



**CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL NIVEL DE ESTRÉS
LABORAL PERCIBIDO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO -
MAQUILAS DE UNA MULTINACIONAL- DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**Lina María Cardona Garcés
Luz Francly Montoya Duque**

Universidad de Manizales
Facultad de Psicología
Manizales, Colombia
2013

**CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL NIVEL DE ESTRÉS
LABORAL PERCIBIDO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO -
MAQUILAS DE UNA MULTINACIONAL- DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**Lina María Cardona Garcés
Luz Francy Montoya Duque**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Gerencia de Talento Humano

Director:

Gloria Stella Arango

Universidad de Manizales

Facultad de Psicología

Manizales, Colombia

2013

Resumen

La presente investigación se fundamenta en el modelo planteado por Sánchez (2009) el cual pretende la caracterización y el análisis de los estilos de dirección y liderazgo (Indiferente, Tecnista, Sociable ó Sinérgico) de acuerdo a las particularidades encontradas en las empresas objeto de estudio. En relación al estrés, se opta por el cuestionario para la evaluación del estrés en su tercera versión elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana y avalado por el Ministerio de Protección social para determinar el nivel de estrés percibido en los colaboradores de las empresas.

Es de mencionar que este trabajo pretende brindar información a las pequeñas empresas de calzado-maquilas de una multinacional- de la ciudad de Manizales sobre su realidad empresarial que les permitan hacer mejoras en sus procesos internos.

Palabras clave: estilos de dirección, estrés laboral, maquilas.

Abstract

This research is based on the model proposed by Sanchez (2009) which aims the characterization and analysis of management and leadership styles (Indifferent, technician, Sociable or synergistic) according to the characteristics found in the companies studied . In relation to stress, you opt for the assessment questionnaire of stress in its third version prepared by the Pontificia Universidad Javeriana and endorsed by the Ministry of Social Protection to determine the level of perceived stress in employees of companies. It should be noted that this work

is intended to provide information to small businesses-shoe-maquilas of a multinational city of Manizales on their business reality that allow them to make improvements to its internal processes.

Keywords: management style, stress level, maquilas.

Contenido

Introducción	9
Capítulo 1	
<i>Estilos de Dirección y Liderazgo desde una perspectiva Teórica</i>	
1.1 Concepto de Estilos de Dirección	15
1.2 Modelo de Caracterización de los estilos de Organización de Sánchez (2009)	17
Capítulo 2	
<i>Delimitación del concepto de Estrés laboral</i>	
2.1 Definición de Estrés	25
2.2 Características individuales ante el estrés	27
2.3 Estrés en el Ámbito Laboral	30
Capítulo 3	
<i>Diseño Metodológico</i>	
3.1 Muestra	34
3.2 Medición de los estilos de Dirección y Liderazgo	34
3.3 Medición de estrés laboral	37
Capítulo 4	
<i>El Estilo de Dirección y Liderazgo en las pequeñas Empresas de calzado de la ciudad de Manizales</i>	
4.1 Análisis de la Dimensión Tareas en las pequeñas Empresas de calzado de la ciudad de Manizales.	41

4.2 Análisis de la Dimensión Personas en las Pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales	43
4.3 Caracterización del Estilo de Dirección en las Pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales	45

Capítulo 5

Nivel de estrés percibido en las pequeñas

Empresas de calzado en la ciudad de Manizales

5.1 Obtención del puntaje bruto Total	60
5.2 Transformación del puntaje Bruto Total	61
5.3 Comparación del puntaje transformado en la Tabla de Baremos	61
5.4 Interpretación del Nivel de Estrés Obtenido	62

Conclusiones

6.1 Estilos de Dirección en las pequeñas empresas de Manizales	64
6.2 El nivel de Estrés en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales	66
6.3 El estilo de dirección y el nivel de Estrés en las Pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales	67
6.4 Limitaciones del Estudio	67
6.5 Futuras líneas de investigación	67

<i>Referencias Bibliográficas</i>	69
--	-----------

<i>Anexos</i>	74
----------------------	-----------

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1.1: Modelo de Estilos de Dirección y Liderazgo.....	19
Cuadro 4.1: Ubicación del Estilo de Dirección encontrado en el Cuadrante del modelo.....	47

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 3.1: Población Objeto de Estudio.....	33
Tabla 3.2: Distribución de los ítems para la dimensión tareas y resultados.....	35
Tabla 3.3: Análisis de Cronbach`s Alpha.....	37
Tabla 3.4: Calificación de las opciones de Respuesta.....	38
Tabla 3.5: Tabla de Baremos de la tercera versión del .Cuestionario para la evaluación del estrés.....	39
Tabla 4.1: Percepción de Resultados en las pequeñas empresas de calzado.....	41
Tabla 4.2: Percepción de Relaciones en las pequeñas empresas de calzado.....	44
Tabla 4.3: Estilo de Dirección Identificado.....	46
Tabla 4.4: Categorización de las dimensiones tareas y Personas.....	48
Tabla 5.1: Síntomas del Estrés Laboral en las pequeñas empresas de calzado.....	58
Tabla 5.2: Puntaje Bruto Total.....	61
Tabla 5.3: Síntomas de Estrés Laboral	62

Introducción

Descripción del Problema

En los últimos años, los factores psicosociales relacionados con el trabajo han ido adquiriendo cada vez más relevancia , en parte, por el reconocimiento de las relaciones encontradas entre los riesgos psicosociales en el trabajo y el incremento de procesos mórbidos en los trabajadores (Villalobos, 2004).

Han sido diferentes estudios realizados, los cuales resaltan la relación directa entre los Factores Psicosociales del Trabajo (de aquí en adelante FPS-T), la salud y el rendimiento de los trabajadores. El estudio realizado por Van de Doef y Maes (1999) demuestran que los FPS-T impactan la salud mental, generando especialmente problemas de ansiedad, depresión, agotamiento, síntomas psicósomáticos y otros; por su parte, el estudio realizado sobre Carga Global de Morbilidad (1990) encontró que las 10 primeras causas de discapacidad a nivel mundial son psiquiátricas, al igual que la depresión unipolar la cual ocupa el primer lugar mundial en discapacidad.

En el contexto colombiano, se toma como referencia el Estudio Nacional de Salud Mental en Colombia (2004)¹ el cual señala la depresión como uno de los problemas de mayor prevalencia en Colombia (19.6%), cuyo universo de estudio fue la población civil, no institucional, de 13 a 65 años de las zonas urbanas de 1070 municipios de los 25 principales departamentos. Otras problemáticas identificadas en el estudio fueron: trastornos de sueño (15%), dependencia de sustancias psicoactivas (12%), déficit de atención (12%), estrés postraumático (6%), pánico (3%), ansiedad (19,3%), trastornos del estado de ánimo (15,0%), trastornos por uso de sustancias (10,6%), Intento de suicidio al menos una vez en la vida (4,9%) e Intento de suicidio en los últimos treinta días (1,3%).

De acuerdo con la información reportada en la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo (2007) en empresas de diferentes actividades económicas y regiones del país y afiliadas al Sistema General de Riesgos Profesionales, la prevalencia de exposición a factores de riesgo psicosocial es altísima. Estos agentes se constituyen en los percibidos con mayor frecuencia por los trabajadores, superando incluso los ergonómicos². Con respecto al estrés ocupacional, entre 20% y 33% de los trabajadores manifestaron sentir altos niveles de estrés.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que los riesgos psicosociales en el trabajo, deben eliminarse o evitarse en lo posible, para contribuir a mantener la salud de los trabajadores, como lo establece la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, que en su artículo 5° dice:

1 ¹ Estudio Realizado por el Ministerio de Protección Social en el año 2003 pero publicado en el 2004

2¹ Los agentes ergonómicos y los psicosociales fueron los más relacionados con la ocurrencia de los accidentes de trabajo. Ministerio de la Protección Social, 2010

“La política en materia de prevención tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo”.

En relación a lo anterior, la literatura ha resaltado qué el estilo de dirección o conducta de líder influye en el bienestar psicosocial de sus colaboradores (Aguilar, Rodríguez y Salanova, s/f). Asimismo, se ha destacado la importancia del líder y el estilo de dirección para el desarrollo de la empresa. Aunque no existe un estilo de dirección idóneo, pues de acuerdo a las demandas y necesidades de la organización este tiene que ir variando; sin embargo, para Duro (2006), citado por Sánchez (2008), caracteriza el estilo de dirección y liderazgo con el cual se puede orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales; dejando claro con ello que hoy no se concibe a un líder sino a un agente con quien los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continuamente, emocionalmente inteligente y con un comportamiento ético que contribuya a la inteligencia, salud y virtud de la organización.

Objetivos de la Investigación

Caracterizar el estilo de Dirección y el nivel de estrés laboral percibido en las pequeñas empresas de calzado-maquilas de una multinacional- de la ciudad de Manizales para brindarles información sobre su realidad empresarial que les permitan hacer mejoras en sus procesos internos.

Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de dirección de los jefes percibido por los colaboradores de las pequeñas empresas manufactureras de calzado - maquiladoras de una multinacional- de la ciudad de Manizales a través del modelo propuesto por Sanchez (2009).
- Determinar los rasgos característicos del estilo de dirección de los jefes de las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales (Sanchez, 2009).
- Determinar el nivel de estrés laboral en colaboradores de las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales a través del cuestionario para la evaluación del estrés en su tercera versión elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana.

Justificación

Desde la época de los ochenta el estudio de la gestión humana asume un rol netamente estratégico (Devana, Fombrum y Tichy, 1981) admitiendo que las personas son fuente de ventaja competitiva (FVC) para la organización (Barney, 1991; Valle, 2004). El estudio de la gestión humana se ha soportado en la evidencia que sus prácticas estratégicas contribuyen para que el elemento humano sea considerada como FVC (Pfeffer, 1996-1998; Arthur, 1992; Huselid, 1995; Valle, 2004).

Sin embargo, así como las practicas funcionales han demostrado influir en el desempeño organizacional a través de las personas, existen otras prácticas emergentes que impactan el bienestar y la productividad organizacional, lo cual se demuestra en el estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) quienes afirman que uno de los aspectos claves en el estudio o medición del clima organizacional son el liderazgo de la alta gerencia, la comunicación, respeto

por la gente, sentido de pertenencia y capacidad para lograr una visión de negocio.

Tomando como base que el estudio del clima organizacional permite conocer el bienestar de los trabajadores y la productividad, dos elementos que justifican el tema de investigación propuesto: *primero* es la importancia de los riesgos psicosociales al interior de la organización (Meliá, s/f) específicamente el estrés laboral como consecuencia de factores psicosociales (Sandin, 2003; Fernandez-Lopez, Siegrist, Rodel y Hernandez-Mejia, 2003) y *segundo*, los diversos estudios que resaltan la importancia de profundizar más en el estrés laboral (Garduño y Marquez, 1995) partiendo del estilo de dirección en la organización (Aguilar et al, s/f).

Por lo anterior, esta investigación es novedosa pues permitirá conocer la realidad de las empresas objeto de estudio en lo local, siendo un tema de interés para la academia porque confronta la teoría con la práctica y el medio socio empresarial. De un lado será un tema que aporta al estudio de los riesgos psicosociales en Colombia; de otro lado, las empresas podrán contar con información sobre su realidad, lo que les posibilitará hacer mejoras en sus procesos internos en materia de estilos de dirección.

Lo que hace interesante esta propuesta es la caracterización de los estilos de dirección y nivel de estrés laboral en colaboradores de pequeñas empresas – maquilas- del sector de calzado, específicamente aquellas que se encuentran subcontratadas con una multinacional de la ciudad de Manizales. Si bien se han hecho estudios relacionados con estrés, existe muy poca evidencia empírica sobre estilos de dirección y su papel en el bienestar laboral.

Por tanto, la presente investigación se realizó en tres etapas. *La primera etapa* fue la revisión y construcción teórica, la cual permitió determinar los instrumentos que para efectos de la presente investigación se tomaron los realizados por

Sánchez (2009) para identificar los estilos de dirección desde el área operacional y la guía de entrevista para identificar los rasgos característicos del estilo de dirección de los jefes de las maquilas. En relación al estrés, se optó por el cuestionario para la evaluación del estrés en su tercera versión elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana y avalado por el Ministerio de Protección social para determinar el nivel de estrés percibido.

