

(OR-27) ANÁLISIS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN COMO FACTOR DE RIESGO EN LA MOTIVACIÓN DE LAS ONGs

Julio García del Junco
Juan Ganaza Vargas
Universidad de Sevilla

RESUMEN

En la presente comunicación se analiza, partiendo del modelo de Likert sobre los estilos de dirección, el grado en que los trabajadores de las organizaciones no lucrativas (ONGs) muestran una mayor motivación ante estilos de dirección más o menos participativos. Se utilizan dos muestras de trabajadores: una de 356 empleados de empresas lucrativas y otra de 279 trabajadores de ONGs. Los hallazgos de la investigación confirman la hipótesis de que los empleados de las empresas lucrativas se encuentran más motivados cuando son dirigidos mediante un estilo participativo y refutan la hipótesis relativa a los trabajadores de organizaciones no lucrativas. En este colectivo de trabajadores no parece existir una correlación significativa entre el estilo de dirección y el nivel de motivación de los empleados: el nivel de motivación bajo un estilo autoritario es similar al nivel de motivación bajo un estilo participativo.

PALABRAS CLAVES: ESTILOS DE DIRECCIÓN; GESTIÓN PARTICIPATIVA; ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONGs); RECURSOS HUMANOS; MOTIVACIÓN; LIDERAZGO

ABSTRACT

This study, according to Likert's theory, analyzes the relationships between employees participation and motivation in for-profit and non-for-profit organizations. Two samples of workers were used: 356 for-profit and 279 non-for-profit. The findings support hypothesis that, in business (for-profit) organizations, motivation and participation show a significant correlation and do not support the same hypothesis for non-for-profit organizations. The employees of non-for-profit organizations do not show greater levels of motivation with a more participative management style than with a less participative style.

KEYWORDS: MANAGERIAL STYLES; PARTICIPATIVE MANAGEMENT; NON-FOR-PROFIT ORGANIZATIONS; HUMAN RESSOURCES; MOTIVATION; LEADERSHIP

1. INTRODUCCIÓN.

Aunque la relación entre un estilo de dirección participativo y el nivel de motivación que este genera entre los trabajadores es notable (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987; Levine, 1990; Graham y Verma, 1991), existe un pero, los casos que conocemos, los trabajos que hemos revisado y el asesoramiento a las empresas que hemos realizado, siempre se refieren a empresas con ánimo de lucro. La cuestión es, si sucede lo mismo con las empresas no lucrativas (a partir de ahora las llamaremos ONG).

La relación entre grado de participación de los empleados y nivel de motivación de los mismos puede encontrarse en teorías clásicas de la motivación y de la organización la de Douglas McGregor (1960). Ahora bien, aceptado el análisis sobre la organización y la motivación realizado por McGregor en términos de las teorías X e Y, la cuestión relevante es cuáles son las implicaciones para la motivación que tienen ambas teorías (Robbins, 1994). La respuesta la encontramos en el planteamiento sobre la motivación realizado por Maslow (1963) para quién existen dos grandes grupos de necesidades: las de orden inferior (seguridad, existencia..) y las de orden superior (logro y autorrealización). De acuerdo con la descripción de McGregor (1960), la Teoría X afirma que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, mientras que la Teoría Y considera que son las necesidades de orden superior las que explican el comportamiento de los individuos. Pero, dada su

inclinación hacia la Teoría y, McGregor (1960) propone fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones para desarrollar al máximo la motivación laboral de los mismos.

Sin embargo, no parece existir suficiente evidencia que confirme la validez de los supuestos subyacentes al planteamiento de la Teoría Y sobre la participación de los empleados (Robbins, 1994); ni hay pruebas de que la aceptación de los presupuestos de la Teoría Y y la adopción de las acciones propias de la misma conduzcan a una mayor motivación de los trabajadores. Asimismo, tampoco existen evidencias claras de que las metas establecidas con la gestión participativa resulten mejores para generar una mayor motivación que las metas asignadas en un sistema de gestión menos participativo, más autoritario (Latham; Erez y Locke, 1988).

