

**ESTILO DE LÍDER Y LA VARIABLE CENTRALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: ESTUDIO TEÓRICO Y EMPÍRICO**

(Leader Style and Centralization Variable in the Organization: Theoretical and Empirical Study)

---

**Gerardo J. Zapata Rotundo\***

**RESUMEN**

Este artículo ofrece los resultados parciales de un proyecto de investigación llevado a cabo en grandes empresas españolas, donde se evaluó el comportamiento de un conjunto de variables de diseño organizativo. En este caso, se corresponde al estudio de la relación entre la variable *centralización de la toma de decisiones* con el *estilo de líder* –controlador y emprendedor– de gerentes y directivos. A tal efecto, y para contrastar las hipótesis que surgen del análisis del marco teórico, en el trabajo de campo se cuantificaron las variables mediante la aplicación de dos escalas de medición, cuya fiabilidad fue valorada a través de la prueba *Alpha de Cronbach*. Los datos obtenidos, se trataron con los métodos estadísticos *Análisis Factorial de Componentes Principales* y *Análisis de Correlaciones de Pearson*, de cuyos resultados se confirmaron los supuestos formulados en las hipótesis de investigación.

**PALABRAS CLAVES**

Centralización, Estructura Organizativa, Estilo de Líder, Variables de Diseño Organizativo y Toma de Decisiones.

**ABSTRACT**

This article presents the partial results of a research project carried out in large Spanish companies, which evaluated the behavior of a set of organizational design variables. This case corresponds to the study of the relationship between the variable centralization of decision-making style controller and entrepreneurial leader-managers and executives. For this purpose, and to contrast the hypotheses that emerge from the analysis of the theoretical

---

\* Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela.  
E-mail: zapager@yahoo.com

framework in the field work, variables were quantified by applying two scales of measurement, whose reliability was assessed by *Cronbach's Alpha test*. The data obtained were treated with statistical methods *Principal component factor analysis and Pearson correlation analysis*, whose results confirmed the assumptions made in the research hypotheses

## KEY WORDS

Centralization, Organizational Design Variables, Organizational Structure, Leader Style and Decision Making.

## 1. Introducción

La variable centralización, ha sido explicada y utilizada casi desde el mismo momento que el mundo académico comenzó a escribir sobre las organizaciones. Es así como se entiende que ha tenido una repercusión muy significativa, puesto que en buena medida está vinculada con el establecimiento y definición de la estrategia empresarial, los mecanismos de coordinación y control, el diseño del sistema de jerarquía-autoridad-subordinación, y en general con el desarrollo de la estructura organizativa (Mintzberg, 1979; Cummings, 1995; Hodge *et al.*, 2000; Claver *et al.*, 2003; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Robbins, 2005). Por ello, ha sido incorporada en la literatura de la teoría de la organización en numerosos modelos de dimensiones estructurales. Asimismo, la literatura especializada le ha otorgado un sitio muy importante cuando se trata de explicar la forma de organización que adoptan las empresas: *orgánica* o *burocrática*<sup>1</sup>.

La definición clásica de la variable centralización, gira en torno al poder formal que tiene un individuo, una unidad organizativa o grupo de ellos que participan en determinadas decisiones estratégicas u operativas. De este modo, la toma de decisiones es centralizada cuando esta recae en la alta dirección, o es descentralizada cuando parte de esas decisiones son realizadas por los gerentes o empleados de niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial.

---

<sup>1</sup> Un planteamiento central en relación a la teoría burocrática, sugiere la hipótesis que la centralización está negativamente correlacionada con la formalización y la especialización. Mientras que en la teoría orgánica, las variables centralización, formalización y especialización están positivamente correlacionadas. Entendiéndose por formalización como el grado en el cual las reglas, los procedimientos, los planes, las instrucciones, las funciones y las comunicaciones están escritos, y sirven para regular y controlar el comportamiento de los miembros de la organización.

De este modo, se constituye en una de las variables estructurales o de diseño organizativo<sup>2</sup> con mayor dificultad para caracterizarla. Entre algunas razones: a) personas o cargos ubicados en un mismo nivel jerárquico, pueden tener diferentes grados de autoridad; b) no todas las decisiones son del mismo nivel de importancia; y c) a veces los individuos no se dan cuenta que poseen autoridad para tomar decisiones relevantes (Gibson *et al.*, 2001).

