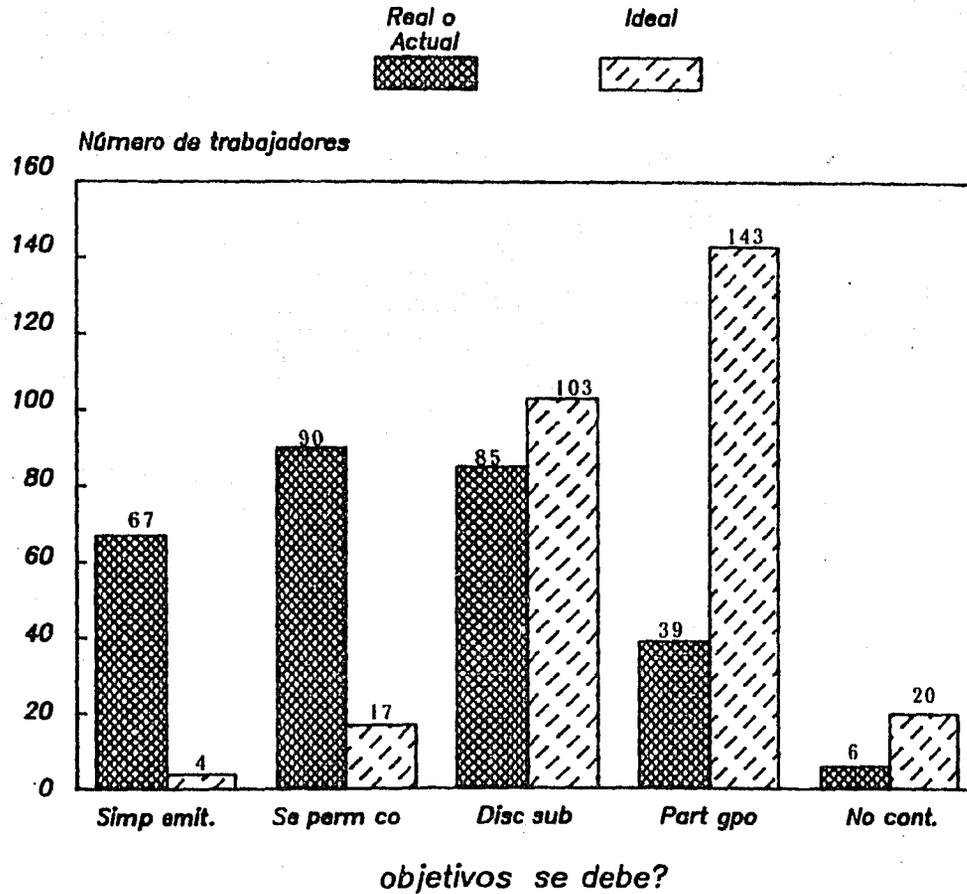
La gráfica 4.15 muestra hasta que punto están envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo además señala hasta que punto desean o quieren estar envueltos los trabajadores en este aspecto.

De acuerdo con las encuestas en la situación actual, nos indica hasta que punto están envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo en los siguientes porcentajes: nada en absoluto 13%, ocasionalmente, eso sí se les consulta 42%, son consultados pero sin involucrarse en la toma de decisiones 3%, participan totalmente en la toma de decisiones 10%, no contestaron 2%, predominando un estilo Autoritario Benevolente.

Al considerar hasta que punto los subordinados de la organización quieren estar envueltos en las decisiones relacionadas con su trabajo, arrojaron los siguientes porcentajes: nada en absoluto 0%, ocasionalmente, eso sí se les consulta 8%, ser consultados, pero sin involucrarse en la toma de decisiones 36%, participar totalmente en la toma de decisiones 49%, 3% no contestó, se aprecia que predomina el deseo en mayor porcentaje de participar totalmente, es decir un estilo de dirección participativo en lo que se refiere a este aspecto.

Gráfica 4.16

21. ¿Considera ud. que para fijar los



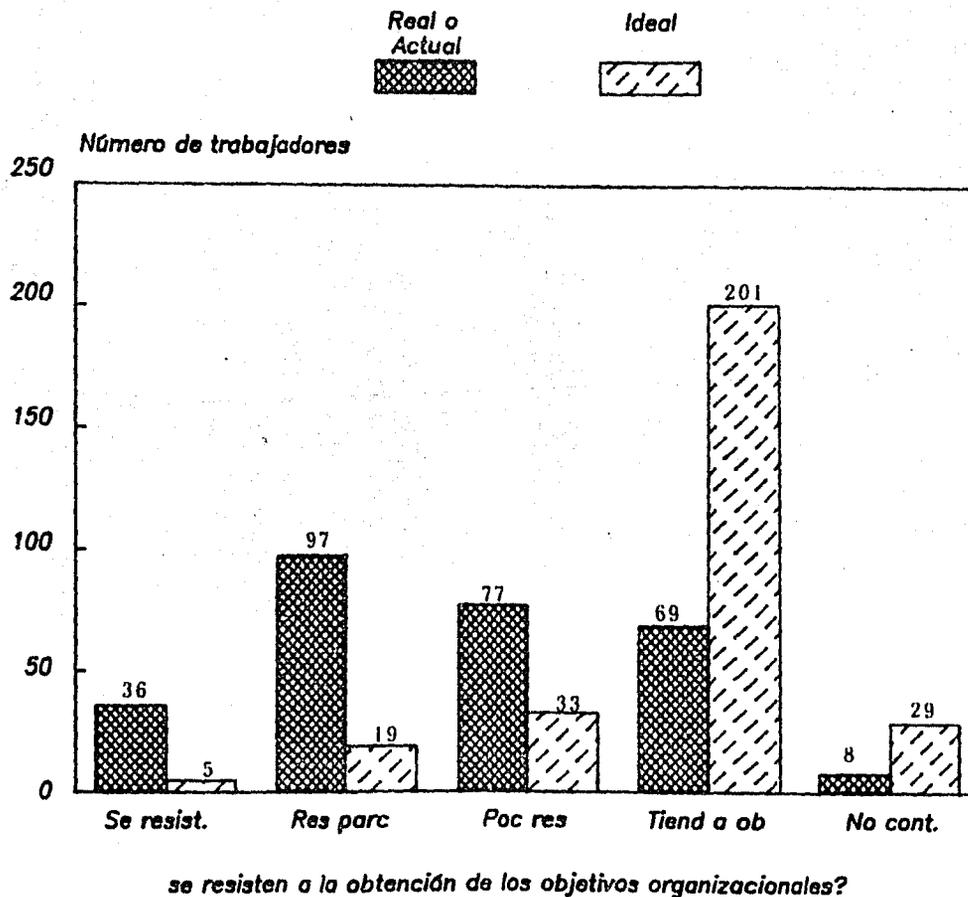
La gráfica 4.16 muestra la forma en que se fijan los objetivos, además señala la forma en que consideran los miembros de la Dependencia se deben fijar los objetivos.

En la situación actual para fijar los objetivos se procede de la siguiente manera: simplemente emitirlos 23%, se emiten y en algunas ocasiones se permiten comentarios 31%, se fijan tras discutir con los subordinados los problemas y la acción planeada 30%, mediante la participación de grupos 14%, 2% no contesto. Predomina emitirse y en algunas ocasiones se permiten comentarios seguido, por fijarse tras discutirse con los subordinados los problemas y la acción planeada, es decir un estilo Autoritario Benevolente, seguido del Consultivo, casi en la misma proporción.