En relación con este aspecto se encuentra la distinción que Likert hace en la organización entre trabajo variado y trabajo repetitivo (Perrow, 1990). De acuerdo con Likert (1967), en el caso del trabajo repetitivo hay sólo una ligera relación entre las actitudes de los trabajadores y la productividad, y en las organizaciones se ha tendido a desarrollar diferentes estilos de liderazgo y dirección para estas dos formas distintas de trabajo (p.77-78). De este modo, el sistema de "organización del trabajo" se aplica normalmente cuando predomina el trabajo repetitivo, pareciéndose a un modelo burocrático, y el sistema de "cooperación/motivación" se aplica cuando predomina el trabajo variado. Aunque ambos sistemas son buenos, podría mejorarse el rendimiento, si se combinaran los dos. ¿Dónde está entonces el problema?. En que el sistema de "organización del trabajo" está muy desarrollado tanto en el ámbito teórico como práctico y goza de un alto grado de aceptación, mientras que el sistema de "cooperación/motivación" nunca ha sido descrito o establecido formalmente como teoría de la dirección (Likert, 1967); afirmación esta cuestionable, ya que Chester Barnard (1938; 1948) fue pionero en este tipo de trabajos. Además, los resultados obtenidos por el sistema de "organización del trabajo" son evidentes de inmediato, mientras que los obtenidos por el sistema de "cooperación/motivación" pueden no llegar a serlo en años, dado que implica cambios más sutiles, aunque potentes y duraderos.

En la parte teórica de esta comunicación se establecen los postulados básicos del modelo de Likert y se revisan los principales resultados alcanzados con dicho modelo con respecto a la relación entre estilo de dirección y grado de motivación de los trabajadores. En la sección empírica se realiza un análisis comparado de la relación existente entre estilo de dirección y grado de motivación de los empleados para organizaciones lucrativas y organizaciones no lucrativas (ONGs). Por último, se señalan las principales implicaciones de los hallazgos alcanzados en el presente trabajo.

2. RELACIONES ENTRE PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN

Para tratar de establecer la relación entre el estilo de dirección y la motivación de los trabajadores se ha utilizado el modelo de Likert, que nos permite evaluar los diferentes estilos de dirección, desde el estilo autoritario hasta el estilo participativo, así como los diversos grados de motivación de los individuos (motivados y desmotivados). De acuerdo con las teorías estudiadas deberá existir una alta correlación entre participación y motivación: los individuos que trabajen en organizaciones con estilos de dirección autoritarios estarán poco o nada motivados, en tanto que los sujetos dirigidos mediante un estilo participativo deberán aparecer como más motivados.

2.1 .MODELO DE LIKERT

De acuerdo con Perrow (1990), los dos modelos más influyentes que representan la rama de la teoría de las relaciones humanas son el de Douglas McGregor y el de Rensis Likert, aunque el primero de los dos está menos desarrollado (McGregor, 1960) y resulta también menos complejo que el segundo (Likert, 1967), ya que éste autor está más interesado en la interacción entre los grupos y maneja muchas más variables. En realidad, el modelo de Rensis Likert se limita a un concienzudo trabajo sobre los sistemas de dirección, que cobrarán vida en sus tres principales obras (Likert, 1961; 1967; 1975). Asimismo, el modelo se asienta sobre un contraste entre el sistema de dirección explotador y autoritario -que se corresponde con el modelo weberiano de burocracia (Weber, 1968) o con la teoría X de McGregor (1960)- y el estilo de dirección participativa, considerando entre ambos otros sistemas de carácter intermedio. No obstante, puede decirse que Likert llevó sus trabajos más lejos al incluir algunos estudios concretos y depurar los indicadores básicos de las variables que intervienen en el modelo (Likert, 1975).