Sin embargo, la centralización no debe observarse en términos absolutos, sino más bien como un *continuum* en el cual existe grados relativos de centralización o descentralización (Cummings, 1995; Robbins, 2005; Zapata, *et al.*, 2009). Es decir, su presencia o intensidad está íntimamente relacionada con determinadas características. Entre ellas, por ejemplo, el tamaño, la edad y la cultura de la organización, su filosofía administrativa, el tipo de producto que elabora, las condiciones del entorno y los estilos de liderazgos de quienes las dirigen. Esto último, el estilo del líder, por su carácter idiosincrático e intrínseco en el individuo, asume un rol muy significativo en la definición del grado de centralización.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo principal evaluar la relación entre la variable de diseño organizativo *centralización* y el *estilo de líder* de los gerentes y directivos. De esta manera para cumplir con este propósito, en los siguientes apartados se considera en primer lugar, un marco conceptual que aborda el estudio de ambas variables, pasando por la revisión de una serie de autores clásicos y actuales que tocan el tema en el ámbito teórico y empírico. De las reflexiones hechas en este marco teórico, surgen dos hipótesis de investigación.

Luego, en el tercer apartado, se hace referencia a la metodología de la investigación con un carácter cuantitativo, basado en un estudio de campo de grandes empresas españolas. Aquí, se pasa por evaluar la fiabilidad estadística de las escalas de medición de las variables objeto de estudio. En el cuarto apartado, se realiza el tratamiento estadístico de los datos aplicando pruebas de correlaciones y un análisis factorial de componentes principales, haciendo uso del paquete SPSS 16.0®. Con los resultados obtenidos del procesamiento de los datos, se procedió al análisis y contraste de las hipótesis planteadas. Finaliza el artículo, con las principales conclusiones del estudio.

---

<sup>2</sup> Nos referimos a las variables básicas de diseño: centralización, formalización, especialización, diferenciación (vertical y horizontal) y ámbito de control.

## 2. Marco Teórico y Planteamiento de las Hipótesis de Investigación

### 2.1. La Variable de Diseño Organizativo: Centralización

En los trabajos seminales del grupo de Aston (Pugh *et al.*, 1969; Pugh y Hickson, 1976; Pugh, 1981), se indica que la centralización está vinculada con la localización de la autoridad para tomar decisiones en unidades organizativas y puestos de trabajo, ubicados en los niveles estratégicos de la jerarquía y que afectan a toda la organización.

De este modo, Claver *et al.* (2003) indican que la centralización: (a) incrementa el control y la coordinación entre las unidades organizativa, (b) puede generar economías de escalas, y (c) produce ventajas asociadas con la administración de los costos directos.

Por su parte, Mintzberg (1979) señala que cuando el poder de decisión se centra en un único punto de la empresa, se califica entonces de centralizada su estructura organizativa.

En otro trabajo clásico Hage y Aiken (1969), señalaron que el principal indicador de la centralización es el poder para decidir sobre aspectos estratégicos, que denominan *jerarquía de autoridad*. De esta manera, argumentan los autores, la centralización se mide a través de dos variables: a) el grado de participación en la toma de decisiones; y b) el grado de confianza en la jerarquía de autoridad.

El *grado de participación*, se cuantifica a través de la cantidad de cargos distribuidos en las distintas unidades dispersas por toda la estructura organizativa, implicados en las decisiones que tienen que ver tanto con la asignación de los recursos—físicos, humanos y financieros—, como en la definición de las políticas y las estrategias que afectan a la organización como un todo.

Por otra parte, el *grado de confianza en la jerarquía de autoridad*, se refiere a las decisiones que involucran el trabajo asociado con cada posición o cargo. Esto significa que si al ocupante de ese cargo se le permite tomar sus propias decisiones, entonces hay poca confianza en la jerarquía de autoridad para llevar a cabo el control y la supervisión, y por tanto una tendencia a la descentralización. Al contrario, si las decisiones son referidas a las posiciones inmediatamente superiores en la cadena de mando, quiere decir que hay confianza en esa jerarquía.

Evidentemente, la centralización esta asociada al derecho de participar en las decisiones que se toman en la organización, a quién le corresponde ese derecho y cuándo puede ejercerlo. Pero hay un aspecto planteado por Hall (1996), en cuanto a que la centralización no sólo se limita a quién decide. Esto es, si el personal de niveles inferiores participa en decisiones previamente programadas por la alta gerencia y formalizadas en las normas, procedimientos, políticas y manuales de la empresa, entonces significa que hay un alto grado de centralización.

Está entendido, por tanto, que la iniciativa dentro de las normas y los procedimientos de la empresa, no necesariamente garantiza o implica un alto grado de descentralización, y, por consiguiente, mayor capacidad para decidir sobre aspectos fundamentales. En síntesis, de estas ideas se puede plantear que si los individuos ubicados en los niveles inferiores de la jerarquía participan activamente en la elaboración de las normas y políticas a seguir para configurar las decisiones estratégicas y operativas, se deduce entonces que el nivel de centralización puede considerarse relativamente bajo.