Los miembros de la Dependencia expresaron su ideal o lo que desean para fijar los objetivos en los siguientes porcentajes: simplemente emitirlos 1%, se emiten y en algunas ocasiones se permiten comentarios 6%, se fijan tras discutir con los subordinados los problemas y la acción planeada 36%, mediante la participación de grupos 50%, 7% no contesto. La mayor parte del porcentaje de los trabajadores de la Dependencia considera como ideal o deseo la participación de los grupos en la fijación de objetivos, es decir, un estilo de dirección participativo.

Gráfica 4.17

22. ¿En que grado considera que los subord.



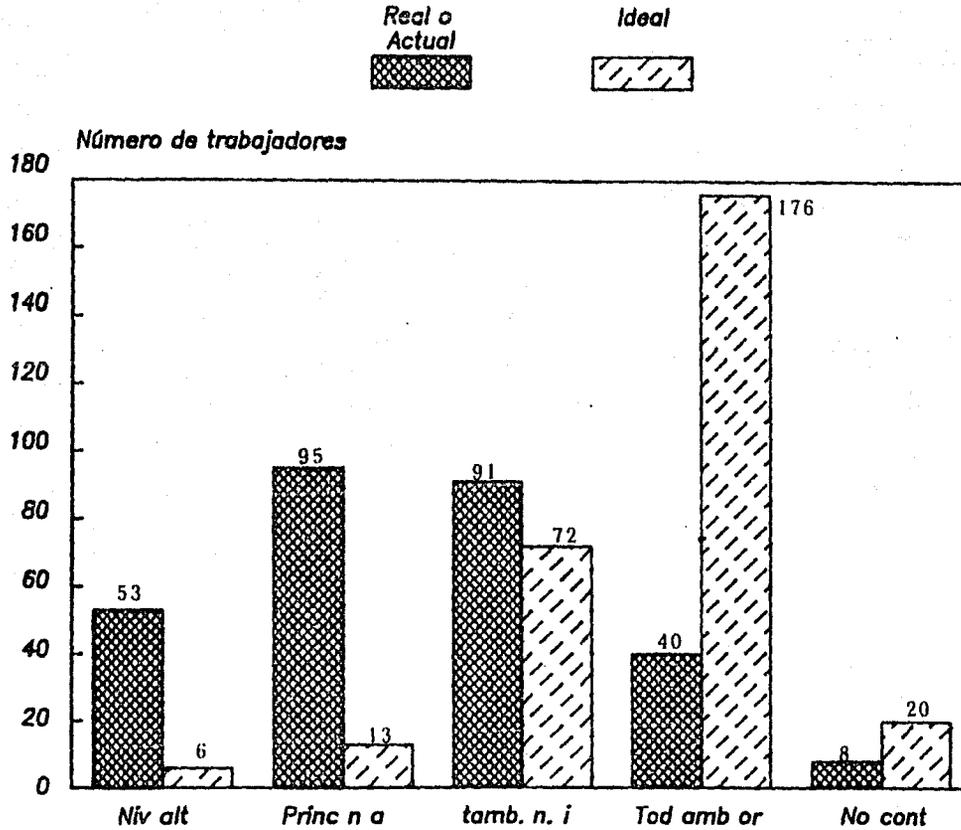
La gráfica 4.17 muestra en que grado los subordinados se resisten a la obtención de los objetivos de la organización así como la forma en que se desea que contribuyan a la obtención de los objetivos, es decir lo que es lo ideal para ellos.

Según la gráfica, indica que los subordinados se resisten a la obtención de los objetivos de la organización en las siguientes formas y proporciones; se resisten 12%, se resisten parcialmente 34%, sólo existe poca resistencia 27%, todos tienden a la obtención de los objetivos 24%, 3% se abstuvo de contestar, predominando la existencia de poca resistencia lo que equivale a un estilo Autoritario Benevolente.

Sin embargo la gráfica muestra que es lo ideal o deseo de los trabajadores de la Dependencia que exista las siguientes formas en la obtención de los objetivos; se resistan 2%, se resistan parcialmente 7%, sólo exista poca resistencia 11%, todos tiendan a la obtención de los objetivos 70%, 10% no contestaron. Su ideal sobresale por su porcentaje que todos tiendan a la obtención de los objetivos, es decir, predomina como ideal la existencia de un estilo de dirección participativo.

Gráfica 4.18

23. ¿En que niveles jerar. de la org. se



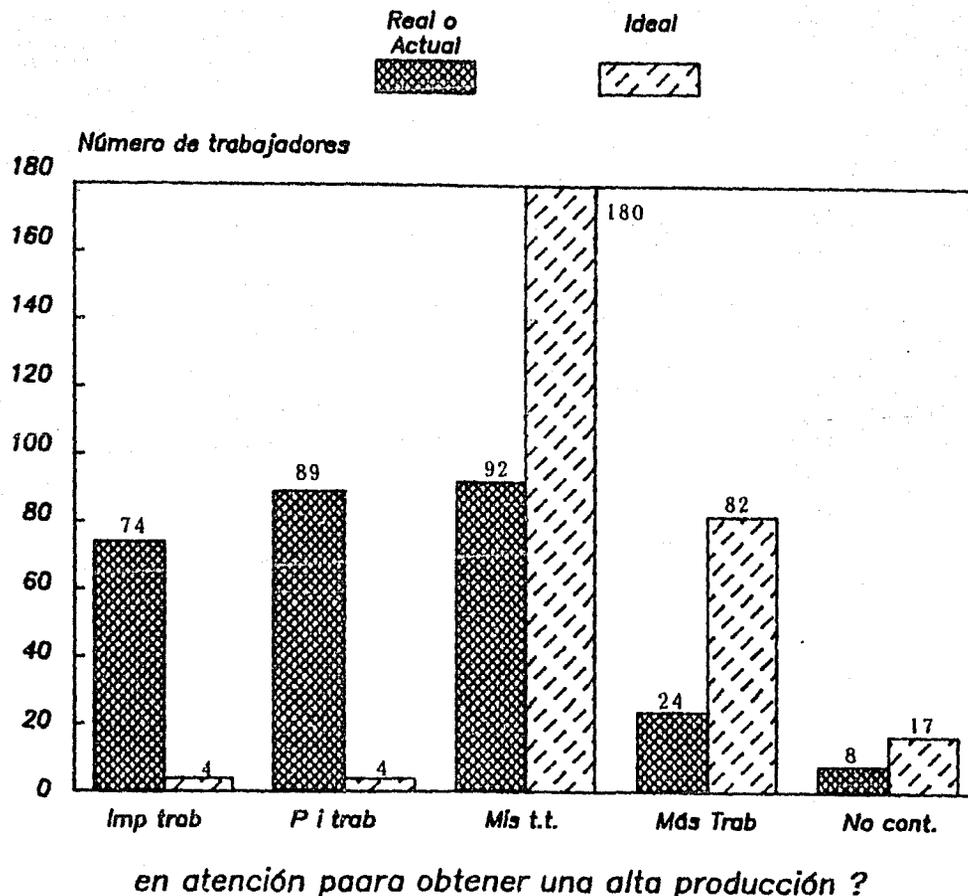
preocupan respecto a la act. de las funciones de control ?

La gráfica 4.18 señala en que niveles jerárquicos de la organización se preocupan respecto a la actuación de las funciones de control. Además refleja el deseo o ideal de los niveles en que debe existir dicha preocupación.

Se observa los niveles jerárquicos de la organización en que se preocupan respecto a las funciones de control con sus respectivos porcentajes, solamente en los niveles altos 18%, principalmente en los niveles altos 33%, además de los niveles altos cierta responsabilidad, en los niveles medios e inferiores 32%, en todos los ámbitos de la organización 14%, no contestaron 3%. Predomina además de los niveles altos, cierta responsabilidad, en los niveles medios e inferiores, lo que es un estilo Autoritario Benevolente.