El modelo toma en consideración tres tipos de variables: causales, intermedias y de resultado final, que en síntesis vienen a ser las siguientes (Likert, 1967):

- a) Las variables causales: incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias, y liderazgo, habilidades posibles y comportamiento.
- b) Las variables intermedias: reflejan el estado y salud interna de una organización, las lealtades, actitudes, valores, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad colectiva para una eficaz interacción, comunicación y toma de decisiones.
- c) Las variables de resultado final: son aquellas variables dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

Los trabajos de campo de Likert (1979) se realizaron sobre unas encuestas que contenían un total de 51 variables que se evaluaban mediante una puntuación de 1 a 20; los puntos bajos se asociaban a respuestas correspondientes a sistemas de estilos más bien autoritarios, y los altos a sistemas de estilos más bien participativos. El análisis de estos trabajos llevó al autor a distinguir un amplio abanico de estilos de dirección que compartimentó en cuatro sistemas, aunque indicando que todo era un continuo. Brevemente se describen los cuatro sistemas de dirección del modelo.

Sistema 1. Autoritario o explotador: los dirigentes utilizan el temor, las amenazas y las sanciones; la comunicación es de arriba hacia abajo, además es escasa; no existe espíritu de equipo. La centralización es absoluta y la relación entre los jefes y subordinados no existe.

Sistema 2. Autoritario paternalista: los dirigentes utilizan recompensas y sanciones, la actitud del subordinado es sumisa y escasa conciencia de responsabilidad. La información que va de arriba es filtrada para que el jefe sólo escuche lo que desea oír. Las decisiones que se pueden tomar en los niveles inferiores son muy escasas; existe una organización informal hostil a la organización formal.

Sistema 3. Consultivo: la participación de los subordinados en las decisiones es más aparente que real, ya que las incidencias son muy escasas; la comunicación es tanto ascendente como descendente, y la información que se transmite tiene bastante fidelidad; se alienta el trabajo en equipo y los trabajadores están motivados.

Sistema 4. Participación grupal: la dirección cuenta con los grupos para tomar decisiones, fijar objetivos; la comunicación fluye en el sentido ascendente y descendente; el comportamiento de los grupos da cohesión a la organización; y los controles están descentralizados.

Likert sostiene que cuanto más se aproxime una organización al sistema 4, mayor será su rentabilidad y su productividad al tiempo que se reducen los conflictos y considera que la superioridad de este sistema en el futuro hará desaparecer los otros sistemas de dirección, constituyéndose así en el modelo normativo a seguir por toda organización empresarial. De hecho, en base a sus investigaciones, pretende demostrar que el sistema de participación grupal (Sistema 4) es el mejor de los existentes con una gran diferencia respecto del segundo clasificado.

Subyacente al modelo de Likert existe un enfoque a largo plazo instrumentalizado a través de una fuerte presión sobre las variables de intervención que mayores rendimientos pueden producir en la organización (Ortigueira Bouzada, 1977). Resulta evidente en el modelo la enorme preocupación por los defectos del control de tipo convencional que ignora variables de intervención tales como la moral, las actitudes y las percepciones de los miembros de la organización. De acuerdo con Schein (1989), para Likert el principio fundamental de organización es el de las relaciones integradas, mediante el cual se pretende que todas las relaciones entre los miembros de una organización integren los valores personales de cada uno de ellos. En palabras de Perrow (1990): "ninguna otra unidad de investigación organizacional, en todo el mundo, tuvo más datos empíricos sobre una amplia gama de organizaciones que la dirigida por Likert": el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan.

2.2. RESULTADOS DEL MODELO.

Hay varias cosas interesantes (Perrow 1990) a destacar con respecto a la lista de variables de Likert. En primer lugar la teoría no depende únicamente del liderazgo. Hay grupos de variables que están relacionadas con la motivación, procesos de comunicación, procesos de interacción, procesos de toma de decisiones, fijación u ordenación de objetivos, procesos de control y metas de rendimiento y de formación; quedando así cubiertos todos los aspectos de la organización. En segundo lugar, no es

probable que nadie esté en contra de la mayoría de los valores del sistema 4. Por ejemplo elegir el sistema 1 equivale a recomendar que la organización no deposite su confianza y seguridad en los subordinados, mientras que el sistema 4 indica una completa confianza y seguridad.