La segunda etapa fue el análisis de la información que se efectuó mediante la metodología propuesta por Sánchez (2009); para el caso de Estilos de Dirección, se promediaron las dos dimensiones (tareas y personas), ubicándolas en el cuadrante del modelo aportado por éste, determinando así el estilo de dirección predominante y, para identificar los rasgos de los directivos, se desarrolló una guía de entrevista en un grupo focal conformado por los 9 jefes de las pequeñas empresas maquilas objeto de estudio, empleando el software especializado en procesamiento de información cualitativa (Atlas Ti) para su análisis. Paralelamente, para determinar el nivel de estrés se llevó a cabo la metodología propuesta en la Batería de Instrumentos, la cual consistió en hallar los puntajes brutos, transformarlos y compararlos en la tabla de Baremos.

La *tercera etapa*, consistió en el logro de los objetivos y la entrega del informe final de investigación.

Capítulo 1

Estilos de Dirección y Liderazgo desde una perspectiva Teórica

1.1 Concepto de Estilos de Dirección

La dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. El estilo de dirección hace referencia a la forma de dirigir y liderar de una organización influyendo en el clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores y los jefes (Mansilla, 2004).

A través de la historia se ha destacado la importancia del líder y el estilo de dirección para el desarrollo de la empresa. Aunque no existe un estilo de dirección idóneo, pues de acuerdo a las demandas y necesidades de la organización este tiene que ir variando; sin embargo, Duro (2006), citado por Sánchez (2008), quien analizó varios escritos de autores de su época, caracteriza el estilo de dirección y liderazgo con el cual se puede orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos

organizacionales; dejando claro con ello que hoy no se concibe a un líder sino a un agente con quien los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continuamente, emocionalmente inteligente y con un comportamiento ético que contribuya a la inteligencia, salud y virtud de la organización.

Diferentes autores como Likert (1965, 1969), propone cuatro diferentes estilos de dirección: Autoritario coercitivo (controla todo lo que ocurre dentro de la organización), Autoritario benevolente (sistema condescendiente y menos rígido), Consultivo (participativo) y Participativo (democrático).

Por su parte, Argyris (1964), plantea los modelos de madurez – inmadurez como referencia de estilos de dirección como: Pasividad – actividad; Dependencia – interdependencia, Capacidad para el comportamiento adaptativo, Amplitud de intereses, Perspectiva a corto plazo y a largo plazo, Suposición de la posición del subordinado o superior y Grado de conocimientos en sí mismo.

Goleman (2000), sostiene que hay seis estilos de dirección: Directivo (mensajes, instrucciones y órdenes concretas); Orientativo (trasmite su visión del trabajo); Afiliativo (Incrementa las relaciones entre los colaboradores); Participativo (pide opinión a los trabajadores); Imitativo (obliga a los demás a trabajar como él); Capacitador (formador de colaboradores). Para el autor, la personalidad del dirigente, debe cumplir con ciertas habilidades que permitan elaborar lineamientos para coordinar los esfuerzos de los subordinados, además debe ser inteligente, tener confianza en sí mismo y fuerza de voluntad.

Quintanilla (2003) sustenta que el estilo de Dirección estará influido por las personas involucradas, su formación, las estrategias a seguir, los valores y las actitudes que manifiesten con respecto al trabajo.

De otra parte, Sánchez (2009) en su libro “Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis”; afirma que los Estilos de Dirección tienen relación directa con cada uno de los colaboradores de la organización en donde las actitudes de los Directivos influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstos. El autor destaca que los aspectos organizacionales como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones tienen relación directa con las formas de liderazgo, las cuales sirven para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales que tiene relación directa con las Prácticas de Gestión Humana.

De acuerdo a la revisión literaria realizada, se opta por aplicar el modelo propuesto por Sánchez (2009), el cual, identifica de forma clara y concisa cuatro estilos de dirección: Indiferente, Tecnista, Sinérgico y Sociable.

1.2 Modelo de Caracterización de los estilos de organización de Sánchez (2009)

Sánchez (2009), desarrolló un modelo que permite establecer y analizar los aspectos o factores característicos del estilo de dirección y liderazgo. La estructura general del modelo está compuesta por el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente, una referente al énfasis en las tareas (resultados), la otra al énfasis en las relaciones (personas).

1.2.1 Dimensión orientada hacia las tareas (resultados)

Para Sánchez (2009), esta dimensión se basa en la eficiencia para alcanzar los resultados propuestos, que a su vez se apoya en diferentes aspectos como: *normas, objetivos y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidades y poder*. El primer aspecto hace referencia al grado de preocupación de parte del dirigente por la definición y descripción de las tareas, objetivos y actividades que deben realizar los colaboradores; el segundo aspecto es el grado de preocupación del dirigente por ejercer control en la realización de las actividades; el tercer aspecto es la importancia que le da el dirigente en determinar el éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; el cuarto aspecto se refiere a la forma en cómo los dirigentes imparten ordenes a los colaboradores; el quinto aspecto es la capacidad que tiene el dirigente en asignar responsabilidades a los colaboradores basada e la planeación, programación y ejecución y resultados; el sexto y último aspecto, hace referencia al tipo de poder de los dirigentes, el cual, puede ser de tipo formal o informal que conlleve a la solución de conflictos.

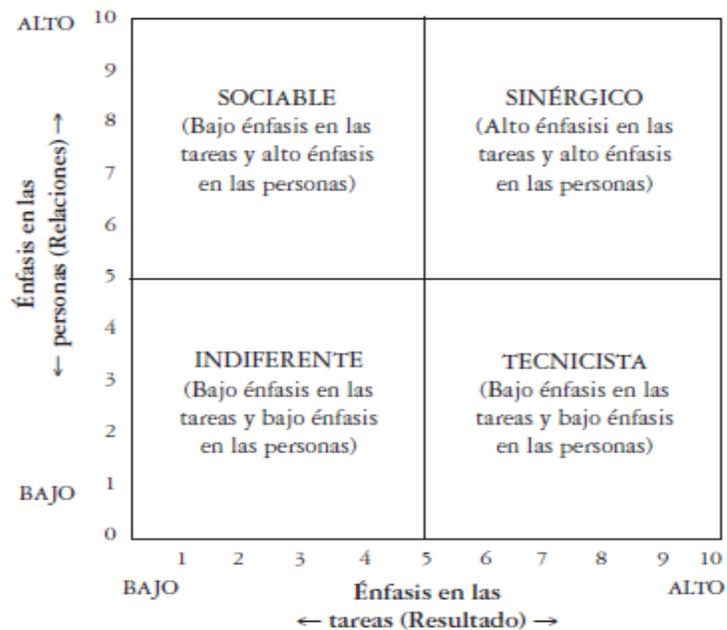
1.2.2 Dimensión orientada hacia las personas (relaciones)

De acuerdo con Sánchez (2009) esta dimensión se caracteriza por la confianza, apoyo, participación, comprensión, comunicación, respeto, condiciones de trabajo, equidad entre dirigente y colaborador que influya significativamente en el clima organizacional. Para el autor, esta dimensión es quizás la que mas refuerza los objetivos de la gestión estratégica del talento humano, dado que el dirigente opta por brindar condiciones de bienestar laboral a los colaboradores satisfaciendo las necesidades de éstos. Al igual que la dimensión orientada a las tareas, la dimensión de relaciones se apoya en diferentes aspectos como: *la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relación directivo-colaborador y motivación*. El primer aspecto hace referencia al grado en que el dirigente motiva una comunicación cordial en las áreas de la organización; el segundo aspecto, en como el dirigente involucra a los

colaboradores en la participación y generación de ideas; el tercer aspecto tiene relación con el incentivar y valoración de parte del dirigente para el trabajo que se realiza en equipo, el cuarto aspecto es la preocupación de parte del dirigente para mantener un ambiente de trabajo basado en la confianza, el quinto aspecto hace referencia al constante contacto de parte de los dirigentes con sus colaboradores, como el conocer sus necesidades; el sexto y último aspecto, son los mecanismos utilizados por los dirigentes para motivar a los colaboradores en alcanzar el desempeño individual y posteriormente el desempeño organizacional.

A partir de estas dos dimensiones se logra identificar los cuatro estilos de dirección: *indiferente* (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), *Tecnicista* (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), *Sociable* (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) y *Sinérgico* (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas), tal como se muestra en el cuadro 1.1

Cuadro 1.1 Modelo de Estilos de Dirección y Liderazgo



Fuente: Sánchez (2009)

Estilo Indiferente (Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Para Sánchez (2009) los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, son establecidas unas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisión no parece estar estructurada, siendo estas tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

Por lo general no se ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle y así poder mantenerse dentro de la organización, solo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando así la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia a los comportamientos de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo, se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, existiendo así más que resistencia, indiferencia por parte del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así las relaciones del dirigente con los colaboradores es muy poca.

El poder que ostenta el director con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal, es decir por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal, primando la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que estos puedan tener en el trabajo.

Estilo Tecnista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

De acuerdo a lo planteado por Sanchez (2007) este estilo de dirección se refiere a que los dirigentes son altamente autócratas. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces, siempre son establecidas por el dirigente.

La toma de decisiones está estructurada y es exclusiva del dirigente, siendo estas tomadas sin considerar de manera alguna la opinión de los colaboradores o en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, siendo también frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente

al desempeño del colaborador es utilizada con un carácter coercitivo y sancionatorio.

La idea de trabajo en equipo es esencialmente inexistente, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco; mientras que a nivel del ambiente laboral, se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, existiendo por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones que en el área puedan existir. Para motivar a sus colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye elementos básicos a través de los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. En este estilo de dirección y liderazgo priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área; mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que estos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

Estilo Sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Sánchez (2008) define que los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación en la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área, como en las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; son establecidos casi siempre por los colaboradores sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisión se realiza por consenso, siendo obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma a través de la cual el dirigente las imparte, siendo estas además poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a discusión. En este sentido el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto por la programación y la ejecución de las tareas como por la presentación de resultados en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Estilo Sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Por último, Sanchez (2008) afirma que los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; estas son establecidas la mayoría de veces por los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisión se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores; en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La forma en la cual el dirigente imparte las órdenes es flexible y abierta al mejoramiento por parte del grupo de esta manera el colaborador es el responsable por la programación y ejecución de las tareas y la presentación de resultados, otorgándosele un alto grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente.

El poder que ostenta el director es tanto de tipo formal como informal, siendo el uso equilibrado de los aspectos formales e informales el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

Capítulo 2

Delimitación del concepto de Estrés laboral

2.1 Definición de Estrés

El término fue introducido en la discusión médica por Selye (1936) citado por Ivancevich y Matteson (1992), refiriéndose a este como agentes. Posteriormente complementa su definición inicial atribuyendo el estrés como una condición propia del organismo que se expresa en respuestas producto de dichas condiciones externas a las cuales bautiza como estresores.

El concepto estrés ha sido abordado desde diversas miradas, desde la fisiológica hasta la psicológica y la organizacional, a partir de las cuales se han desarrollado aportes que contribuyen a su estudio. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985) definen el estrés laboral como la respuesta a la influencia ejercida por características particulares de la organización, que hacen impacto sobre el empleado. Consideran que el estrés laboral puede llegar a producirse en cualquier trabajador, sin importar el cargo que ocupe, desde el nivel más alto de la estructura organizacional, hasta el más bajo. La reacción de las personas frente a los estímulos que pueden generar estrés, pueden resultar diferentes, ya

que cada uno los enfrenta de diversas maneras, de acuerdo a su historia, estado de salud, experiencia y vida familiar. En este caso el estrés está asociado al desequilibrio orgánico y/o psicológico. Estos autores proponen que existe una estrecha relación de causalidad entre este y el desempeño laboral, ya que el estrés hasta cierto punto se puede vincular a resultados laborales favorables.

Para Lazarus y Folkman (1984) el estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos debido a la presencia de demandas de tareas, roles interpersonales y físico; y pone en peligro su bienestar.

Sin embargo, una de las definiciones de estrés laboral que se puede considerar pertinente para este estudio, por su profundidad y contextualización dentro del ámbito colombiano, es la planteada por Guerrero (1992) quien afirma que el estrés laboral es causado por una incompatibilidad entre las necesidades y capacidades del individuo y aquello que el medio ofrece y demanda.