El ideal o deseo con respecto a que nivel jerárquico debe existir la preocupación respecto a las funciones de control es de la siguiente manera: solamente en los niveles altos 2%, principalmente en los niveles altos 5%, además de los niveles altos, cierta responsabilidad, en los niveles medios e inferiores 25%, en todos los ámbitos de la organización 61%, no contestaron 7%. Predominando el ideal de que la preocupación respecto a las funciones de control debe existir en todos los ámbitos de la organización, es decir la mayor parte de los trabajadores se inclinó por un estilo Participativo en este aspecto.

Gráfica 4.19
 24. ¿ A que se le debe dar más importancia



La gráfica 4.19 muestra a que se le da más importancia en atención para obtener una alta producción, así como el ideal de lo que se le debe dar más importancia.

La gráfica refleja que, para obtener una alta producción en la Dependencia; se les da importancia con sus respectivos porcentajes a los siguientes elementos: más importancia al trabajo 26%, más importancia al trabajo y poca al trabajador 31% la misma importancia al trabajo y al trabajador 32%, más importancia al trabajador 8%, no contestaron 3%, con lo cual reflejo la existencia predominante de que se da la misma importancia al trabajo y al trabajador.

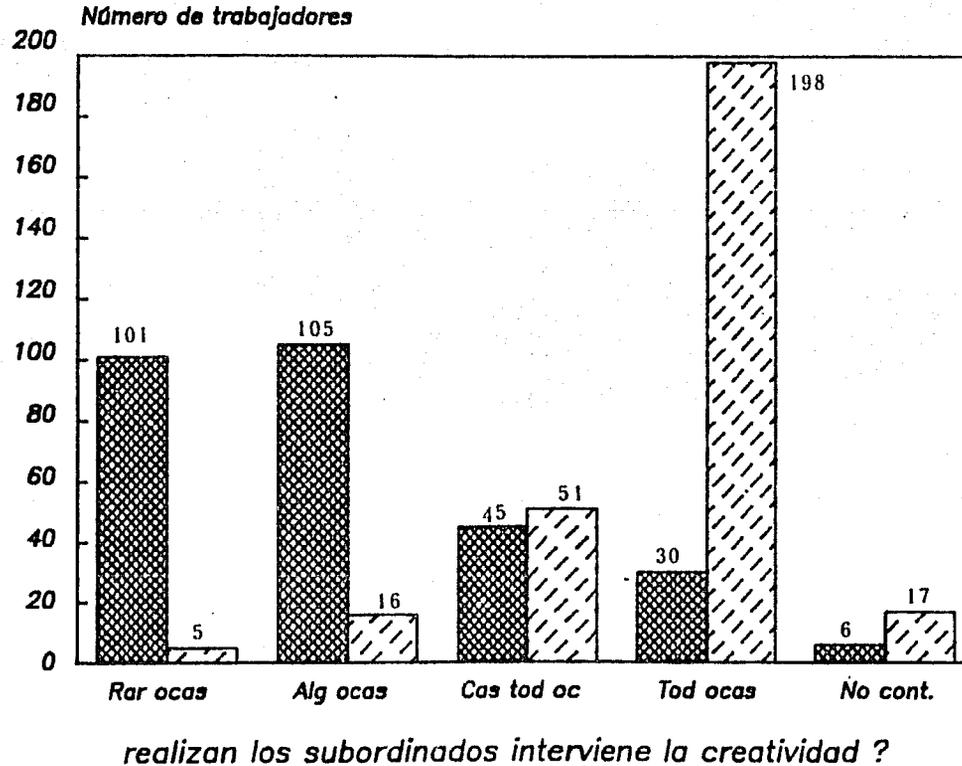
El ideal o deseo de los miembros de la Dependencia en lo relacionado a que se le debe de dar más importancia para obtener una alta producción, la expresaron de la siguiente manera: más importancia al trabajo 1%, más importancia al trabajo y poca al trabajador 1%, la misma importancia al trabajo y al trabajador 63%, más importancia al trabajador 29%, no contestaron 6%. Predominando que se le debe de dar la misma importancia al trabajo y al trabajador.

La situación actual de lo ideal tiene poca diferencia ya que es la misma situación, una variación es que más numero de elementos se inclinó en lo ideal a que se le debe dar la misma importancia al trabajo que al trabajador en comparación con lo que sucede en lo real.

Aquí se observa que existe un equilibrio puesto que se considera tanto al trabajo como al trabajador.

Gráfica 4.20

¿ Considera ud. que en las actividades que



La gráfica 4.20 muestra la forma en que interviene la creatividad en las actividades que realizan los subordinados. También señala el ideal en que les gustaría que interviniera la creatividad de los subordinados en sus actividades dentro de la Dependencia.

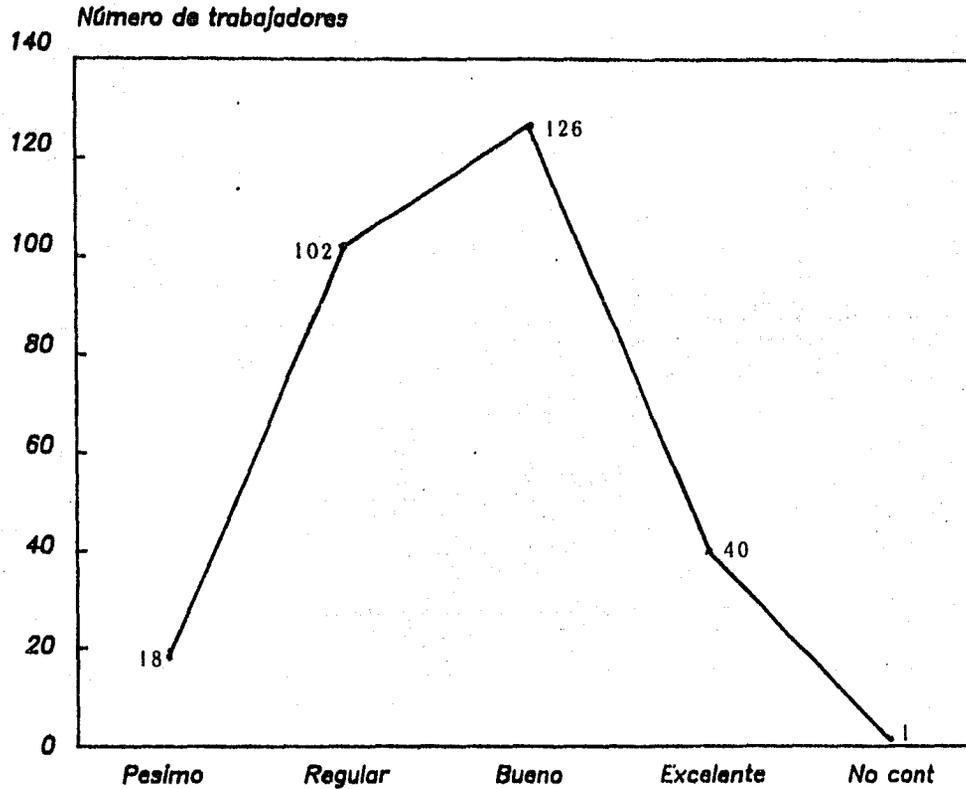
En la situación actual de la Dependencia, los trabajadores manifestaron la intervención de su creatividad en sus actividades en las siguientes formas: en raras ocasiones 35%, sólo en algunas ocasiones 37%, en casi todas las ocasiones 16%, en todas las ocasiones posibles 10%, no contestaron 2%. Claramente se observa que sólo en algunas ocasiones y en raras ocasiones se utiliza la creatividad.