La eficacia del sistema 4 se fundamenta en un estudio de una serie de oficinas de ventas dirigidas por sus propios propietarios, sucursales de una gran empresa de seguros (Likert 1975, p. 52-77). Likert comprobó que las unidades de negocios de alto rendimiento contenían más tipos de variables que las otras unidades de negocio, como por ejemplo: relaciones de apoyo con el director, altas metas fijadas por los agentes de ventas, gran lealtad entre los componentes del grupo, actitudes positivas hacia el director, métodos grupales de supervisión, importancia del liderazgo entre iguales, etc.

Pueden plantearse algunas objeciones al estudio (Perrow, 1990), ya que al utilizar las veinte mejores y las veinte peores agencias se exagera ampliamente el efecto del liderazgo sobre el rendimiento. Si se hubieran incluido las sesenta agencias intermedias posiblemente habría disminuido el contraste entre los grupos de alto y bajo rendimiento. La investigación de Bowers y Seashore (1966), por otro lado, no encuentra correlación entre otras medidas del rendimiento y la conducta de apoyo. De otra parte, Stanley y Yuchtman (1967) encuentran sólo diez correlaciones significativas (de un total de cincuenta correlaciones posibles) entre las distintas medidas del rendimiento y conceptos tales como la conducta de apoyo.

No obstante, a pesar de estos ligeros inconvenientes, la aportación de Likert parece apuntar hacia la siguiente hipótesis.

H1: *En las organizaciones lucrativas, los trabajadores que desempeñen su actividad bajo un estilo de dirección más participativo mostrarán mayores niveles de motivación que aquellos empleados que trabajen bajo un estilo autoritario.*

Como se indicaba al comienzo de este trabajo la investigación sobre las relaciones entre estilo de dirección y nivel de motivación en el ámbito de las organizaciones no lucrativas (ONGs) es inexistente. Sin embargo, dado que este tipo de organizaciones comparten determinados aspectos relacionados con la dirección y la motivación con las organizaciones lucrativas cabe aventurar la siguiente hipótesis.

H2: *En las organizaciones no lucrativas (ONGs), los estilos de dirección más participativos conducirán hacia una mayor motivación de los empleados que los estilos de dirección más autoritarios.*

Para tratar de contrastar dichas hipótesis se ha llevado a cabo la siguiente investigación.

3. MÉTODO.

3.1. SUJETOS.

Han sido seleccionados trabajadores de organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, de menos de cien trabajadores. El total de empresas lucrativas fue de 19, y el número de las no lucrativas de 15. Todas se encuentran en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Los individuos encuestados tenían capacidad para tomar decisiones, es decir, ocupaban puestos que iban desde directores hasta supervisores. Las empresas lucrativas pertenecían a los sectores de la información, distribución y construcción. Las organizaciones no lucrativas actuaban en las áreas de inserción social y de ayuda al desarrollo. El total de las personas encuestadas ha sido de 279 en las empresas no lucrativas y de 356 en las empresas lucrativas.

3.2. DISEÑO.

Se ha utilizado un cuestionario basado en el modelo de Likert con 52 items (véase García del Junco, 1996) que ha sido contestado por los sujetos entre los años 1997, 1998 y 1999. La operatividad de la variable dependiente (el nivel de motivación) se ha realizado utilizando aquellos items del cuestionario que se refieren a la motivación en el modelo de Likert (L46: factores que motivan a las personas; L47: como usan los factores de motivación; L48: actitud hacia la organización y sus fines; L49: grado en que las fuerzas motivadoras están en conflicto entre sí o, por el contrario se refuerzan; L50: nivel de responsabilidad; L51: actitud hacia los demás miembros; L52: satisfacciones). Con relación a la variable independiente estilo de dirección (S1: Sistema 1; S2: sistema 2; S3: sistema 3;

S4: sistema 4) se ha optado por agrupar los estilos más autoritarios (S1 y S2) en una única categoría y los estilos más participativos (S3 y S4) en otra.