“...necesitamos una cierta responsabilidad, pero el medio ofrece menos y exige más. Necesitamos cierta cantidad de trabajo y él ofrece o nada (desempleo) o mucho.” (p.87)

Dos años más adelante (1994) el mismo autor complementa su definición inicial de estrés laboral, afirmando que los síntomas producto de este, dejan al descubierto las dificultades latentes de la relación entre el trabajador y el entorno en el que se desempeña laboralmente. Así mismo considera que resultan más influyentes los factores organizacionales que los individuales, en el caso específico del estrés laboral. Reitera que la función principal de las organizaciones se centra en la producción de determinados bienes y/o servicios, haciendo énfasis en la importancia que tiene la conciliación entre dicho objetivo y la preocupación por las necesidades de los individuos que trabajan en la búsqueda de su cumplimiento. Por esta razón surgen modelos de evaluación y control encaminados a hacer el trabajo más seguro, saludable y satisfactorio,

contrarrestando aquellas demandas de la organización actual, que en un momento determinado, pueden generar respuestas desadaptativas en el trabajador, como es el caso del estrés.

Ahora bien, los acontecimientos que pueden llegar a desencadenar estrés, reciben el nombre de estresores, definidos por Troch (1982) como agentes que estimulan los procesos de estrés. Estos agentes indican que es importante considerar la etiología de este, porque desde esta mirada se complejiza el problema, permitiendo la prevención e intervención.

Algunos autores clasifican las respuestas de estrés en dos tipos, de acuerdo a sus efectos provocados en los individuos *eustrés* y *distrés*. *El primero se refiere a situaciones y experiencias donde el estrés tiene resultados y consecuencias predominantemente positivos porque produce estimulación y activación adecuada que permite a las personas lograr en su actividad resultados satisfactorios con costes personales razonables. El segundo, son las experiencias de presión y demandas excesivas que la persona ha de afrontar sin tener los recursos adecuados ni saber muy bien cómo hacerlo (Edwards y Cooper, 1988).*

2.2 Características individuales ante el estrés

Se encuentran una serie de características personales que tienen algún tipo de incidencia sobre las experiencias de estrés y sus consecuencias. Las investigaciones ponen de manifiesto que mismos estímulos producen reacciones diferentes en distintas personas y, por ello, se ha realizado un esfuerzo importante para identificar cuáles son las diferencias personales que pueden contribuir a explicar esas distintas reacciones. La valoración que hace un individuo de un determinado estímulo para considerarlo estresor, depende de una serie de variables personales, relacionadas con su estilo de afrontamiento, resultados y consecuencias que la situación tiene para él. Por lo tanto, los

efectos, sintomatología y consecuencias de estrés varían según los individuos. En este proceso, están involucradas características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos.

2.2.1 Personalidad tipo A

También conocida como conducta tipo A o patrón conductual tipo A, es una de las características que ha recibido mayor atención en las investigaciones. Powell (1987) asume que se trata de una interacción persona – ambiente. Al respecto señala que la conducta manifiesta, la predisposición y los eventos ambientales “apropiados” son todos parte de este patrón. Esto es, hay características estables (rasgos) de la persona que interactúan con estímulos ambientales específicos para producir el característico patrón de conducta”. Entre las características generalmente atribuidas al patrón tipo A, se destacan: *impaciencia, irritabilidad, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, competitividad, agresividad y hostilidad, habla y gestos bruscos y - compromiso excesivo con el trabajo (competitividad).*

Los individuos, con este patrón de conducta, aumentan su probabilidad de exponerse a ciertos estresores (como la sobrecarga de rol) a la vez que, dado su fuerte compromiso con el trabajo, reducen su probabilidad de realizar determinadas conductas (relajación, ejercicio físico, vacaciones, distracciones, etc.) que mejoren su resistencia al estrés (Powell, 1987).

2.2.2 Locus de control

La atribución que las personas hacen acerca de las causas de lo que les ocurre o lo que ocurre a su alrededor, es un rasgo relevante de personalidad que incide sobre el estrés. El locus de control es una característica relativamente estable

que actúa como modulador de la respuesta de estrés. Se refiere a la creencia generalizada de que los eventos de la vida son controlados por las propias acciones (locus interno) o por fuerzas externas (locus externo) (Rotter, 1966).

2.2.3 Neuroticismo / ansiedad-rasgo

Esas características de personalidad hacen que la persona perciba de forma más amenazante los estímulos de su entorno y, por ello, contribuyen con alta probabilidad a las experiencias de estrés o a modular las relaciones entre estrés y tensión. Éste se trata de la característica de personalidad que a priori e intuitivamente está más estrechamente relacionada con el estrés. Kahn (1974) encontró que las puntuaciones elevadas en ansiedad-rasgo propiciaban una relación relevante entre el conflicto de rol y el conflicto de rol percibido. El rasgo de neuroticismo estaba fuertemente correlacionado con percepciones de problemas, incluyendo problemas financieros, pero no con la percepción del apoyo (Payne y Firth-Cozens, 1987).

2.2.4 Características cognitivas

También existen diferencias en las experiencias de estrés entre las personas en función de sus procesos cognitivos, es decir, de sus experiencias mentales y los estilos al abordar esas experiencias. Así fenómenos mentales, como la memoria o la inteligencia contextual, parecen mostrar relaciones con las experiencias de estrés. Por otra parte, los estilos cognitivos, o sea, las propensiones mentales de las personas a la hora de analizar las situaciones que les rodean (por ejemplo de forma lógica y racional versus forma más intuitiva) influyen sobre el grado en que las personas presentan ciertas experiencias de estrés e interpretan determinadas situaciones como estresantes. (Lazarus y Folkman, 1986)

Los significados de los estímulos sociales, parte esencial de los posibles estresores, son determinados por: sistemas de creencias y compromisos, valores, objetivos, contenidos de la memoria y recursos que un individuo ha desarrollado en su experiencia. En la asignación de significado al estímulo, posible estresor, así como en la valoración de los recursos propios interactúan procesos cognitivos y emocionales, produciéndose una dependencia mutua y no sólo una influencia de una esfera (cognitiva o emocional) sobre la otra. “Es una interpretación dinámica que asume que las demandas ambientales, los procesos de evaluación, el afrontamiento y las reacciones emocionales cambian de un momento a otro al tiempo que cada uno contribuye a, y por tanto altera, el patrón resultante de un encuentro adaptativo” (Lazarus y Folkman, 1986).

2.2.5 Tolerancia a la ambigüedad

En la vida real, es común la ambigüedad; además, el contexto social es el marco de referencia del individuo, y con frecuencia posee altos componentes ambiguos en sus claves, sistemas de comunicación, incentivos, etc. Uno de los estresores básicos en el ámbito laboral es la ambigüedad de rol. Personas con baja tolerancia a la ambigüedad funcionarán peor en una empresa o situación en que los roles están insuficientemente definidos y existe un amplio margen de poder y actuación personal, que en otra donde existen altos niveles de estructuración y normas claras a todos los niveles. La tolerancia a la ambigüedad se considera un probable modulador de la relación del estrés con sus consecuencias (Ivancevich y Matteson 1992).

2.3 Estrés en el Ámbito Laboral

La realización de la actividad laboral no tiene un sentido sólo profesional, sino que en ella se implica el individuo como totalidad, produciéndose vivencias e ideas

muy diversas, que afectan su autoestima, seguridad emocional, así como, necesidades humanas, el logro, prestigio social, comunicación, entre otras. Robbins, S. (1994) define el estrés como la condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez.

El estrés laboral es un fenómeno personal y social cada vez más frecuente y con consecuencias importantes a nivel individual y organizacional. A nivel individual puede afectar al bienestar físico y psicológico; y la salud de las personas. A nivel colectivo, puede deteriorar la salud organizacional. Al respecto, Bennis (1995) señala que una organización saludable es aquella capaz de mantener un contacto adecuado con su entorno y de adaptarse al mismo, de desarrollar y mantener su sentido de identidad como organización imbuyéndolo en sus miembros, de potenciar y mantener la integración interna y de establecer una misión, estrategias y expectativas de desarrollo definidas.

El estrés laboral individual, una vez presente en el ambiente de las diferentes áreas de una organización, tendrá consecuencias que afectarán negativamente a la misma. Quick, Quick, Nelson y Hurrell (1997) establecen dos tipos de consecuencias:

- Directas: ausentismo laboral (mayor huida del estrés), tardanzas y retraso en el trabajo, rotación de personal, poca membrecía y participación.
- Indirectas: cantidad y calidad de la productividad; accidentes; desperdicio o sobre-utilización de la iniciativa y creatividad; equipos, maquinarias averiadas y demoras en su reparación.

Capítulo 3

Diseño Metodológico

La presente investigación se llevó a cabo en tres etapas. *La primera etapa* fue la revisión y construcción teórica, la cual permitió determinar los instrumentos que para efectos de la misma, se tomaron los realizados por Sánchez (2009) para identificar los estilos de dirección desde el área operacional y la guía de entrevista para determinar los rasgos característicos del estilo de dirección de los jefes de las maquilas. En relación al estrés, se optó por el cuestionario para la evaluación del estrés en su tercera versión elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana y avalado por el Ministerio de Protección social para establecer el nivel de estrés percibido.

La población objeto de estudio fueron las pequeñas empresas -registradas- del sector económico industria manufacturera de Manizales que, según parámetros de clasificación para el año 2010 de la ley 905 de 2004 (Modifica la Ley 590 de 2000 - Ley Mipyme)- con activos entre 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y/o entre 11 y 50 colaboradores: esta clasificación incluye 9 pequeñas empresas maquiladoras de calzado que conformaron a su vez el tamaño de la población considerada en la investigación (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio

Empresa	No de Colaboradores
Pre joven	30
Industrias Yessi	49
LC Confecciones	35
Maquilandos	52
Taller Jose	25
Lorena Pinilla	26
Comercializadora Rendon	47
Confecciones Angie Paola	40
Taller Fredy	23

Sin embargo, de una población de 327 colaboradores se obtuvo una muestra de 182 colaboradores, dado que para el diligenciamiento de los instrumentos era necesario un nivel de escolaridad de básica secundaria para que la muestra no fuera tan heterogénea y, de otro lado, algunos formularios no fueron entregados en el tiempo pactado.

Como se menciona anteriormente, la presente investigación se llevo a cabo desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa. Los cuestionarios de estilo de dirección y estrés se aplicaron a los colaboradores de las maquilas de nivel operativo, con el fin de identificar por parte de éstos el estilo de dirección y el nivel de estrés laboral. De otra parte, se llevo a cabo un grupo focal en las instalaciones de una multinacional de la ciudad de Manizales, contando con cada uno de los representantes de las maquilas de calzado, con el fin de conocer los rasgos del estilo de dirección de los jefes, dando por finalizada la primera etapa de la investigación.

La segunda etapa es el análisis de la información que se efectuó mediante la metodología propuesta por Sánchez (2009) para el caso de Estilos de Dirección; la cual consiste en promediar las dos dimensiones (tareas y personas) y ubicarlos en el cuadrante del modelo con el fin de identificar el estilo de dirección. Para determinar los rasgos de los directivos se empleó la técnica de grupo focal y su análisis se hizo mediante el software especializado en procesamiento de información cualitativa (Atlas Ti).

Para establecer el nivel de estrés en los colaboradores de nivel operativo se empleó la metodología detallada en la Bateria de Instrumentos elaborada por la Pontificia Universidad Javeriana, la cual consiste en hallar los puntajes brutos, posteriormente la transformación de puntajes brutos y por último la comparación de puntaje obtenido en la tabla de Baremos.

La *tercera etapa*, es el logro de los objetivos y la entrega del informe final de la investigación.

3.1 Muestra

El muestreo se realizó de forma no probalística, seleccionándose las pequeñas empresas de calzado que tienen convenio con una multinacional, denominadas maquilas de la ciudad de Manizales. La información cuantitativa se recolectó mediante visita personal obteniéndose 182 formularios de parte de los colaboradores, lo que corresponde a un 56% de la población total. Por su parte, la información cualitativa se realizó por medio de la elaboración de un grupo focal, en la cual se obtuvo la asistencia total de los nueve jefes de las pequeñas empresas de calzado – maquilas de una multinacional de la ciudad de Manizales.