Este fenómeno lo atribuimos a que la Dependencia es de gran tamaño y cierta complejidad por lo que tiene un gran número de actividades, funciones, operaciones, métodos, reglamentos y políticas que condicionan la actividad de sus trabajadores, es decir, la dependencia tiene características burócraticas que condicionan o delimitan la actuación de sus miembros restringiéndoles la aplicación de su creatividad en el desempeño de sus actividades, esto es por una parte, por otra el ó los estilos de dirección que predominan no permiten la completa participación de los trabajadores en sus actividades, por ejemplo el caso de que sólo en pocas ocasiones los subordinados influyen sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan, siendo de un carácter Autoritario Benevolente.

El ideal o deseo de los trabajadores en la aplicación de la creatividad en el desempeño de sus actividades lo expresaron así: en raras ocasiones 2%, sólo en algunas ocasiones 5%, en casi todas las ocasiones 18%, en todas las ocasiones posibles 69%, no contestaron 6%, claramente se nota que la mayor proporción de miembros de la Dependencia esta deseosa de aplicar o desarrollar su creatividad en sus actividades.

Gráfica 4.21

26 ¿ En que grado considera que las relacio-



125

nes amistosas con sus compañeros y jefes se efectúa ?

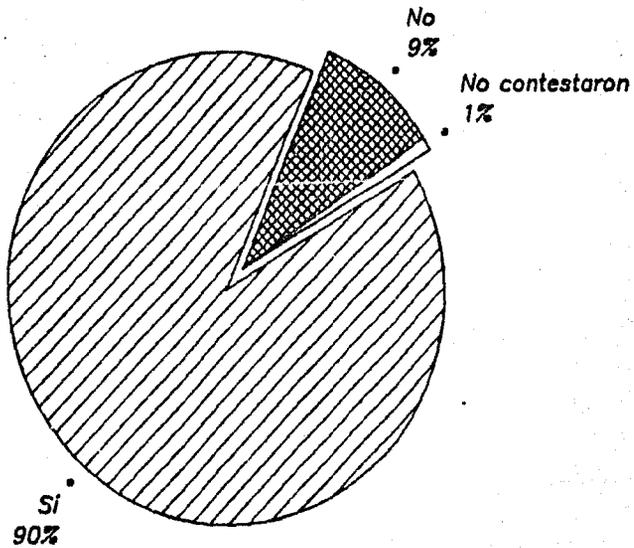
La gráfica 4.21 muestra la forma en que se realizan las relaciones amistosas entre los miembros de la Dependencia con sus compañeros y jefes, las relaciones se efectúan en forma pésima 6%, regular 36%, bueno 44%, excelente 14%. Sobresale por su porcentaje las relaciones en forma buena, seguidas por las relaciones en forma regular.

Según Katz y Kahn, a medida que las organizaciones aumentan de tamaño, crece el número de sus integrantes de tal manera que llega a existir un número tal que es imposible que entre ellos exista una relación amistosa muy profunda, con lo cual sólo existen relaciones superficiales creando aspectos como la despersonalización en las relaciones de los miembros de la Organización, pues las relaciones que entre ellos se establecen son de carácter formal, por la necesidad que tienen de relacionarse para llevar a cabo sus funciones. Se relacionan solamente por las atribuciones de sus puestos, atribuciones que comprenden facultades y responsabilidades, es bien sabido que las diversas áreas de la Organización se relacionan entre sí para operar la Organización adecuadamente, la forma de relacionarse entre sí de las áreas es a través de su miembros, es por ello que se ven obligados a relacionarse, pero por el gran número de empleados que existen no se pueden conocer todos entre sí.

En las Organizaciones pequeñas donde el número de miembros es reducido se establecen relaciones profundas entre ellos, de tal manera que ellos indicarían que sus relaciones entre sí son excelentes, cosa que no sucedió con la Dependencia estudiada, puesto que las relaciones amistosas se efectúa a nivel bueno y regular.

Gráfica 4.22

27.- ¿Si ud. tuviera la oportunidad de cambiar de puesto, trabajo u organización lo haría?



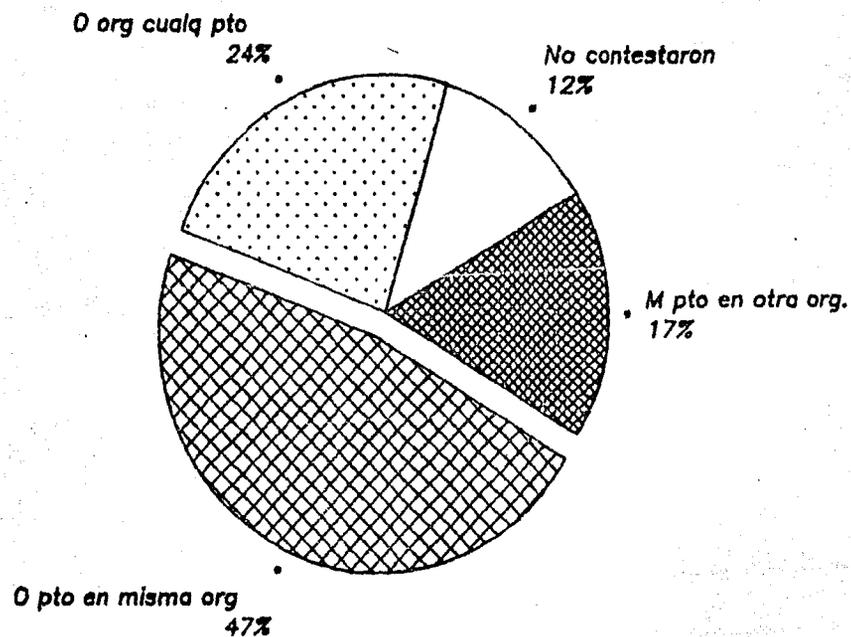
La gráfica 4.22 muestra el número de personas que cambiarían de puesto, trabajo u Organización, si tuvieran la oportunidad de cambiar y las que no lo harían. EL 90% si cambiaría el 9% no cambiaría y sólo el 1% no contesto.

Generalmente existe una alta rotación de empleados en las Organizaciones, areas, departamentos o lugares donde el estilo que se utiliza para dirigirlos es de una manera Autoritaria, o cuando el sistema organizacional no se identifica con sus intereses, por ejemplo, si la persona espera que el jefe o el sistema de organización le permita participar en donde pueda aplicar sus capacidades de iniciativa y creatividad y no se le permite, tenderá a cambiar de ese lugar o sistema, es el caso de la burocracia, cuando las personas que laboran en sistemas burócraticos tienen el deseo de participar activamente en sus actividades y que sin embargo se les impongan restricciones como: reglamentos, procedimientos, métodos que tienen que seguirse al pie de la letra y no se admiten modificaciones, dichas personas si tuvieran la oportunidad de cambiar de puesto, trabajo u organización, lo harían.

Las Organizaciones que por sus estilos de dirección que predominan y las características burócraticas que poseen en su sistema de organización propician que los trabajadores cambien de puesto, trabajo u organización si tienen la oportunidad, es el caso de la Dependencia estudiada, ya que sus trabajadores mostraron una disponibilidad del 90% a cambiar de puesto, trabajo u organización si tuvieran la oportunidad de hacerlo.

Gráfica 4.23

28. ¿En que le gustaría trabajar?



La gráfica 4.23 muestra a donde preferirían cambiar los trabajadores si tuvieran la oportunidad de hacerlo.