3.3. PROCEDIMIENTO.

Una vez seleccionadas las encuestas válidas, se procedió a la codificación, tabulación e interpretación de los resultados. En primer lugar, para cada una de las muestras (organizaciones lucrativas y ONGs), se agruparon los sistemas de dirección 1 y 2 por un lado, y los sistemas 3 y 4, por otro, como estilos menos y más participativos, respectivamente. Posteriormente, se determinaron para ambas muestras, en base a las puntuaciones en los ítems del cuestionario referidos a la motivación, aquellos individuos más motivados (con puntuaciones pertenecientes a los sistemas 3 y 4) de aquellos menos motivados. En una tercera etapa, se llevó a cabo el análisis de los resultados mediante un estudio de casos y controles que nos permitió establecer el grado de asociación entre un factor de riesgo (en nuestro caso la pertenencia a un estilo de dirección de los sistemas 1 y 2) y la variable dependiente considerada (en nuestro caso el grado de motivación de los trabajadores). El análisis consiste en comparar entre sujetos que presentan el evento, denominados "casos", y sujetos que no lo presentan, denominados "controles", previa exposición al factor de riesgo. En nuestro estudio partimos de la "ausencia de motivación", para de forma retrospectiva, investigar la exposición al factor de riesgo.

El instrumento que se utilizó para medir la asociación o efecto de la exposición al riesgo fue la *odds ratio*, que se basa en la comparación de la probabilidad de exposición al factor de riesgo entre los casos y los controles. El análisis se basa en los datos de la exposición previa entre el grupo de personas con motivación (controles) y las personas que carecen de ella (casos), y todo ello se muestra en la forma de tablas de contingencia de 2x2.

4. RESULTADOS.

En la Tabla 1 se recogen los datos relativos a las organizaciones lucrativas. El análisis de los resultados pone de manifiesto que en la organizaciones lucrativas las personas que trabajan bajo sistemas de dirección autoritarios (sistemas 1 y 2) se encuentran expuestas a la desmotivación 27 veces más que los individuos que trabajan bajo estilos participativos. Estos resultados parecen confirmar la hipótesis H1.

Tabla 1. Resultados del análisis odds ratio para organizaciones lucrativas.

Exposición Al factor de Riesgo.	CASOS	CONTROLES
	Individuos desmotivados	Individuos motivados
SÍ (S1 y S2)	115	17
NO (S3 y S4)	45	179

OR (OL)= 26,9084

En la Tabla 2 se muestran los datos relativos a las ONGs. Como puede observarse el valor de la odds ratio (OR) se encuentra muy cerca de 1. Esto indica que no existe ninguna asociación entre el factor de riesgo (estilo de dirección autoritario) y la motivación de los trabajadores. En las organizaciones no lucrativas, los trabajadores que se encuentran sujetos a un estilo de dirección autoritario no se hallan más desmotivados que los trabajadores que son dirigidos mediante un estilo más participativo. Por ello nuestra segunda hipótesis (H2) no se ve confirmada por los datos. Es más, podría señalarse que los trabajadores de las ONGs de nuestra muestra se encuentran motivados con independencia del estilo de dirección adoptado por la organización.

Tabla 2. Resultados del análisis odds ratio para organizaciones no lucrativas.

Exposición al Factor de Riesgo.	CASOS.	CONTROLES.
	Sujetos desmotivados.	Sujetos motivados.
SÍ S1 Y S2	20	116
NO S3 Y S4	21	122

OR(ONL)= 1,0016.

6. DISCUSIÓN.

Por tanto, a la luz de los resultados interpretamos que las personas que trabajan en organizaciones no lucrativas, no cumplen las siguientes premisas del modelo de Likert.

Según dice Likert (1975) cuando algunos aspectos se evalúan como sistema 2, todos los demás tienden a serlos también. Cuando se preguntan por el sistema preferido todos los directivos tienden a elegir siempre el sistema 4. Se descubrió que existe un alto grado de consistencia entre los distintas variables del cuestionario. En los resultados de la muestra de organizaciones no lucrativas, esta coherencia no aparece ya que, aunque el sistema de dirección sea 1 ó 2, los individuos se sitúan en los sistemas 3 ó 4 en los items que se refieren a la motivación. Otra característica peculiar del modelo de Likert es, según Perrow (1990), que considera que todas las organizaciones son parecidas, careciendo de interés las diferencias de tamaño, tecnología, mercados, materias primas, metas y perspectivas futuras. En lo que se refiere a esta consideración, para organizaciones no lucrativas salta a la vista que tampoco se cumple.