3.2 Medición de los estilos de Dirección y Liderazgo

La medición de los estilos de Dirección y Liderazgo se llevo a cabo mediante el instrumento y la guía de entrevista a profundidad validadas en el estudio de Sánchez (2009) y se efectuó en dos fases: la primera fue la aplicación del cuestionario a los colaboradores que corresponden al área operacional de la empresa; dicho cuestionario establece los rasgos del estilo de dirección y liderazgo por parte de los dirigentes o jefes de las maquilas. Este cuestionario se encuentra conformado por 35 items, los cuales apuntan a caracterizar: *objetivos, normas y estándares; control, desempeño, ordenes, responsabilidad, poder-dimensión tareas- comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo colaborador y motivación-dimensión personas-* (Ver tabla 3.2).

Tabla 3.2 Distribución de los ítems para las dimensiones tareas y resultados

Dimensión	Variable	Ítems
Tareas	Objetivos, normas y estándares	(1,2,3)
	Control	(4, 5,6)
	Desempeño	(7,8,9)
	Ordenes	(10,11)
	Responsabilidad	(12,13)
	Poder	(14,15,16,17)
Personas	Comunicación	(18,19,20)
	Toma de Decisiones	(21,22,23)
	Trabajo en equipo	(24,25,26,27,28)
	Ambiente de Trabajo	(29,30)
	Relación directivo-colaborador	(31.32.33)
	Motivación	(34,35)

Fuente: elaboración propia con base en Sánchez (2009)

Asimismo, el instrumento se encuentra elaborado a través de una escala Likert, siendo 0 completamente en desacuerdo y 10 completamente de acuerdo (Ver anexo A).

Después de la tabulación de datos se realizó la medición de ambas dimensiones, tareas y personas, las cuales tal como se aprecia en la tabla 3.2 se encuentran conformadas por 6 variables cada una. Para obtener el promedio de la dimensión tareas (resultados) se realizó la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y posteriormente se dividió por 16 que es el número de ítems que corresponde a la dimensión. Para hallar el valor de la dimensión de personas (relaciones) se realizó nuevamente la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión:

5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19.

Una vez obtenidos los valores promedio de cada una de las dimensiones, se ubicaron en el plano cartesiano (Cuadro 1.1), determinando el tipo de estilo de dirección de las empresas objeto de estudio.

Confiabilidad³

El instrumento contiene las características y atributos que permiten su uso para determinar los estilos de dirección y liderazgo.

Validez de apariencia: el instrumento responde con exactitud sobre los estilos de dirección y liderazgo

Validez de Constructo: cada uno de los ítems que conforman las variables del instrumento se miden correctamente, lo cual permite determinar el estilo de dirección predominante en las empresas objeto de estudio.

Validez de Confiabilidad: de acuerdo a las pruebas piloto realizadas por Sánchez (2009) el instrumento se comporta altamente confiable, dado que brinda los mismos resultados al realizarse en diferentes oportunidades y personas.

³ Los indicadores de viabilidad y confiabilidad son con base al estudio de Sánchez (2009)

Tabla 3.3 Análisis de Cronbach`s Alpha

Cases	%	Cronbach`s Alpha	Ítems
Valid	100	0,936	35
Excluded (a)	0.0		
Total	100		

Fuente: Sánchez (2009)

Por su parte, la segunda fase se llevo mediante una guía de entrevista a profundidad aplicada solamente a los dirigentes, jefes o propietarios de las pequeñas empresas de calzado-objeto de estudio- de la ciudad de Manizales. Para su posterior análisis se tomaron en cuenta las dimensiones como: *forma de establecer objetivos, tomar decisiones, asignar responsabilidades, desarrollar control, formas de comunicación, relación con los colaboradores, forma de motivar al persona, forma de presentar el poder, trabajo en equipo, análisis del desempeño y órdenes* (Ver anexo B).

3.3 Medición de estrés laboral

Como se menciona al principio de este apartado, la medición del estrés laboral se llevo a cabo por el cuestionario para el estrés tercera versión, tomado de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana y avalado por el Ministerio de Protección Social (Ver anexo C), el cual consta de cinco procesos de calificación para determinar el nivel de estrés, los cuales son: *calificación de los ítems, obtención del puntaje bruto total, transformación del puntaje bruto total, comparación del puntaje total transformado con las tablas de baremos e interpretación del nivel de estrés.*

De acuerdo a los parámetros establecidos en la batería, el instrumento se aplicó a los colaboradores pertenecientes en el nivel 4, es decir, para operarios de las pequeñas empresas de calzado objeto de estudio, considerando como requisito indispensable el tener bachiller completamente terminado, lo cual permitió, aplicar la modalidad de auto diligenciamiento.

Este cuestionario tiene una escala de respuesta tipo Likert con única respuesta: siempre, casi siempre, a veces, nunca; y se encuentra conformado por 31 ítems, los cuales tienen un nivel de calificación entre 0 y 9 (Ver tabla 3.4)

Tabla 3.4 Calificación de las opciones de Respuesta

ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1,2,3,9,13,14,15,23 y 24	9	6	3	0
4,5,6,10,11,16,17,18,19,25,26,27 y 28	6	4	2	0
7,8,12,20,21,22,29,30,31	3	2	1	0

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

Una vez se obtiene la calificación de los ítems del instrumento se procede a la obtención del puntaje bruto total, el cual se halla con la sumatoria de los subtotales correspondientes a los promedios ponderados así:

- a) El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4
- b) El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3
- c) El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2
- d) El promedio de los ítems del 23 al 31

Posteriormente, se procede a la transformación de los puntajes brutos aplicando la siguiente fórmula matemática establecida en la Batería de instrumentos:

$$\text{Puntaje transformado} = \frac{\text{Puntaje bruto total}}{61,16} \times 100$$

Una vez se obtiene el puntaje transformado se compara el resultado con el rango sugerido en la tabla de Baremos del Cuestionario para la evaluación del estrés (Ver tabla 3.5), lo cual permite establecer como ultima instancia el nivel de estrés.

Tabla 3.5 Tabla de Baremos de la tercera versión del Cuestionario para la evaluación del estrés.

Nivel de síntomas de estrés	Puntaje Transformado	
	Jefes, profesionales y técnicos	Auxiliares y operarios
Muy bajo	0,0 a 7,8	0,0 a 6,5
Bajo	7,9 a 12,6	6,6 a 11,8
Medio	12,7 a 17,7	11,9 a 17,0
Alto	17,85 a 25,0	17,1 a 23,4
Muy alto	25,1 a 100	23,5 a 100

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

Capítulo 4

El Estilo de Dirección y Liderazgo en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales

De acuerdo al modelo planteado por Sánchez (2009) para caracterizar los estilos de dirección, se debe primero establecer el comportamiento de cada una de las dimensiones, es decir, la dimensión de tareas y la dimensión de las personas con sus respectivas variables.

El presente apartado se encuentra estructurado en cuatro etapas. La primera etapa fue el análisis de la Dimensión Tareas con sus respectivas variables: *objetivos, normas y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidad, poder*. La segunda etapa fue el análisis de la Dimensión Personas y sus respectivas variables: *comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo colaborador y motivación*.

En la tercera etapa se realizó la caracterización del estudio tomando como base la metodología propuesta por Sánchez (2009) para establecer el estilo de dirección y liderazgo en las pequeñas empresas de calzado maquilas de una multinacional- de la ciudad de Manizales. Es de mencionar que el análisis de esta etapa se llevó a cabo desde dos perspectivas: lo cuantitativo y cualitativo; la

primera perspectiva tomó como base el cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas objeto de estudio, y para la segunda perspectiva la entrevista realizada a los directores, jefes o propietarios de las maquilas. En la cuarta y última etapa, se realizó la contrastación de los resultados obtenidos.

4.1 Análisis de la Dimensión Tareas en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se aprecia que en la dimensión de Tareas, aquella relacionada con alcance de los resultados propuestos, los encuestados consideran que los jefes les definen y describen los objetivos, tareas y actividades que éstos deben cumplir de manera clara (8,94), al igual, manifiestan que los directivos siempre emiten órdenes precisas para el desarrollo del trabajo (8,72) (Ver tabla 4.1).

Tabla 4.1 Percepción de Resultados en las pequeñas empresas de calzado

Dimensión Tareas (Resultados)			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objetivos, Normas y Estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	8,94	2,07
	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	8,00	3,14
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	8,94	2,21
Órdenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	8,72	2,59
	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	8,05	2,86
Poder	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7,75	3,09
	El jefe basa su poder en su carisma	6,13	4,00
	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	7,05	3,51

	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	8,69	2,14
Desempeño	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	8,28	2,65
	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo	8,18	2,68
	El jefe insiste en la obtención de resultados	8,86	2,65
Responsabilidades	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece	8,75	2,07
	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos	8,46	2,47
Control	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	7,87	2,84
	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,07	3,33
	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,14	3,40

Fuente: Resultados de la investigación

Asimismo, se aprecia en la Tabla 4.1 que los colaboradores encuestados de las pequeñas empresas perciben que sus jefes son insistentes en la obtención de los resultados (8,86), por lo cual exige que los colaboradores le presenten un plan de resultados (8,75).

En conclusión, se puede establecer, que en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales, se percibe un alto énfasis en las tareas o en los resultados, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Tecnista, descartándose un estilo de dirección Sociable e Indiferente.

4.2 Análisis de la Dimensión Personas en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores operarios de las pequeñas empresas de calzado de Manizales, se aprecia que en la Dimensión de Personas, los colaboradores perciben en sus directivos o jefes una manera clara en tomar decisiones (8,59) como también utilizar diferentes mecanismos para ejercer la motivación las felicitaciones y el reconocimiento personal (6,88) (Ver tabla 4,2).

Tabla 4.2 Percepción de Relaciones en las pequeñas empresas de calzado

Dimensión Personas (Relaciones)			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Toma de Decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	8,59	2,39
	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	7,26	3,10
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,98	3,32
Motivación	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores	5,23	4,37
	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,88	3,87
Relaciones Directivo-Colaborador	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	8,59	2,68
	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	8,81	2,19
	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	8,44	2,59
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	8,00	2,87
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	8,35	2,56
	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	7,24	3,55
Trabajo en Equipo	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,30	3,73
	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	8,21	2,95
	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	9,08	1,56
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	8,38	2,72
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores	9,03	1,61
Ambiente de Trabajo	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	8,18	2,62
	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	7,77	3,05

Fuente: Resultados de la investigación

En la Tabla 4.2 se puede apreciar las variables como Relaciones Directivo-Colaborador, Comunicación, Trabajo en Equipo y Ambiente de Trabajo son bien percibidas por los colaboradores, dado que estos afirman que los directivos sostienen buenas relaciones con ellos (8,81), al igual que ejercen una

comunicación asertiva sin importar el tipo de cargo (8,35). De otra parte, se evidencia una fuerte confianza de parte de los directivos en el trabajo en equipo (9,08) al igual promueve la colaboración en los miembros de la organización (9,03), lo cual se ve reflejado en la generación de condiciones para buen ambiente de trabajo (8,18) por parte de los jefes.

En conclusión, se puede establecer al igual que en la Dimensión Tareas, que en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales, se percibe un alto énfasis en las personas o en las relaciones, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Sociable, descartándose un estilo de dirección Indiferente y Tecnista.

4.3 Caracterización del Estilo de Dirección en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales.

La caracterización del estilo de Dirección en las pequeñas empresas de calzado-maquilas de una multinacional- de la ciudad de Manizales, se llevó a cabo desde dos perspectivas: cuantitativa y cualitativa. La primera permitió determinar el estilo de Dirección en las empresas objeto de estudio; la segunda conocer la percepción que tienen los directivos de las pequeñas empresas en relación a su estilo de Dirección.

4.3.1 El Estilo de Dirección identificado en las empresas objeto de estudio

Tal como se explica en el Capítulo 3, para determinar el estilo de dirección de las empresas objeto de estudio se realizó la medición de las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto por Sánchez (2009), lo cual se llevó a cabo obteniendo el promedio de la dimensión tareas (resultados) por medio de la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y posteriormente

dividiendo por 16; al igual que para la dimensión Personas (relaciones), la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión: 5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19 (Ver tabla 4.3).