De los 257 trabajadores que contestaron que si cambiarían el 17% contestó que cambiaría a mismo puesto en otra Organización, el 47% a otro puesto en misma Organización, 24% en otra Organización con cualquier puesto.

Sobresale por su porcentaje los trabajadores que cambiarían a otro puesto en misma Organización, esto refleja que si están dispuestos a cambiar, pero en grado moderado, ya que sólo quieren un cambio parcial, pues sólo se refieren a un cambio de puesto sin dejar la Organización.

Hay que recordar que las Organizaciones Burócraticas utilizan sistemas como son las prestaciones, seguros de vida, pensiones por jubilación, ascensos por antigüedad como una forma de que sus miembros acaten sus reglamentos. Si las personas han creado cierta antigüedad y tienen derecho a ciertos ascensos, prestaciones etc, y si para esas personas lo más importante es la seguridad, que poner en juego sus habilidades, conocimientos, creatividad e iniciativa, tenderán a cambios parciales sin perder lo que han logrado y que ellos consideran el tener derecho a esas prestaciones por el simple motivo de tener laborando cierto tiempo en la Dependencia Pública.

4.4 PEFIL DE LOS DIRIGENTES.

En la determinación del estilo de dirección influyen varios elementos, entre los que podemos mencionar a los dirigentes.

Los dirigentes actúan de acuerdo a: 1) su sistema de valores, 2) la confianza que despoñite en los subordinados, 3) sus propias inclinaciones dentro del liderazgo y el sentimiento de seguridad en caso de incertidumbre.

A fin de comprender las causas de la existencia del o los estilos de dirección en la Dependencia estudiada, mencionaremos algunas características de los jefes, que explican las fuerzas motivacionales de su conducta.

Se encuestaron a 690 jefes, 26% del sexo femenino y 74% del sexo masculino, existiendo poca participación de la mujer como jefe.

Las edades de los jefes es el 33% con una edad de 20 a 30 años, el 67% con una edad de 31 años en adelante, existiendo mayor porcentaje de jefes con una edad de 31 años en adelante.

Los estudios que poseen son: el 3% con Secundaria, el 1% con Bachillerato, el 84% con estudios Profesionales, el 12% con estudios de Posgrado.

Las cuatro profesiones que más predominaron fueron las de Ingeniero Civil con un 22%, Contador Público con 16%, Lic en Derecho 14%, Lic en Administración 10%, el resto con otras profesiones o no contesto.

En experiencia laboral dentro del sector privado la tienen sólo el 78%, de los que tienen experiencia en el sector privado el 50% tiene esa experiencia entre periodos que oscilan de un día a cinco años menos en día, los demás tienen experiencia en otros lapsos con menor porcentaje. La experiencia en el sector público la mayor la alcanza el 36% con un lapso de un día a cinco años menos un día, los demás tiene otros periodos de experiencia con menos porcentaje.

De acuerdo a los elementos que considera Likert, para determinar el estilo de dirección, se manifestaron de la siguiente manera: la confianza que el supervisor tiene en los subordinados sobresale por su porcentaje la confianza limitada con un 42% al estilo de dirección consultivo, los demás mostraron una confianza diferente con porcentajes más bajos. Como ideal en este aspecto consideran: que debe existir una confianza suficiente en todas las cuestiones posibles en un 77%, los demás expresaron otro tipo de confianza con porcentajes menores se inclinan por un estilo Participativo.

La forma que el superior obtiene las ideas y opiniones de los subordinados es un 43% consultandolos algunas ocasiones, es decir, un estilo Autoritario Benevolente, los demás adoptan otras actitudes pero en menor porcentaje, manifestaron como ideal en un 45% que siempre se les debe consultar, es decir un estilo Participativo, los demás adoptan otras actitudes.

En lo relativo a la principal causa por la que trabaja la gente, expresaron que por satisfacer sus necesidades y seguridad económica en un 73% con un estilo Autoritario Explo-tativo, los demás expresaron otra causa con menor porcentaje, como ideal consideraron que se debe trabajar para aplicar la iniciativa y capacidades que poseen en un 65%, los demás

expresaron otra causa en menores porcentajes predominando el estilo Participativo como ideal.

En la mejor forma de inducir al trabajador a colaborar en su mayoría contestó que mediante recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo en un 39%, es decir con un estilo Participativo, los demás contestaron otra forma con menores porcentajes, como ideal expresaron el mismo estilo pero en un 75%, la única diferencia es que se concentran mayor número de opiniones en esta forma como ideal.

Consideran que debe fluir la información en forma descendente originándose en niveles altos en un 32% con un estilo Autoritario Explotativo, los demás contestaron otra forma con menores porcentajes, como ideal expresaron que debe fluir hacia arriba, hacia abajo y entre iguales, en un 57% con un estilo Participativo, los demás contestaron otra forma con porcentajes menores.

La forma en que conocen y comprenden los superiores los problemas que enfrentan los subordinados es un 42% con ningún conocimiento y nula comprensión con un estilo Autoritario Explotador, los demás contestaron otra forma con menores porcentajes, como ideal expresaron que los superiores los deben conocer y comprender excelentemente dichos problemas en un 51% con un estilo participativo, los demás contestaron otra forma con menores porcentajes.

Contestaron que en la mayoría de las ocasiones es necesario que las actividades se realicen en equipo para que tengan buen término en un 39% con un estilo consultivo y como ideal que en todas las ocasiones se realicen las actividades en equipo para que tengan buen término en un 59% con un estilo participativo.

En la influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades donde trabajan sólo es en pocas ocasiones en un 42% con un estilo Autoritario Benevolente, como ideal expresaron que deben influir en todas las ocasiones en un 45%, con un estilo participativo, los demás contestaron otras formas con menor porcentaje.

Consideraron apropiado que se deben tomar las decisiones importantes en el nivel superior en un 46% con un estilo Autoritario Explotativo, como ideal se deben tomar en todos los niveles de la Organización en un 28% con un estilo participativo, los demás contestaron otros niveles con menor porcentaje.

En relación a la forma en que están envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo es en forma ocasional, eso sí se les consulta en un 39% con un estilo Autoritario Benevolente, como ideal deben participar totalmente en la toma de decisiones con un 39%, los demás contestaron otras formas con menor porcentaje.

Para fijar los objetivos se emiten y en algunas ocasiones se permiten comentarios en un 35% con un estilo Autoritario Benevolente, como ideal se deben fijar mediante la participación de grupos en un 48%, con un estilo participativo, los demás contestaron otras formas con menores porcentajes.

El grado en que los subordinados se resisten a la obtención de los objetivos de la organización es que se resisten parcialmente en un 33% con un estilo Autoritario Benevolente, como ideal todos deben tener a la obtención de los objetivos en un 75% con un estilo participativo, los demás contestaron otras formas con porcentajes más bajos.

Los niveles jerárquicos de la Organización que se preocupan respecto a la actuación de las funciones de control es que además de los niveles altos existe cierta responsabilidad en los niveles medios e inferiores con un 36% es decir, un estilo consultivo y como ideal es que en todos los ámbitos de la Organización con un 59% debe existir esa preocupación con un estilo participativo, los demás contestaron con menores porcentajes.

Se le debe de dar más importancia al trabajo y al trabajador 32% para obtener una alta producción con un estilo consultivo, como ideal es el mismo estilo pero con un porcentaje de 60%, los demás contestaron otras formas con menores porcentajes.

En cuanto a las actividades que realizan los subordinados sólo en algunas ocasiones interviene la creatividad en un 38%, como ideal expresan que la creatividad debe intervenir en todas las ocasiones posibles en un 12%, los demás contestaron otras intervenciones con menor porcentaje.