Por otro lado y en otro orden de cosas, los resultados obtenidos en la muestra de organizaciones no lucrativas podrían estar ratificando la combinación de dos teorías sobre la motivación en el lugar de trabajo como son la del Modelo de Procesamiento de Información Social y la Teoría de las Metas. El hecho de que las personas respondan a su trabajo según lo perciben y no de acuerdo con el trabajo

objetivo, es el tema central del primer modelo (Salancick y Pfeffer, 1978; Thomas y Griffin, 1989), mientras que, desde el punto de vista de la segunda teoría (Locke, 1968), la intención de alcanzar una meta constituye un elemento central de la motivación para trabajar, y esto es algo fundamental entre los trabajadores de las ONGs.

7. BIBLIOGRAFIA.

- Barnard, C. (1938): **The functions of the executive**. Cambridge: MA. Harvard University Press.
- Barnard, C. (1948): **Organization and management**. Cambridge: MA. Harvard University Press.
- Bowers, D.G. y Seashore, S.E. (1966): "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership". **Administrative Science Quarterly**, vol. 11, n° 2, 238-263.
- Graham, W. y Verma, A. (1991): "Predictors and Moderators of employee responses to employee participation programs". **Human Relations**, 551-568.
- Latham, G.; Erez, M., y Locke, A.(1988): " Resolving scientific disputes by the joint desing of crucial experiments by antagonists: application ". **Journal of Applied Psychology**, 753-772.
- Levine, I. (1990): "Participation, productivity and the firm´s environment". **California Management Review**, 86-100.
- Likert, R. (1961): **New Patterns of Management**. (Existe edición en castellano bajo el título **Nuevos métodos de dirección y gestión**, Ed. Deusto. Bilbao, 1965).
- Likert, R. (1967): **The Human Organization** (Existe versión en castellano bajo el título **El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración**, Ed. Deusto. Bilbao, 1969).
- Likert, R. (1975): **New ways of managing conflict** (Existe versión en castellano bajo el título **Nuevas formas para solucionar conflictos**, Ed. Trillas. México, 1986).
- Likert, R. (1979): "From production and employee to system 1-4". **Journal of Management**, vol.20, n° 5, 187-275.
- Locke, A. (1968): " Toward a theory of task motivation and incentives". **Organizational Behavior and Human Performance**, 157-189.
- Locke, E y Schweiger, D. (1979): " Participation in decision making: one more look". **Research in Organization Behavior**, vol 1.
- Maslow, A. (1963): **Motivación y personalidad**. Sagitario. Barcelona.
- McGregor, D. (1960): **The human side of enterprise**. Nueva York. McGraw-Hill.
- Miller, K. y Monge, P. (1986): " Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review ", **Academy of Management Journal**, 727-753.
- Ortigueira Bouzada, M. (1977): **Contabilidad de Recursos Humanos. Una Introducción**. Publicaciones de la Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Perrow, Ch. (1990): **Sociología de las organizaciones**. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Robbins, S.P. (1994): **Comportamiento Organizacional**. Prentice-Hall. México.
- Salancick, G. y Pfeffer, J. (1978): " A social information processing approach to job attitudes and task design". **Administrative Science Quarterly**, 224-253.
- Schein, E.H. (1989): **Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos**. Ed. Prentice-Hall. México.
- Stanley, E.. y Yuchtman, E. (1967): "Factorial analysis of organizational performance". **Administrative Science Quarterly**, vol. 12, n° 3, 377-395.
- Thomas, J. y Griffin, W. (1989): " The power of social information in the workplace". **Organizational Dynamics**, 63-75.
- Wagner, J. y Gooding, R. (1987): "Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships". **Academy of Management Journal**, 524-541.
- Weber, M. (1968): "Economy and society", en Roth, G. y Wittich, C.(Eds.). Nueva York. Irvington Publication.