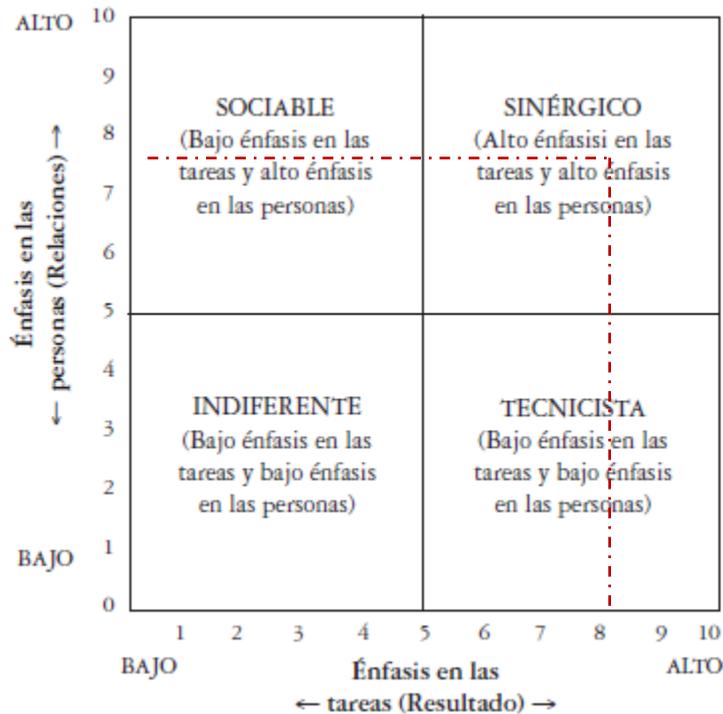
Tabla 4.3 Estilo de Dirección identificado

	DIMENSION	
	TAREAS	PERSONAS
Total	8,1	7,9
Desv	1,54888	1,92780855
Med	8,3	8,7
PV	Alto	Alto

Fuente: Resultados de la investigación

Una vez hallados los promedios de ambas dimensiones, se ubicaron en el cuadrante del modelo. La dimensión de Tareas (8,1) se encuentra en el eje X, y la Dimensión Personas (7,9) en el eje Y, por tanto el estilo de Dirección obtenido fué **Sinérgico** (Ver cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Ubicación del estilo de Dirección encontrado en el cuadrante del modelo



Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez (2009)

Este estilo de Dirección está altamente centrado en el énfasis hacia los resultados al igual que a las personas y las relaciones, contribuyendo a la competitividad empresarial y al mejoramiento del clima organizacional. Lo cual es soportado en los numerales 4.1 y 4.2 del presente apartado, que permitió establecer que en las pequeñas empresas de calzado-maquilas de una multinacional- de Manizales los directivos centran sus esfuerzos a establecer objetivos, normas, estándares, ordenes, control, desempeño, responsabilidades y poder en pro del alcance de los objetivos organizacionales, lo cual les permite ser competitivos y estables en el mercado sin dejar a un lado la importancia del factor humano en el alcance de dichos objetivos a través de prácticas de un mejor gobierno de personas como toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y motivación.

4.3.2 La percepción del Estilo de Dirección de los Gerentes de las pequeñas empresas de Calzado

La presentación de los resultados de carácter cualitativo que permite identificar la percepción que los directivos-jefes-propietarios de las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales se presenta bajo los mismos lineamientos que el análisis cuantitativo, es decir bajo las dos dimensiones: resultados y relaciones con sus respectivas variables, que para el caso se denominan categorías (Ver tabla 4.4)

Tabla 4.4 Categorización de las dimensiones tareas y personas

Dimensiones	Categorías
Resultados	Objetivos, Normas y Estándares
	Ordenes
	Poder
	Desempeño
	Responsabilidades
	Control
Relaciones	Toma de Decisiones
	Motivación
	Relaciones Directivo-Colaborador
	Comunicación
	Trabajo en equipo
	Ambiente de Trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2009)

La importancia de los resultados en las pequeñas empresas de calzado.

No se podría resaltar la importancia de los resultados sin mencionar el papel que cumplen los objetivos, las órdenes, el poder, el desempeño, la responsabilidad y el control para su logro. Como resultado del grupo focal en el cual participaron

los jefes de las maquilas se puede apreciar la perspectiva frente a estos aspectos.

a) *Objetivos*

La percepción que tienen los directivos de las pequeñas empresas de calzado se encuentra dividida, para algunos de ellos, los objetivos siempre deben ir dirigidos a la productividad, la calidad y al negocio ... *Yo creo que el objetivo es hacer plata, indiferente que sea mucha o poquita es hacer plata [E, 1:2]... el objetivo de la empresa es darle una buena calidad a la multinacional, nosotros dependemos económicamente es de la multinacional y lo primordial en la fabrica es la calidad, desde la calidad usted tiene todo [E, 1:4]... Ser productivos ese es el objetivo de todos nosotros [E, 1:5].* Para los otros directivos, sus objetivos se deben centrar mas en brindar respuesta social... *Yo creo que el objetivo de nosotros es darle trabajo a la demás gente... [E, 1:1] ... el objetivo principal pues de generar trabajo [E, 1:3] es decir, tener una actividad empresarial que brinde bienestar ... brindar mejor calidad de vida a la gente por este medio, el talento humano que trabaja ahí es de abajo, es gente que tiene muy pocos recursos entonces uno trata de darle trabajo... calidad humana pues para que la gente se pueda sostener, la mayoría son madres cabeza de hogar, entonces yo pienso que, nosotros pensamos mucho esa parte [E, 1:7].*

b) *Ordenes*

La forma en cómo los directivos de las empresas objeto de estudio, emiten ordenes se efectúa de dos maneras: sensibilización y participación... *primero el favor si puede colaborarnos, si está dispuesta a acompañarnos... porque nosotros como directores o como empleadores o como compañeros de trabajo de mas alto grado, sabemos que necesitamos de ellos así como ellos necesitan de*

nosotros [E, 1:59] y por competencia... siempre cuando vamos a darle una orden se les pide a manera de favor, no como que tienes que hacerme esto o le toca hacerme esto, sino porque me lo puedes hacer, eso es lo que nos ha dado buen resultado hace 7 años [E, 1:60]

c) Poder

Contrario a lo que se pudieran entender por poder, para los directores de las pequeñas empresas, este factor es decisivo en la productividad individual y organizacional...*el poder ejerce en la productividad de esas personas [E, 1:48] como es indispensable para la exigencia y calidad de la labor... hay que exigir pero un trabajo de exigencia va también con un poco de tolerancia [E, 1:49].*

d) Desempeño

Para los directores de las pequeñas empresas de calzado, la evaluación de desempeño no es solamente importante sino también indispensable en la jornada laboral, algunos utilizan mecanismos de retroalimentación... *Prácticamente cada 8 días evaluamos el trabajo, por ejemplo yo cada que vengo a la multinacional los reúno y les comento que sucedió, como van las cosas, primero las buenas y ya después les doy gallina [E, 1:45], de calificación... uno maneja tablas de producción a cada persona, uno puede decir, cuales serian los ítems a evaluar: primero calidad uno tendría que dar como una especie de margen para cada uno de esos ítems valoración calidad que las cosas me están saliendo bien, productividad que me este haciendo las cosas que yo necesito en la cuota por hora... [E, 1:54] y de conducta social... compañerismo, respeto y de pronto compromiso, es importante el compromiso para su trabajo [E, 1:55].*

e) *Responsabilidad*

Para los directores de las pequeñas empresas de calzado, las responsabilidades que más le exigen en términos de resultados a los colaboradores son aquellas relacionadas con calidad...*cada operario en su puesto de trabajo debe ser responsable de su calidad, cada uno debe ser controlador de si mismo, eso sería lo ideal [E, 1:17]* y autonomía... *que cada persona haga lo que yo necesito, sin necesidad de gritarle ni nada, que una persona pueda cumplir con los objetivos establecidos por mí, que pueda hacerlo sola sin necesidad de tenerme [E, 1:19]*, lo cual, genere momentos de confianza para la delegación de responsabilidades... *cuando nosotros manejamos personal y delegamos funciones primordiales lo basamos en la confianza [E, 1:24]*, de allí que éstos le deleguen responsabilidades a sus “manos derechas”... *pues uno delega responsabilidades a su mano derecha cierto las personas que son claves del proceso [E, 1:16]*.

Para los directores, la delegación de responsabilidades se debe de apoyar en diferentes parámetros:

- *liderazgo... liderazgo ante todo, es decir, que la gente con el solo hecho de ver a esa persona lo respeten porque saben que es una persona que conoce, que tiene liderazgo, que sabe cómo llegar a las personas[E, 1:16]*.
- *duración... le delegamos a un muchacho, porque lleva con nosotros 7 años es una persona que nos ha demostrado que es completamente honrada lo que le pongamos lo hace y que ante la gente se ha ganado como cierto respeto [E, 1:21]*.
- *Conocimiento y Carácter... la delegación de responsabilidades básicamente la podríamos encontrar en el conocimiento, en el carácter de la persona en la confianza tanto del director como de la misma persona cierto, de la seguridad del estilo propio [E, 1:27]... primero conocimiento,*

segundo carácter, porque tiene que ver con la determinación que sea una persona que sepa llevar el mensaje bien llevado [E, 1:22].

Sin embargo, algunos directivos coinciden en que aun no se encuentran preparados para delegar funciones o responsabilidades a los colaboradores... *yo llevo 8 años y nunca he podido encontrar la persona que yo diga listo me voy listo no porque no he encontrado la persona que sea acelerada como yo que vaya al taller... por la carencia de confianza... yo pienso que la desconfianza es mía porque no he podido encontrar a la persona que yo diga este es [E, 1:25].*

f) *Control*

Según los directivos entrevistados, el control no es una práctica difícil de desempeñar al interior de las empresas, dado que tienen establecidos mecanismos que permiten su gestión... *en el caso de nosotros, tenemos una producción horaria y a cada persona le damos el estándar y cada hora miramos su evolución [E, 1:28]... yo por ejemplo todos los martes hago una inspección, yo siempre les miro cuando empiezan la operación [E, 1:29], para eliminar atrasos en la producción... los controles de cada puesto de trabajo, son efectivos para eliminar los cuellos de botella, por eso se controla la asignación de tareas [E, 1:32].*

La importancia de las relaciones en las pequeñas empresas de calzado.

Al igual que el anterior apartado, también se resalta la importancia de las relaciones como base estratégica para lograr un mejor clima laboral. Como se ha mencionado a lo largo del documento, esta dimensión se encuentra compuesta por las categorías *toma de decisiones, motivación, relación directivo-colaborador,*

comunicación, trabajo en equipo y ambiente de trabajo. Siendo un aspecto de gran significancia para los directivos de las empresas objeto de estudio, a continuación se describe la apreciación que éstos tienen frente a la dimensión relaciones.

a) *Toma de Decisiones*

De acuerdo a la apreciación realizada por los directivos de las empresas objeto de estudio, la toma de decisiones se condiciona a tres aspectos: 1) proceso interno... *la toma de decisiones que nosotros hacemos tiene mucho énfasis en la calidad que es lo primero... [E, 1:13],* 2) requerimiento del cliente... *la toma de decisiones está centrada en los objetivos del cliente que es Manisol, prácticamente nosotros lo que hacemos es ajustarnos al cliente, o sea, la toma de decisiones que nosotros hacemos internamente básicamente tiene mucha influencia de Manisol [E, 1:11] ... Manisol en su momento nos dice que hacer por ejemplo, conseguir personal, sacar personal, nos tenemos que ajustar a los parámetros de ellos [E, 1:12]... los jefes en últimas son ellos, trabajan el domingo, uno que puede hacer, trabajen el domingo así no saque las vacaciones [E, 1:15]* y 3) Tipo de empresa ... *las principales tomas de decisiones en el caso de nosotros es muy familiar o sea se hace la consulta entre los miembros de la familia: mi suegra, mi esposa y yo [E, 1:14].*

b) *Motivación*

Los directivos de las empresas basan la motivación hacia los colaboradores en la cultura organizacional, donde se resalte como aspecto primordial el bienestar de los colaboradores, así por ejemplo, acostumbran el rito del rezo no solo por lo laboral sino también por lo personal o familiar... *en la maquila yo acostumbro todos los días a rezar, según como nos hubiere ido el día anterior es una cosita*