Ellos expresaron que sus relaciones amistosas con sus jefes y compañeros se efectúan en un nivel bueno en un 38%, regular 37%, los demás contestaron otras maneras con menores porcentajes.

Si tuvieran la oportunidad de cambiar de puesto, trabajo u Organización lo harían un 88%, no lo harían un 9%, y no contestarón 3%.

De los que contestaron que si cambiarían el 36% contesto que cambiaría a otro puesto en misma Organización, los demás contestaron otros cambios con porcentajes menores.

También en los Jefes existe la tendencia a la rotación de puesto, trabajo u Organización, cosa que no es exclusiva sólo de los subordinados.

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

Retomando la hipótesis que planteamos al iniciar el estudio de la Dependencia la cual dice así:

"Los elementos que influyen en el estilo de dirección, las características de la burocracia y la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos determinan que predomine el estilo Autoritario Benevolente con sus principales consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública".

Lo que nos lleva primeramente a explicar cual es el estilo de dirección predominante en la Dependencia, de acuerdo a los factores que utilizamos: (consideramos las respuestas con mayor porcentaje).

1. PROCESOS DE LIDERAZGO.

- Existe una confianza suficiente en todas las cuestiones posibles por parte de los superiores en los subordinados, es decir, un estilo Participativo.

- La forma en que los superiores inmediatos obtienen ideas y opiniones de los subordinados es que sólo en algunas ocasiones los consultan, con un estilo Autoritario Benevolente.

2. FUERZAS MOTIVACIONES.

- La principal causa por la que la gente trabaja es por satisfacer sus necesidades y seguridad económicas, existiendo un estilo Autoritario Explotativo.

- La mejor forma de inducir al trabajador a colaborar es mediante recompensas en base a la participación y compromiso con el grupo, es decir, que predomina un estilo Participativo.

3. PROCESO DE COMUNICACION.

- El flujo de la información es en forma descendente originándose en niveles altos, con un estilo Autoritario Explotativo.

- Los superiores tienen algún conocimiento y comprensión de los problemas que enfrentan los subordinados, predominando un estilo Autoritario Benevolente.

4. PROCESOS DE INTERACCION E INFLUENCIA.

- En pocas ocasiones las actividades se realizan en equipo para que tengan buen término, lo que equivale a un estilo Autoritario Benevolente, y en porcentaje casi igual, que en la mayoría de las ocasiones las actividades se ejecutan en equipo, es decir, un estilo Consultivo.

- Los subordinados de la Dependencia influyen sobre los fines métodos y actividades donde trabajan sólo en pocas ocasiones, existiendo un estilo Autoritario Benevolente.

5. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

- Se toman las decisiones importantes sólo en el nivel superior lo que refleja un estilo Autoritario Explotativo.

- Los subordinados están envueltos en las decisiones relacionadas con su trabajo ocasionalmente, eso sí se les consulta, predominando un estilo Autoritario Benevolente.

6. EL CARACTER DE LA FIJACION DE OBJETIVOS Y ORDEN.

- Para fijar los objetivos, se emiten y en algunas ocasiones se permiten comentarios, es decir, un estilo Autoritario Benevolente, seguido del Consultivo casi en la misma proporción puesto que también se fijan tras discutir con los subordinados los problemas y la acción planeada.

- Los subordinados se resisten parcialmente a la obtención de los objetivos de la organización, lo que equivale a un estilo Autoritario Benevolente.

La resistencia existente es consecuencia de que en la fijación de objetivos sólo se emiten y en ocasiones se permiten comentarios, se resisten porque no tienen una participación suficiente.

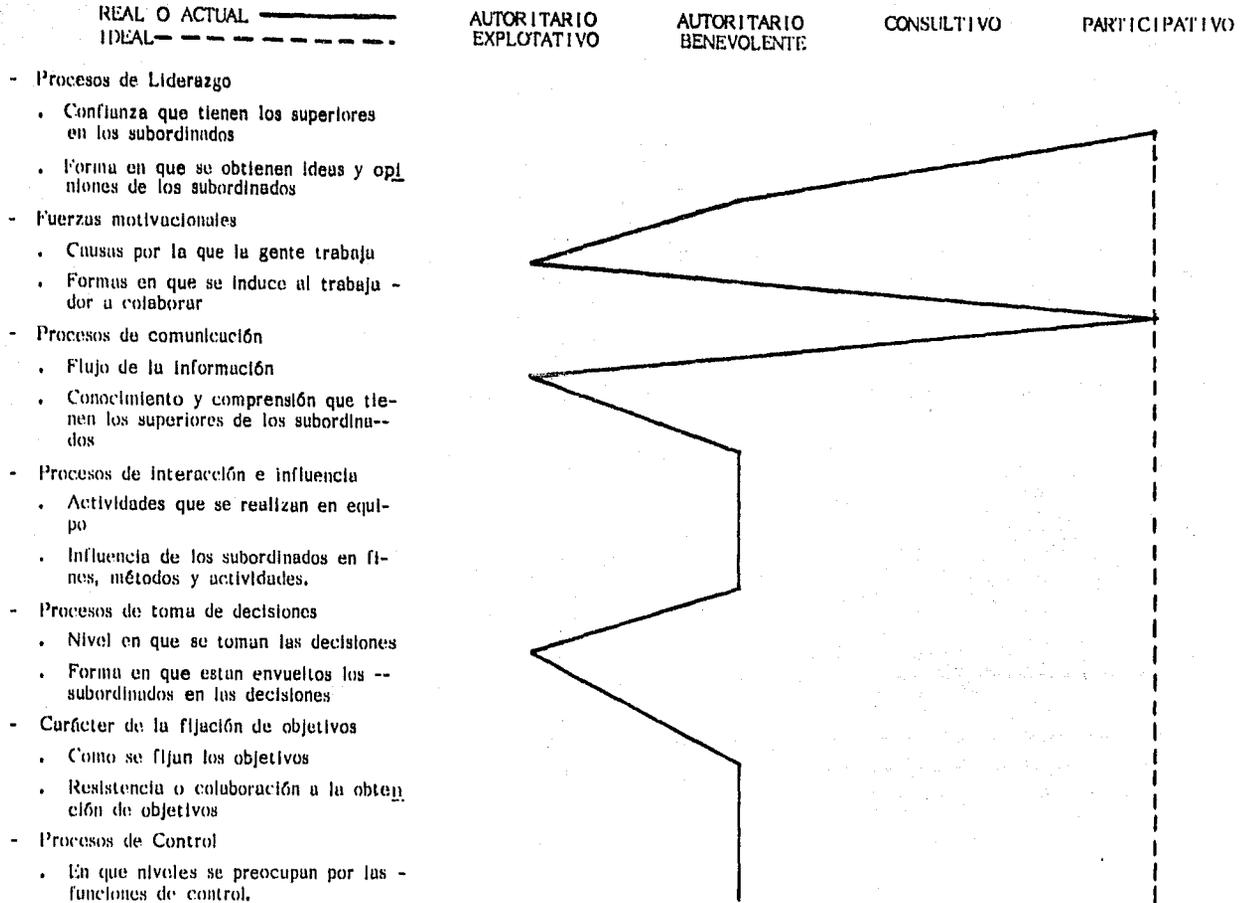
7. PROCESOS DE CONTROL.

- Principalmente en los niveles altos de la Dependencia se preocupan respecto a la actuación de las funciones de control, lo que equivale a un estilo Autoritario Benevolente, y en porcentaje casi igual, que además de los niveles altos cierta responsabilidad en los niveles medios e inferiores, es decir, en estilo Consultivo.