de motivación [E, 1:44]... la oración diaria encomendando nuestro trabajo o por una necesidad personal [E, 1:47], las celebraciones de fechas importantes ... para motivar al personal en todas las fechas especiales, amor y amistad, el día de la madre, todo eso lo celebramos en el taller, también hacemos en el día de cumpleaños les damos la torta ponemos el disco del día cumpleaños se le incentiva eso siempre ha sido de la fabrica [E, 1:46]... el día que la niña cumple años se le da un desayuno o un almuercito pues especial [E, 1:44]...en la celebración de los cumpleaños, nosotros le hacemos una carta de felicitación para que todos sepan que esa persona esta de cumpleaños [E, 1:47]. Otro aspecto a los que los directivos recurren para motivar a sus colaboradores además de un incentivo económico es resaltar su labor ... además del factor económico, es resaltar que están trabajando muy bien, decirles la operación esta quedando muy bonita, excelente siga así [E, 1:41]... resaltar las cosas positivas que tiene el grupo [E, 1:42] o recompensarlos por la productividad obtenida... también por haber sacado la producción rápidamente, sugerimos salir más temprano, una media horita antes [E, 1:43]

c) Relación Directivo-Colaborador

Ambos aspectos son resaltados por los directivos como importantes, para ellos la relación entre directivo y colaborador es un pilar esencial en el alcance de los objetivos y del clima laboral... *la relación tiene que ser muy buena, nosotros tenemos personal que ellos necesitan una supervisora pero si a ellos la supervisora les coloca problemas ellos tienen una jefa para ir más allá... [E, 1:35] basado en el respeto entre ambas partes ante todo mucho respeto entre jefes y colaboradores [E, 1:36].*

d) *Comunicación*

Para los directivos la comunicación es esencial para el desarrollo de un buen clima organizacional, por tanto exigen que al interior de la organización se establezca una comunicación abierta... *ante todo que haya una comunicación muy abierta [E, 1:37] basada en la confianza para resolver problemas.... generar mucha confianza entre empleado y empleador, si se tiene muy buena confianza eso le da al trabajador como esas ganas de hacer las cosas bien... [E, 1:38] ... la comunicación tiene que ser muy buena para solucionar los problemas que ellos tiene sean laborales o familiares [E, 1:35]... he tratado con el grupo, que cuando tengan dificultades me lo hagan saber en ese orden de ideas puedo saber que esa persona viene con un cuadro de dificultades entonces ese día nosotros no lo apretamos como normalmente se aprieta... [E, 1:63], de allí que éstos establezcan un lenguaje propia y asertivo... he tratado que todos tengamos un mismo lenguaje y que lo entiendan, el objetivo es presionar pero tengo que utilizar el mismo lenguaje que le llegue [E, 1:39].*

e) *Trabajo en Equipo*

Para los directivos de las pequeñas empresas, el trabajo en equipo no es un tema difícil de llevar a cabo, dado que el sistema de operaciones de las maquilas permite que todos desde su tarea aportan el objetivo final que es la elaboración del zapato con calidad... *el trabajo en equipo sí debe funcionar, porque el negocio de nosotros es una cadena de operaciones que depende una de otra y así mi vecino no me hable me debe de dar trabajo [E, 1:53]... de todas maneras esto es un trabajo en equipo porque todas las operaciones dependen de otras, hay que adaptarse a todo, todos se tiene que adaptar a todos así no se hablen le toca es frecuencia de operación, toca en equipo [E, 1:51], sin embargo tal como se menciona, este puede tener algunos problemas de relaciones interpersonales, pero para los directivos aunque esto se presente, el trabajo en equipo debe*

también estar en función de un buen control... *el trabajo en equipo depende mucho de quien supervise [E, 1:50].*

f) *Ambiente de Trabajo*

De acuerdo a la percepción de los directivos entrevistados, un buen ambiente de trabajo debe basarse en la confianza, en el tipo de personal contratado y en la exigencia de la producción... *yo que debe estar sentado en la confianza, en el personal que uno maneja y en la exigencia que uno sabe espera de ellos porque eso es clave... [E, 1:26]* en la consolidación de un fuerte grupo de trabajo que no solo se base en una relación de patrono- empleadores... *primero que todo nos debemos considerar como compañeros de trabajo y ellos no como patrón-empleado,, por eso siempre ha existido esa confianza de ellos para nosotros como de nosotros para ellos creo que en eso nos basamos para dirigirlos y ya llevamos 16 años dirigiendo [E, 1:61].*

En conclusión, los directivos centran su estilo de dirección desde ambas dimensiones, es decir, desde las tareas (resultados)... *el gerente se encarga de velar por recursos, recurso humano, recurso material y que el recurso económico que este bien puesto para poder lograr los objetivos, en el caso de nosotros de cumplirle a Manisol, velar porque todas las cosas se hagan [E, 1:62]... y las personas (relaciones)...yo creo que saber dirigir es saber llegar primero al personal, saberlos tratar, tenerlos no como colaboradores sino como compañeros de trabajo [E, 1:58].*

Capitulo 5

Nivel de estrés percibido en las pequeñas empresas de calzado en la ciudad de Manizales

En el Capítulo 2 del presente documento, se define al estrés como aquella relación entre el individuo y el entorno en el cual se encuentre inmerso y sea percibido como amenazante para el desempeño de sus tareas, roles interpersonales y físico, como también que ponga en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman, 1984).

Para efectos de la investigación, se realizó en primer lugar un análisis con base a los síntomas presentados por los 182 colaboradores encuestados y pertenecientes a las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales, cuyas categorías son: *fisiológicos, de comportamiento social, intelectuales, laborales y psicoemocionales* (Ver tabla 5.1)

Tabla 5.1 Síntomas del Estrés Laboral en las pequeñas empresas de calzado.

Categorías	Variables	Media	Desv. típ.
Síntomas Fisiológicos	Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular	3,73	2,267
	Problemas gastrointestinales, úlceras péptica, acidez, problemas digestivos	1,95	2,376
	Problemas respiratorios	,86	1,800
	Dolor de cabeza	2,29	1,710
	Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche	1,05	1,324
	Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos	,40	1,018
	Cambios fuertes del apetito	,70	,918
	Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez)	,20	,599
Síntomas de Comportamiento Social	Dificultad en las relaciones familiares	1,70	2,147
	Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades	,81	1,733
	Dificultad en las relaciones con otras personas	1,48	1,955
	Sensación de aislamiento y desinterés	,35	,687
Síntomas Intelectuales y Laborales	Sentimiento de sobrecarga del trabajo	1,70	2,470
	Dificultad para concentrarse olvidos frecuentes	1,19	2,038
	Aumento en el número de accidentes de trabajo	,36	1,248
	Sentimiento de frustración de no haber hecho lo que se quería en la vida	1,63	1,913
	Cansancio, tedio o desgano	1,65	1,576
	Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad	,89	1,102
	Deseo de no asistir al trabajo	,57	1,042
	Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace	,07	,316
	Dificultad para tomar decisiones	,47	,628
	Deseo de cambiar de empleo	,34	,623
Síntomas Psicoemocionales	Sentimiento de soledad y miedo	1,32	1,845
	Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos	1,25	1,588
	Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza	2,65	1,917
	Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios	,40	1,227

Sentimiento de que "no vale nada" o "no sirve para nada"	,66	1,512
Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo	1,16	1,880
Sentimiento de que está perdiendo la razón	,11	,371
Comportamientos rígidos obstinación o terquedad	,37	,681
Sensación de no poder manejar los problemas de la vida	,41	,613

Fuente: Resultado de investigación

De acuerdo a la Tabla 5.1, el síntoma fisiológico que más padecen los colaboradores de las pequeñas empresas de calzado son los dolores en el cuello y espalda o tensión muscular (3,73), lo cual se puede deber a que éstos deben de permanecer en una sola posición dado que el trabajo es en cadena y debido a la ejecución de la tarea se pueden presentar dichos síntomas. De otra parte, los colaboradores manifiestan tener dificultad en las relaciones familiares (1,76) es decir, los colaboradores llegan a cumplir sus funciones de trabajo con algunos problemas en sus hogares; en relación con los síntomas intelectuales y laborales, los colaboradores consideran presentar sentimientos de sobrecarga del trabajo (1,70), lo cual radique en las exigencias por parte de la empresa matriz (Multinacional de Calzado) que maneja temporadas altas- escolar y navidad- y que por ende exige altos estándares de productividad y entrega oportuna, lo anterior permite entender los sentimientos de angustia, preocupación o tristeza (2,65) que presentan algunos colaboradores como síntomas psicoemocionales.

Una vez identificados los más altos síntomas de acuerdo a las categorías de estrés, se procedió a establecer el nivel de estrés percibido en las pequeñas empresas de calzado, para lo cual es necesario en primera instancia la obtención del puntaje bruto total, en segunda instancia la transformación de dicho puntaje brutal, en tercera instancia la comparación del puntaje transformado de acuerdo a la Tabla de Baremos y por último a la interpretación del nivel de estrés resultante.

5.1 Obtención del puntaje bruto Total

Tal como se explica en el capítulo 3 del documento, la obtención del puntaje bruto se lleva a cabo una vez que se ha realizado la calificación de los ítems del cuestionario (Ver Tabla 3.4), posteriormente, se procede a realizar la sumatoria de los subtotales correspondientes a los promedios ponderados. Tal como se muestra en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Puntaje Bruto Total

ítems	Promedio	Puntaje Promedio*
1,2,3,4,5,6,7,8	1,5	5,8
9,10,11,12	1,2	3,5
13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	0,9	1,9
23.24.25.26.27.28.29.30.31	0,9	0,9
Puntaje Bruto Total		12,1

Fuente: Resultados de Investigación

* El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4

El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3

El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2

El promedio de los ítems del 23 al 31

5.2 Transformación del puntaje Bruto Total

Obtenido el puntaje bruto total, se procedió a hacer la transformación de éste, lo cual, permitió obtener una mejor comparación del puntaje obtenido para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje transformado} = \frac{\text{Puntaje bruto total}}{61,16} \times 100$$

Dando como resultado un puntaje transformado de **19,8**

5.3 Comparación del puntaje transformado en la Tabla de Baremos

Después de hallado el puntaje transformado se realizó la comparación en la Tabla de Baremos sugerida en el Cuestionario para la Evaluación del Estrés (Ver tabla 3. 4). Dado que el valor obtenido fue 19,8 se ubicó en el rango de 17,1 a 23,4; de ahí que el nivel de estrés en las pequeñas empresas de calzado de Manizales sea un nivel ***alto de estrés***.

5.4 Interpretación del Nivel de Estrés Obtenido

Tal como se indica, el nivel de estrés encontrado en las pequeñas empresas de calzado de Manizales es un nivel alto de estrés, lo cual indica que los síntomas más críticos y frecuentes requieren vigilancia e intervención para no perjudicar el desempeño organizacional.

En ese orden de ideas, los síntomas que más se deben vigilar e intervenir desde el aspecto fisiológico en las empresas objeto de estudio y según resultados de la investigación (Ver tabla 5.1) son:

- ✓ Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular
- ✓ Problemas gastrointestinales, úlceras péptica, acidez, problemas digestivos
- ✓ Dolor de cabeza

- ✓ Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche

Desde el aspecto de comportamiento social son:

- ✓ Dificultad en las relaciones familiares
- ✓ Dificultad en las relaciones con otras personas

Desde el aspecto intelectual y laboral:

- ✓ Sentimiento de sobrecarga del trabajo
- ✓ Dificultad para concentrarse olvidos frecuentes
- ✓ Sentimiento de frustración de no haber hecho lo que se quería en la vida
- ✓ Cansancio, tedio o desgano

Y por último desde el aspecto psicoemocional:

- ✓ Sentimiento de soledad y miedo
- ✓ Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos
- ✓ Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza
- ✓ Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo

Por tanto, los síntomas fisiológicos (1,4) síntomas de comportamiento social (1,1) y síntomas intelectuales y laborales y psicoemocionales (0,9) deben ser considerados en programas de bienestar al interior de la organización lo cual, permita que los colaboradores no sientan malestares que disminuyan su rendimiento individual y por ende organizacional (Ver tabla 5.3)

Tabla 5.3 Síntomas de estrés laboral

Categorías	Media	Desv. típ.
Síntomas Fisiológicos	1,4	1,50
Síntomas de Comportamiento Social	1,1	1,63
Síntomas Intelectuales y Laborales	,9	1,30
Síntomas Psicoemocionales	,9	1,29

Fuente: resultados de investigación

A modo de conclusión, se sugiere que las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales realicen un proceso de identificación de factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos encontrados.

Conclusiones

El presente estudio caracterizó los estilos de dirección y el nivel de estrés en las pequeñas empresas de calzado de Manizales, por tanto en este apartado se encontraran conclusiones respectivas de los dos ejes de investigación en torno a los resultados encontrados, las limitaciones que tuvo el estudio y las recomendaciones como futuras líneas de investigación.

6.1 Estilos de Dirección en las pequeñas empresas de Manizales

Según Weber (1964) y Likert (1965) no existe o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros; es decir aquellas que expresan a plenitud las características teóricamente descritas, sino que por el contrario es posible encontrar combinaciones existentes de estos.

Para caracterizar el tipo de estilo de dirección predominante en las pequeñas empresas de la ciudad de Manizales se tuvo en cuenta dos perspectivas: cuantitativas y cualitativas, arrojando los siguientes resultados:

6.1.1 Percepción de los colaboradores de las pequeñas empresas de calzado (colaboradores)

Se encuestó a 182 colaboradores de las diferentes maquilas de calzado en asocio con la multinacional, quienes respondieron al cuestionario con el fin de establecer cuál es el estilo de dirección predominante en sus empresas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, los colaboradores consideran que sus jefes definen y describen los objetivos, tareas y actividades y que éstos deben cumplir de manera clara, como también emiten órdenes precisas para el desarrollo del trabajo

Asimismo, los colaboradores encuestados perciben que sus jefes son insistentes en la obtención de los resultados, exigiéndoles la presentación de un plan de resultados.

De otra parte, los colaboradores encuestados consideran que sus jefes toman decisiones de manera clara, los motivan al reconocer su trabajo, sostienen una relación cercana y comunicación abierta que contribuye un buen ambiente laboral.

Que dada la evaluación de los ítems y el análisis anteriormente descrito se encontró que el estilo de dirección encontrado es el estilo sinérgico, enfocado hacia los resultados al igual que a las personas y las relaciones. Dicho estilo contribuye a la competitividad empresarial y al mejoramiento del clima organizacional dado que los directivos centran sus esfuerzos a establecer objetivos, normas, estándares, ordenes, control, desempeño, responsabilidades y poder en pro del alcance de los objetivos organizacionales, lo cual les permite ser competitivos y estables en el mercado sin dejar a un lado la importancia del factor humano en el alcance de dichos objetivos a través de prácticas de un mejor gobierno de personas como toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y motivación.

6.1.2 Percepción de los colaboradores de las pequeñas empresas de calzado (directivos)

Como resultado del grupo focal realizado con los nueve directores de las diferentes empresas pequeñas de calzado, no se hallan diferencias significativas con lo encontrado en la percepción de los colaboradores.

Los directivos sostienen tener en claro sus objetivos organizacionales y los centran en la calidad y productividad, por lo cual requieren que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos en la consolidación de éstos.

Para los directivos de las maquilas el factor humano es importante, de allí que tenga un valor significativo las relaciones directivo-colaboradores, soportado en la confianza y en una comunicación abierta y cordial.

Para los directivos de las maquilas es claro que para el logro de resultados, el factor humano juega un papel de gran relevancia, por lo cual, buscan brindar un mejor gobierno de personas a través de prácticas emergentes como la toma de decisiones, trabajo en equipo, clima organizacional entre otras, con el fin de obtener un mejor ambiente laboral.

6.2 El nivel de Estrés en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales

Que de acuerdo a los resultados de la investigación, se encontró que el nivel de estrés presente en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales es de un nivel *muy alto*, en donde la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud.

Que los síntomas fisiológicos son los más vulnerables en la salud de los colaboradores de las empresas de calzado, seguido de los síntomas con relación a la conducta social, intelectual y laboral, y por último los síntomas psicoemocionales.

De acuerdo al estudio, el nivel de estrés encontrado, sugiere que estas pequeñas empresas objeto de estudio identifiquen aquellos factores de riesgo que tengan relación con los efectos hallados.

6. 3 El estilo de dirección y el nivel de Estrés en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales

Pese a encontrarse un estilo de dirección sinérgico, el cual, tiene un alto énfasis en las tareas y en las personas, se evidencia un alto nivel de estrés en las empresas objeto de estudio. Sin embargo, no necesariamente porque el estilo de dirección resultante tenga un alto énfasis en las personas es determinante de estrés bajo, dadas las experiencias de presión y demandas excesivas que el colaborador ha de afrontar-distrés (Edwards y Cooper, 1988), por el alto énfasis en las tareas del jefe en este tipo de estilo de dirección. De igual forma, el nivel de estrés alto puede ser causado por la incompatibilidad existente entre las necesidades (requeridas por el jefe del maquila, direccionadas desde la multinacional basadas en requerimientos de calidad y entrega oportuna) y las capacidades de los colaboradores como lo plantea Guerrero (1992). Así mismo, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985) el estrés laboral responde a la influencia ejercida por características particulares de la organización, que hacen impacto sobre el colaborador. También, para ellos, existe una estrecha relación de causalidad entre estrés y el desempeño laboral, ya que el estrés hasta cierto punto se puede vincular a resultados laborales favorables (para la empresa por el impacto en la productividad y para el colaborador por el impacto en su

autorealización), sugiriendo que los resultados y consecuencias del estrés son predominantemente positivos-eustrés (Edwards y Cooper, 1988).

A pesar que el estudio no estableció una relación entre ambos aspectos, puede contemplarse como un antecedente para entablar la relación entre el estilo de dirección como estresor y estrés laboral.

6.4 Limitaciones del Estudio

La mayor limitación que tuvo el estudio fue el requerimiento de un nivel de escolaridad de básica secundaria para el diligenciamiento de los formularios y, de otro lado, algunos formularios no fueron entregados en el tiempo pactado.

Pese a que la recolección se llevo a cabo por visita personal, la aplicación de los instrumentos se realizo en temporada alta para la producción de zapato.

6.5 Futuras líneas de investigación

Teniendo en cuenta los pocos trabajos realizados en Colombia bajo el modelo de Sánchez (2009) se propone como nuevas líneas de investigación, realizar otras replicas de estos trabajos en Gerentes de Talento Humano de las medianas y grandes empresas.

Tal como se refirió anteriormente, realizar una investigación con el objetivo de establecer si el estilo de dirección si influye en los riesgos psicosociales (estrés), en el clima organizacional y/o en el alcance de la ventaja competitiva.

Referencias Bibliograficas

Aguilar, Aguirre y Salanova. (n.d). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los colaboradores. Consultado el 5 de marzo de 2010, Universidad Jaume I, pagina web: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi8/psi/36.pdf>

Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Bennis, W. (1995). Líderes: el arte de mandar (1ª Ed.). Cuernavaca, Morelos, México: EditorialMerlin.

Carga Global de Morbilidad (1990). Organización Mundial de la Salud. http://www.who.int/topics/global_burden_of_disease/es/

Colombia. Gobierno Nacional. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2003). Estudio nacional de salud mental.

Colombia. Gobierno Nacional. (2008). Resolución 2646 de 2008, mediante la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente

de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional

Duro, A. (2006). Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos-Dykinson.

Edwards, J.R. & Cooper, C.L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health: A review and theoretical framework. *Social Science Medicine*, 27 (12), 1447-1459.

Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo, Información para la prevención. Ministerio de Protección Social.

Estudio Nacional de Salud Mental en Colombia (2004).

Garduño M.A.A y Marquez M.S (1995). El estrés en el perfil de desgaste de las trabajadoras. *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 11 (1): 65-71, Jan/Mar

Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, marzo-abril.

Guerrero, J. (1992). Stress laboral en Colombia: rasgos actuales y perspectivas de intervención. En Flórez, L. (Ed.), *Psicología de la salud en Colombia*, vol. ?. Bogotá: Asocopsis.

Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo, INSHT (1996). *Psicosociología del Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Ivancevich, JM. – Matteson, MT., *Estrés y Trabajo, Una perspectiva gerencial*, Trillas, México, 1992

Khan, RL.(1974). Conflict, ambiguity y overwork. En. A Mclean (Ed): *Occupational Stress*. Springfield, Il. Charles C Thomas.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). Estrés y Procesos cognitivos. Barcelona: Martinez Roca.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l31-1995.html

Likert, R. (1965). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Bilbao: Deusto.

Likert, R. (1969). El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.

Mansilla, F. (2004). Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica. Consultado el 3 de Noviembre de 2009, página web:
<http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>

Melia, J.L.(n.d) ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en la empresa? Metodologías, Oportunidades y Tendencias. www.uv.es/seguridadlaboral

Observatorio Nacional de Salud Mental en Colombia. www.onsm.ces.edu.co

Payne, R., & Firth-Cozens, J. (1987). Stress in health professionals. Chichester: Wiley.

Powell, B. (1987) las relaciones personales. claves de la salud. Barcelona:Urano

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). Preventive stress management in organizations. Washington: American Psychological Association.

Robbins, S; Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, Méjico, 1994, Pag. 653.

Sánchez M., I. (2007). Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Tesis de Maestría en Organizaciones no publicada, Universidad del Valle: Cali, Colombia.

Sánchez M., I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Cali. Editorial Universidad del Valle.

Sandin, B. (2002). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud. 3(1) pag 141-157

Troch A. El estrés y la personalidad. Editorial Herder. México. 1982.

Van Der Doef, M. &Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (- Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. Work and Stress, 13 (2), 87-114.

Villalobos, G.(1999) Identificación y Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial. 32vo. Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del trabajo, Consejo Colombiano de Seguridad. Bogotá, Colombia.

Villalobos, G., Rivera, L.E., Mejía, J.H. (2000). Estudio de Morbilidad Mental y Factores Psicosociales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Villalobos, G. (2004). Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Revista Ciencia y trabajo*, 14, 197-201. Bogotá, Colombia.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad* (2ª ed.). México, México: Fondo de cultura económica.

Zuluaga, J. (1992). *Perspectiva humanista de la Motivación en el Proceso Sinérgico de Productividad Laboral*. Trabajo de pregrado en Psicología, Universidad de Manizales: Manizales, Colombia.

Zuluaga, J. (2009). *Línea desarrollo del potencial humano en la sociedad del conocimiento: sublínea motivación y calidad de vida laboral*. Investigación en curso.

su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe insiste en la obtención de resultados.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe tiene clara la manera cómo se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El jefe propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Adaptado de Sánchez (2009)														

B. Anexo: Guía de Entrevista

Preguntas para el dirigente

1. Desde su experiencia personal en el cargo. ¿podría describirnos como es y cuáles son las características principales del proceso de dirección?
 - a. ¿Cómo se establecen los objetivos en la empresa?
 - b. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
 - c. ¿Cómo asigna las responsabilidades?
 - d. ¿Cómo se realiza el control?
 - e. ¿Cómo es la comunicación?
 - f. ¿Cómo se relaciona con los dirigidos?
 - g. ¿Cómo motiva al personal?
 - h. ¿Qué papel juega el poder en la dirección?
 - i. ¿Cómo es el trabajo en equipo?
 - j. ¿Cómo se analiza el desempeño?
 - k. ¿Cómo son o como se dan las ordenes?

2. ¿Qué es ser el director de una pequeña empresa de calzado?

C. Anexo: Cuestionario para el estrés tercera versión

Malestares	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular.				
2. Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon.				
3. Problemas respiratorios.				
4. Dolor de cabeza.				
5. Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche.				
6. Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos.				
7. Cambios fuertes del apetito.				
8. Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez).				
9. Dificultad en las relaciones familiares.				
10. Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades.				
11. Dificultad en las relaciones con otras personas				
12. Sensación de aislamiento y desinterés.				
13. Sentimiento de sobrecarga de trabajo.				

14. Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes.				
15. Aumento en el número de accidentes de trabajo .				
16. Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida.				
17. Cansancio, tedio o desgano.				
18. Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad.				
19. Deseo de no asistir al trabajo.				
20. Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace.				
21. Dificultad para tomar decisiones.				
22. Deseo de cambiar de empleo.				
23. Sentimiento de soledad y miedo.				
24. Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos.				
25. Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza				
26. Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios.				
27. Sentimientos de que "no vale nada", o " no sirve para nada".				
28. Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo.				
29. Sentimiento de que está perdiendo la razón.				
30. Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad.				
31. Sensación de no poder manejar los problemas de la vida.				