8. PARA OBTENER UNA ALTA PRODUCCION.

Se le da la misma importancia al trabajo y al trabajador con el fin de obtener una alta producción, seguida casi con el mismo porcentaje más importancia al trabajo y poca al trabajador.

G R A F I C A 4.24
ELEMENTOS PARA LA DETERMINACION DEL ESTILO DE DIRECCION



La gráfica 4.24 señala la existencia del estilo de dirección más predominante así como el estilo que los trabajadores desean que exista, actualmente predomina principalmente el Autoritario Benevolente, en el cual los dirigentes tienen una confianza condicionada en los subordinados, los cuales no sienten la suficiente libertad de tratar con su superior los problemas relacionados con su trabajo, en ocasiones los dirigentes aceptan sugerencias y opiniones para resolver los problemas que se presentan en el trabajo, los motivos de la gente están basados en lo económico y ocasionalmente en el deseo de tener una posición social, por lo que se motiva al subordinado mediante recompensas y algún castigo real o potencial, la comunicación por lo común se da en sentido descendente, la comunicación ascendente sólo se produce la que desea escuchar el jefe, la interacción entre el superior y sus subordinados es muy limitada, y cuando la hay los subordinados muestran temor y desconfianza, la cooperación en equipo es muy limitada, los niveles altos de la jerarquía organizacional se encargan de formular las políticas de la Organización permitiendo que los niveles inferiores tomen algunas decisiones, basándose en normas establecidas, existe una resistencia moderada para obtener los fines y objetivos, ya que generalmente se fijan sin permitir la participación de los subordinados. Sólo en ocasiones se permiten comentarios, los niveles altos de la jerarquía organizacional ejercen la mayor parte del control, existe una moderada rotación de personal.

En algunos aspectos de la Dependencia existen otros estilos de dirección, eso se nota en el caso de la confianza del superior en los subordinados, la causa por la que trabaja la gente, la forma de inducir al trabajador a colaborar, el flujo de la información y el nivel jerárquico de la organización en que se toman las decisiones importantes. (Vease Gráfica 4.24).

Después de explicar el estilo de dirección predominante, es necesario aclarar las causas de la existencia del Autoritarismo Benevolente de acuerdo a lo que nos señala la hipótesis.

La hipótesis indica como variables independientes: a) los elementos que influyen en el estilo de dirección, b) las características de la burocracia y c) la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos.

a) De los elementos que influyen en el estilo de dirección se observaron los siguientes: de los trabajadores que integraron la muestra en su mayoría fueron técnicos, secretarías y jefes de sección, es decir, personal de tipo operativo a excepción de los jefes de Sección.

De los trabajadores sólo una pequeña parte contestaron ser de confianza, sólo 44 trabajadores de los 287 encuestados.

Existiendo casi la misma proporción de mujeres y hombres de acuerdo a la gráfica 4.1, con edades en su mayoría de 31 años en adelante, teniendo como último nivel de estudios los de tipo profesional ya sea que actualmente los realizan o que los han terminado. De los que actualmente realizan estudios que es un 16% son estudios de Inglés, alguna Maestría o carrera a nivel Licenciatura.

De los trabajadores que integraron la muestra aquellos que contestaron tener estudios profesionales sobresale por su mayor porcentaje las profesiones de Contador Público y Licenciado en Administración.

Los trabajadores en su mayoría cuentan con experiencia

en el sector privado que va de un día a cinco años menos un día, asimismo considerando los trabajadores que tienen experiencia en el sector privado como los que no la tienen en su mayoría tienen experiencia en el sector público que va de un día a cinco años menos un día.

Los dirigentes se mostraron tendientes a aplicar un estilo Autoritario Benevolente, lo cual se aprecia en el perfil de los dirigentes.

b) Las características de la Burocracia de la Dependencia están indicadas por los siguientes elementos: existencia de la división del trabajo, lo que se aprecia con la gran cantidad de puestos que existen con sus respectivas especialidades (según cuadro 4.1), así mismo existe una estructura jerárquica de autoridad la cual se encuentra contenida en el Manual de Organización de la Dependencia, existen reglas y políticas tanto para el desempeño de las actividades las cuales son marcadas por el Manual de Procedimientos de cada área.

Las relaciones amistosas de los miembros de la Dependencia con sus compañeros y jefes no se efectúan en un nivel excelente, (gráfica 4.21) característica propia de los sistemas burocráticos.

c) Heterogeneidad de los mexicanos en la jerarquía de sus motivaciones, la mayor parte de los trabajadores de la Dependencia estudiada marcan como deseo más importante para ellos la necesidad de aplicar la iniciativa y creatividad en su trabajo, en su mayoría les interesa más la necesidad de autorrealización, aún cuando sólo una pequeña proporción ha satisfecho la necesidad de seguridad, esto indica que no siguen el orden de la escala de necesidades de Abraham Maslow,

los trabajadores se mostraron más insatisfechos en las necesidades de autorrealización.

Se puede apreciar que los dirigentes se ven inclinados a actuar con un estilo Autoritario Benevolente por las características de los trabajadores antes enunciadas y los elementos del sistema burocrático como es la existencia de reglas y procedimientos que condicionan la actuación de los miembros de la Organización en forma despersonalizada por tener que apearse a las normas y procedimientos.

Lo anterior tiene como consecuencia que en los trabajadores exista gran insatisfacción en las necesidades de autorrealización, se resistan en cierta forma a la obtención de los objetivos de la Organización, sólo en algunas ocasiones interviene la creatividad en su trabajo y por ello desean que intervenga más la creatividad en la realización de sus actividades, que exista en la mayoría de los trabajadores el deseo de cambiar de puesto, trabajo u Organización si tuvieran la oportunidad.

5.1.1. Comprobación de la Hipótesis

La hipótesis inicial fué; "Los elementos que influyen en el estilo de dirección, las características de la burocracia y la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos determinan que predomine el estilo Autoritario Benevolente con sus principales consecuencias en los trabajadores de la burocracia pública". La respuesta encontrado en la investigación reveló la existencia de que predomina el estilo de dirección al modo de Autoritarismo Benevolente, la predominancia de dicho estilo esta explicada por los siguientes factores:

Primeramente, de los elementos que influyen en el estilo de dirección están consideradas las peculiaridades de los trabajadores de la burocracia en lo que respecta a: puestos, carácter de puesto, sexo, edad, nivel de estudios, profesión y experiencia laboral.

En segundo término, por las características del sistema burocrático. La burocracia siendo un sistema de organización racionalmente estructurada requiere para su funcionamiento que exista: división del trabajo, una estructura jerárquica de autoridad con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad, establecimiento de reglas y/o políticas que indiquen la dirección. Lo que se traduce en una gran diversidad de puestos que existen en la Dependencia, Manuales de Organización y Procedimientos que contienen normas y/o políticas que enmarcan las decisiones que se deben adoptar, tanto para el desempeño de las funciones así como las actividades que determinan la posición del trabajador (promoción de puestos, categorías, etc.), es decir, existe un gran apego a los reglamentos y costumbres en forma relativamente rígida, aspecto que determina el estilo de dirección, el cual es Autoritario en forma Benevolente.

Y por la heterogeneidad de los trabajadores mexicanos quienes no siguen el orden de la jerarquía señalada por Maslow para satisfacer sus necesidades (investigaciones que se han hecho demuestran esta aseveración), en este caso los trabajadores de la Dependencia estudiada se mostraron muy insatisfechos en su mayoría en la necesidad de autorrealización, siendo esta necesidad la de mayor importancia para ellos.