No	ITEMS																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
21		10	10	2	7	1	10	10	6	6	0	3	3	1	7	10	5	5	5	4	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
22	10	10	10	10	10	5	10	10	9	1	10	10	5	5	10	10	10	10	1	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	
23	10	10			10				10			10			10	10		10			10	10		10	10				10		10	10	10	10	10	10		
24	10	10	10	10	10	0	10		5	10	8	10		7	10	10	10	7	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
25	10	10	10	10	10	0			0	10	10	10			10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
26	10	9	10	10	9	10	10		10	10	10	10	10	10		10	8	10	10	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	
27	10	10	10	10	10	10			10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10				6	10	10			8	8					9	10	9	9	10
28	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	6	10	9	9	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
29	9	9	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	9	10	8	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9	10	9	10	9	9
30	4	4	5	9	3	9	0	10	10	10	10	7	10	10	10	7	0	0	5	4	6	0	0	7	4	0	4	4	1	5	10	0	4	3	0	0	0	
31	9	8	9	7	9	9	9	8	7	8	8	8	9	9	9	10	8	9	8	9	6	6	7	9	9	9	7	7	8	8	9	9	10	8	8	8	8	
32	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	7	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
33	9	9	10	10	10	9	10	10	9	9	9	10	8	8	10	9	9	9	9	9	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
34	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
35	10	10	10	10	10	10	10			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
36	10	10	10	8	10	9	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	10				7	10	10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	
37	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
38	10	10	10	5	10	5	0	8	10	7	7	10	10	10	6	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10		10	10	10	10	10	10	
39	10	10	10	9	10	7	0	9	10	10	8	9	10	10	10	7	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	
40	5	0	8	10	9	10	3	4	10	7	0	10	10	9	7	8		2	10	6	2	1	8	7	5	6	1	3	5	10	8	8	7	6	4	4		
41	8	5	9	9	7	8	6	4	8	9	7	9	9	9	3	6	8	7	8	7	0	0	8	8	7	3	2	6	7	8	8	4	7	1	4	4		
42	8	7	7	9	6	7	7	8	6	9	6	9	8	10	8	5	7	6	6	5	6	1	4	5	5	8	6	8	2	6	7	5	8	4	6	6		
43	10	10	10	10	10	10	10	5	10	9	8	10	8	8	8	10	8	8	10	10	0																	
44	10	10	10	10	10	10	10	5	10	9	8	10	9	8	8	10	8	8	10	10	0	8	10	10	10	8	8	8	10	9	10	8	10	8	10	8	5	
45	10	10	10	10	10	9	8	8	8	9	9	8	10	9	9	10	10	10	10	9	9	0	5	10	9	8	9	9	9	2	9	9	8	9	7	7	7	
46	9	8	9	9	9	8	7	9	9	8	9	8	9	8	8	9	6	6	7	8	8	6	7	7	8	7	7	6	9		8	8	8	8	7	6		
47	8	7	10	10	10	10	8	3	4	1	3	10	10	10	10	4	0	6	2	3	0	0	8	8	4	2	10	5	0	3	6	5	7	6	3	3		
48	10	0	10	10	9	10			9	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	
49	7	3	3	7	3	3	7	5	8	8	4	8	8	8	2	2	2	2	6	2	0	0	10	4	3	8	8	5	8	8	5	5	5	5	6	0	0	
50	9	7	6	6	5	7	5	8	6	9	6	8	6	7	6	6	4	6	5	8	0	0	8	6	6	9	9	7	1	8	9	8	8	4	5	5		
51	10	9	9	8	7	9	7	5	7	7	8	9	8	8	6	7	5	5	5	7	0	6	7	8	7	8	7	7	3	9	8	7	5	8	6	6		
52	10	10	10	10	9	10	8	7	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	7	9	0	0	10		9	9	8	10	0	0	10	10	7	5	5	5	5	
53	10	8	10	10	8	6	10	9	5	9	10	10	8	6	10	10	8	9	8	9	0	2	10	10	7	10	10	7		4	10	10	8	8	7	7		
54	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10		10	10		10			10			0	6	10	10	10	10	8	8	5	6	8	9	10	10	10	10		
55	6	8	9	9	9	10	4	7	8	5	4	0	10	7	8	3	2	6	5	4	0	2	4	5	5	6	6	7	4	7	5	4	5	7	2	2		
56	9	3	5	9	2	8	2	2	3	3	5	9	9	9	3	2	2	8	3	9	2	2	9	9	9				5	9	9	9	9	3	2	2		
57	10	4	10	10	6		6	0	8	9	9	10	9	10	4	9	8	7	10	9	5	3	10	9	10	10	10	10	8	10	7	8	10	5	3	3		
58	10	0	10	10	9	10			9	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	
59	7	5	10	10	0	0	0	0	10	7	8	10	10	8	9	4	2	5	6	2	0	1	5	9	4	0	0	0	2	7	10	8	4	4	3	3		
60	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	

Caracterización del Estilo de Dirección y el nivel de Estrés Laboral

		ITEMS																																			
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
61	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
62	10	9	10	10	8	9	8	8	9	10	8	10	10	10	8	5	6	10	10	10	6	9	10	10	10	10	7	7	9	9	9	10	10	10	10	5	
63	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
64	10	8	10	10	2	9	0	0	10	10	9	10	7	9	9	8	10	6	2	7	9	9	8	8	4	9	8	10	9	9	8	10	9	9	9		
65	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
66										10	10	10	10	10	7	10	10	8	8	9	8	0	10	8	8	10	10	10	10	6	7	8	9	8	8	6	
67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	
68	10	10	10		10	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	
69	10	10	10	10	10	8	8	8	9	10	10	10	9	8	9	10	10	9	9	9	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
70	10	0	10	10	10	10	0	0	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10	0	10	10	10	10	0	10	10	0	
71	9	9	10	10	9	10	6	9	9	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	8	9	8	7	8	9	6	8	9	8	10		
72	9	9	9	10	6	3	3	8	5	7	6	10	8	6	5	2	4	8	4	8	1	5	9	9	7	6	6	6	1	10	8	8	5	5	3		
73	8	8			0	0	0	10	0	0	0	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	0	0	
74	10	10	10	10	0	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	0	0	0	10	10	0	10	10		0	0	10	0	10	10	10		10	0	0		
75	8	9	9	9	8	9	7	6	8	6	6	9	8	9	9	6	6	7	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	8	7	5	6	8	5	
76	8	7	8	9	5	7	4	1	8	7	5	7	8	7	4	6	4	7	5	5	3	4	8	7	6	7	7	7	8	5	5	4	6	8	8		
77	7	5	8	9	5	9	4	9	8	7	8	9	8	5	7	6	4	8	5	4	3	4	8	5	7	6	6	8	5	7	8	7	9	4	5		
78	8	10	10	10	10	8	8	7	8	8	8	10	6	6	10	10	8	8	8	8	10	10		8	6	6	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	
79	10	10	10	10	9	4	10	0	9	10	10	10	9	9	10	9	8	9	7	7	10	9	10	10	10	9	9	9	8	9	10		9	10	10		
80	10	9	10	10	9	10		10																			10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	
81	8	9	7		6	9	8	5	5	7	5	8	7	8	5	5	5	6	5	5	0	0	3	5	6	5	5	4	0	7	7	7	6	8	5		
82	8	10	10	10	9	4	7	0	5	9	10	9	9	9	9	7	7	8	8	8	0	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8
Total	9,2	7,9	9,1	9,3	7,9	7,8	6,7	7,3	8,6	8,3	8,1	9,3	9,0	8,7	8,6	7,3	7,0	7,9	7,5	7,8	5,1	6,5	8,9	8,9	8,5	8,2	8,3	7,6	7,1	8,9	9,0	8,6	9,0	7,9	7,3		
Desv	1,6	3,2	1,8	1,7	3,0	3,2	3,6	3,2	2,4	2,5	2,9	1,8	1,7	2,2	2,4	3,2	3,4	2,8	3,0	2,8	4,4	4,0	2,2	2,1	2,5	2,8	2,7	3,2	3,7	1,8	1,6	2,3	1,6	2,8	3,2		
Med	10	9,5	10	10	9	9	8	8	10	9	10	10	10	10	10	8,5	8	9	9	9	6	9	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9	9	
PV	8,7		8,6		7,6			8,6			8,8		7,6			7,7			5,8		8,7			8,0			8,5				7,6						
	ALTO		ALTO		BAJO			ALTO			ALTO		ALTO			ALTO			BAJO		ALTO			ALTO			ALTO				ALTO						

No	DIMENSION		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	8,1	7,6	SINÉRGICO
2	8,6	6,8	SINÉRGICO
3	8,7	4,6	TECNICISTA
4	6,7	5,9	SINÉRGICO
5	7,6	5,1	SINÉRGICO
6	8,1	7,9	SINÉRGICO
7	9,8	8,9	SINÉRGICO
8	8,5	4,9	TECNICISTA
9	9,8	9,7	SINÉRGICO
10	5,9	7,3	SINÉRGICO
11	9,3	8,2	SINÉRGICO
12	10,0	10,0	SINÉRGICO
13	9,4	10,0	SINÉRGICO
14	9,0	9,7	SINÉRGICO
15	8,2	9,5	SINÉRGICO
16	9,6	10,0	SINÉRGICO
17	9,9	9,9	SINÉRGICO
18	9,8	9,8	SINÉRGICO
19	9,3	9,8	SINÉRGICO
20	9,4	10,0	SINÉRGICO

No	DIMENSION		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
21	5,3	8,8	SINÉRGICO
22	7,9	9,1	SINÉRGICO
23	5,0	5,8	SINÉRGICO
24	7,8	10,0	SINÉRGICO
25	6,3	8,9	SINÉRGICO
26	9,7	9,8	SINÉRGICO
27	8,6	6,4	SINÉRGICO
28	8,1	9,2	SINÉRGICO
29	9,5	9,4	SINÉRGICO
30	6,8	2,9	SINÉRGICO
31	8,1	8,5	SINÉRGICO
32	9,4	9,2	SINÉRGICO
33	9,2	9,8	SINÉRGICO
34	10,0	9,2	SINÉRGICO
35	9,4	10,0	SINÉRGICO
36	8,3	8,8	SINÉRGICO
37	10,0	10,0	SINÉRGICO
38	8,5	8,7	SINÉRGICO
39	9,3	9,2	SINÉRGICO
40	6,6	5,4	SINÉRGICO

No	DIMENSION		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
41	6,7	5,9	SINÉRGICO
42	7,6	5,5	SINÉRGICO
43	7,9	2,9	TECNICISTA
44	8,4	8,9	SINÉRGICO
45	8,8	8,2	SINÉRGICO
46	8,2	7,0	SINÉRGICO
47	6,5	4,8	TECNICISTA
48	8,1	8,9	SINÉRGICO
49	5,1	4,8	TECNICISTA
50	6,8	5,8	SINÉRGICO
51	7,2	6,7	SINÉRGICO
52	9,1	6,7	SINÉRGICO
53	8,1	7,7	SINÉRGICO
54	7,8	6,9	SINÉRGICO
55	6,4	4,7	TECNICISTA
56	5,7	4,8	TECNICISTA
57	7,2	7,9	SINÉRGICO
58	8,1	8,9	SINÉRGICO
59	5,8	4,1	TECNICISTA
60	9,1	9,2	SINÉRGICO

No	DIMENSION		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
61	10,0	10,0	SINÉRGICO
62	9,1	8,6	SINÉRGICO
63	10,0	10,0	SINÉRGICO
64	7,4	7,7	SINÉRGICO
65	8,8	8,4	SINÉRGICO
66	5,2	7,6	SINÉRGICO
67	0,6	3,7	INDIFERENTE
68	8,9	9,8	SINÉRGICO
69	9,2	9,8	SINÉRGICO
70	6,9	7,9	SINÉRGICO
71	9,7	8,5	SINÉRGICO
72	7,0	5,6	SINÉRGICO
73	4,1	3,2	INDIFERENTE
74	8,1	4,2	TECNICISTA
75	7,7	6,2	SINÉRGICO
76	6,4	5,9	SINÉRGICO
77	7,0	6,1	SINÉRGICO
78	8,3	8,5	SINÉRGICO
79	8,5	8,7	SINÉRGICO
80	4,3	7,2	SOCIABLE
81	5,9	5,1	SINÉRGICO
82	7,4	9,1	SINÉRGICO
Total	7,9	7,7	SINÉRGICO
Desv	1,67002	2,04465454	
Med	8,1	8,3	SINÉRGICO
PV	Alto	Alto	

E. Anexo: resultados rasgos característicos de los estilos de dirección en jefes de las empresas objeto de estudio.