El estilo de dirección Autoritario Benevolente y la acción de los elementos que influyen que predomine este estilo, trae como consecuencia que en los trabajadores exista un grado de creatividad e iniciativa utilizado en niveles mínimos, relaciones interpersonales no muy profundas, el deseo en la mayoría de ellos a cambiar de puesto, trabajo y organización.

5.2. RECOMENDACIONES

El cambio que en la burocracia pública Mexicana permita adoptar el o los estilos de dirección apropiados que induzcan a los trabajadores a la adecuada obtención de los objetivos debe ser en forma integral y sistemática, sin embargo un cambio de tal magnitud tiene costos sociales, políticos y económicos demasiado elevados, ya que la Sociedad Mexicana tiene peculiaridades muy propias de sí misma; como es la situación en la que los dirigentes de la burocracia pública les otorgan más importancia a las relaciones sociales las cuales les aportan beneficios personales en forma individual, relaciones que se efectúan con instituciones como los sindicatos, otra de las peculiaridades de la burocracia mexicana es la incapacidad, falta de carácter, de habilidades, experiencia, etc., de las personas que tienen subordinados bajo su mando en la burocracia pública.

Algunas deficiencias de la burocracia pública se pueden solucionar a través de los estilos de dirección que se adopten.

El estilo de dirección que se adopte debe estar condicionado a las personas y las circunstancias, para que se adopte él o los estilos de dirección adecuados en la Dependencia estudiada recomendamos:

- 1) Impartiéndose cursos en los que se den a conocer los elementos necesarios para un adecuado estilo de dirección, a subordinados como dirigentes, principalmente a los de base, ya que ellos no son sustituidos en sus puestos de la Dependencia donde laboran cuando ocurre el cambio de administración que se efectúa al terminar el período presidencial.

2) Los dirigentes adopten el estilo de dirección adecuado según el tipo de trabajador, es decir, que tengan flexibilidad;

a) A los trabajadores renuentes a trabajar se les trate en forma más rígida.

b) Y a los que trabajan activamente proporcionarles las condiciones adecuadas para que desarrollen su creatividad e iniciativa.

3) Que los dirigentes actúen con la responsabilidad que requiere su puesto siendo verdaderos coordinadores y encauzadores de las actividades de sus subordinados en una forma eficiente y eficaz, sin darle mayor importancia a las relaciones interpersonales que les brindan beneficios individuales por lo cual sacrifican la dirección adecuada de los subordinados.

4) Al seleccionar a un trabajador para ocupar un puesto en el que tenga subordinados bajo su mando, se realice una evaluación adecuada en la que se analice si tiene realmente capacidad y conocimientos necesarios para el desempeño de dicho puesto, ya que si no los reúne se le capacite o se seleccione otro trabajador.

5) Que consideren los subordinados y los dirigentes la presión del tiempo, la complejidad de la tarea y de la organización, la situación, las relaciones entre los subordinados y jefe, así como las personalidades tanto del jefe como del subordinado, para adoptar el estilo idóneo de dirección.

REFERENCIAS

- 1.- Alvarez López, Arturo. ¡Cuidado con el "burococo"!., en Revista Sucesos para Todos. No. 2078, México, 7 de abril de 1973. p.p. 20-25.
- 2.- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1985.
- 3.- Bruyne, de Paul. Teoría moderna de la administración de empresas. Aguilar. Madrid España. 1973.
- 4.- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Manual de muestreo para auditores. CEMLA. México, 1986.
- 5.- Chruden / Sherman. Administración de personal. CECSA, México, 1985.
- 6.- Crozier, Michel. El Fenómeno burocrático. Sebastián de Amorrortu e hijos. Buenos Aires Argentina. 1974.
- 7.- Diaz Guerrero, Rogelio. Estudios de psicología del mexicano. Trillas. México, 1972.
- 8.- Fernández Arena, José A. Introducción a la administración UNAM. México, 1970.
- 9.- Fernández Arena, José A. Seis estilos de administración. Diana. México, 1984.

- 10.- Figueroa A. Rodolfo. Las prioridades nacionales y las políticas de reclutamiento de..... México. El colegio de México. México, 1981.
- 11.- Fulmer, Robert. Administración moderna. Diana. México, 1980.
- 12.- Galván Escobedo, José. Tratado de administración general. INAP. México, 1980.
- 13.- García Arteta, M. et al. Los manuales de organización y procedimientos como instrumentos administrativos para incrementar la productividad en el sector público. Tesis, inédita, para optar por el grado de Licenciado en Administración. UNAM. 1983.
- 14.- García Manzano, Oscar, Martín Flor de María. Administración y desarrollo gerencial. Diana. México, 1981.
- 15.- García Pelayo, Manuel. Burocracia y tecnocracia. Alianza Universidad. Madrid España. 1982.
- 16.- Gil Galves, Tere. La Burocracia: Una carrera elevada a ley constitucional. El Tortuguismo mexicano en la actualidad. En Revista Mañana, No. 1624. México, 12 de octubre de 1974. p.p. 22-31.
- 17.- Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de administración. Interamericana. México, 1983.
- 18.- Higgs, Herbert G. Administración de organizaciones. Continental. México, 1982.

- 19.- Hoselitz, Bert F. Niveles de Redimiento Económico y estructuras burocráticas. en, Burocracia y Desarrollo Político. Paidós. Buenos Aires Argentina. 1970.
- 20.- Jacoby, Henry. La burocratización del mundo. Siglo XXI. México, 1972.
- 21.- Kast Fremont, E. Administración en las organizaciones. Mc. Graw-Hill. México, 1983.
- 22.- Koontz O'Donnell. Administración. Mc Graw - Hill. México 1984.
- 23.- Koontz / O'Donnell. Curso de Administración moderna. Mc Graw - Hill. México, 1984.
- 24.- Koontz Harold, Weihreich Heinz. Administración. Mc Graw-Hill. México, 1985.
- 25.- Likert, Rensis. El Factor Humano en la Empresa; su dirección y valoración. Ediciones Dueto, Bilbao. 1968.
- 26.- Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano en las empresas: Diana. México, 1985.
- 27.- Méndez Morales, José S. Problemas y política económicos de México II. Interamericana. México, 1984.
- 28.- Merton K. Robert. Teoría y estructura sociales. F.C.E. México, 1984.
- 29.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Tomo I. Limusa. México, 1986.

- 30.- Rosello, César. Los problemas de la burocracia. en, Revista Gente. No. 56. México, 10 de mayo de 1986. p.p. 6-10.
- 31.- Ruíz Lugo, Rocio Violeta. Tiempos muertos de la burocracia. Conducta generalizada en el D.F., en, Excélsior, 18-VII-88. p. 1M
- 32.- Scanlan, Burt K. Principios de la dirección y conducta organizacional. Limusa. México.
- 33.- Sirvent, Carlos. La Burocracia. Edicol. México, 1977.
- 34.- Stevenson William J. Estadística para Administración y Economía. Harla. México, 1978.
- 35.- Thierauf R. J., Keal R.C. y Geeding D.W. Principios y aplicaciones de la administración. Limusa. México, 1983.
- 36.- Torres Maya, Patricia. La Burocracia freno a la renovación en, Revista de Revistas, No. 40. México, 7 de marzo de 1973. p.p. 4-9.
- 37.- Weber, Max. ¿Qué es la Burocracia?. La Playade. Buenos Aires Argentina, 1977.
- 38.- ----- . El Deterioro de las paraestatales: Ya no hay excusas. en, Revista Expansión. No. 399. Vol. XVI. México, 12 de septiembre de 1984. p.p. 39-44.