El contenido de la variable centralización fluye a través de la estructura organizativa produciéndose, en consecuencia, diferentes grados de centralización o descentralización. En este sentido, Mintzberg (1979) señala que el poder de decisión no tiene por qué estar disperso de modo consistente por toda la organización. Significa esto, que la centralización depende de una serie de factores que dificultan establecer con exactitud su nivel óptimo de presencia:

- a) La posición en la estructura de autoridad del centro de toma de decisiones. Por ejemplo, el nivel jerárquico de la unidad organizativa o cargo que ocupa el empleado.
- b) La capacidad de la posición jerárquica para definir las reglas que regulan las decisiones, que, a su vez, limitan la discrecionalidad de los subordinados.
- c) La necesidad de poder y control de las actividades por parte de los gerentes para afianzar y dejar claro su posición dentro de la organización.
- d) El tamaño de la organización, medido principalmente por el número de trabajadores.

- e) La experiencia, conocimientos y habilidades de los tomadores de decisiones estratégicas.
- f) La disposición de la gerencia para delegar autoridad, y que a su vez el subordinado esté en la misma disposición de asumir los riesgos que ello implica<sup>3</sup>.

De igual forma, la centralización está vinculada con la discrecionalidad de los individuos que dirigen a la organización para controlar y disponer de los recursos –financieros, materiales y humanos–, como también con la capacidad y autoridad que poseen para definir, asignar y coordinar el trabajo (Astley y Sachdeva, 1984; Nadler y Tushman, 1999; Peris *et al.* 2006). Asimismo, se encuentra relacionada con las características del tipo de liderazgo que asume el gerente durante el proceso de gestión. Cuestión que será abordada en el siguiente apartado.

Finalmente, Zapata y Hernández (2009) encuentran que la centralización se da bajo dos formas principales: *estratégica y operativa*.

*La centralización estratégica*, responde fundamentalmente a la concentración de la toma de decisiones en la alta gerencia sobre aquellos aspectos relacionados con las políticas y estrategias que afectan a la organización a mediano y largo plazo, y que por lo general no suelen ser delegadas con frecuencia en los niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial.

Por otra parte la *centralización operativa*, se asocia más a la concentración de la toma de decisiones vinculadas con las actividades diarias y a corto plazo, y cuyo dominio intelectual, técnico y operativo no es exclusivo de quienes ocupan el nivel estratégico. De esta manera, pueden ser delegadas cuando esto sea lo más eficiente en la base de la estructura organizativa. Pero esa delegación, depende también de las características o estilos de liderazgos de quienes administran y dirigen a la empresa.

---

<sup>3</sup> Cuestión que tiene que ver con el hecho de que algunos directivos están acostumbrados a tomar las decisiones más importantes, o que consideran más trascendentales. Por ello, en muchos casos se resisten a delegar cierta autoridad por temor a perder el poder y el control sobre las actividades (Hall, 1996; Gibson et al, 2001).

## 2.1. Estilo de Líder en la Organización

Sobre la teoría de liderazgo existe una amplia variedad de enfoques, por lo que se ha utilizado como referencia en este trabajo el modelo planteado por Nahavandi y Malekzadeh (1993). Estos autores, hacen una propuesta teórica basada en: a) el grado de supervisión y control del líder sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización; y b) la disposición por enfrentar nuevos retos y desafíos, y de promocionar la participación de sus miembros en las decisiones relevantes.

De este modo, la propuesta de Nahavandi y Malekzadeh (1993) gira en torno a dos dimensiones: búsqueda de nuevos retos y desafíos o *carácter emprendedor del líder*, y el deseo de control y supervisión o *carácter controlador del líder*

El *estilo de líder controlador*, tiene que ver con aquellos gerentes o directivos con tendencia a la supervisión directa de sus subordinados. Con lo cual, mantienen la idea de conservar para sí muchas decisiones y acciones importantes, así como de implicarse con una gran cantidad de actividades tanto estratégicas como operativas. Es decir, se corresponde a aquel gerente que indica permanentemente qué se debe hacer y en qué momento, donde lo más importante es la culminación del trabajo más que el desarrollo personal y la propia satisfacción del empleado por lo que hace (Zapata *et al.*, 2008). Vemos entonces que bajo esa visión, este tipo de líder promueve organizaciones con elevados niveles de centralización.

Por otra parte, el *estilo líder emprendedor* se refiere a los gerentes con buena disposición hacia nuevos retos y desafíos, son tolerantes con la disidencia y la diversidad de ideas y comportamientos distintos de sus subordinados, promoviendo así la participación. En estas condiciones, este estilo de líder puede estimular la creación de organizaciones con bajos niveles de centralización y con características más orgánicas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Donde existe: a) un ajuste y redefinición permanente de las tareas a través de la interacción entre los miembros de la organización; b) ésta se constituye principalmente en una red informal de comunicación y flujo de información; c) se desarrolla de manera significativa una comunicación en sentido horizontal; y d) el compromiso con las tareas y el carácter tecnológico relacionado con el progreso y la expansión material de la organización, son valores tan apreciados como la lealtad y menos con la obediencia, otorgándosele mayor importancia al conocimiento y la experiencia del individuo (Zapata *et al.*, 2009).

En síntesis, y partiendo de los planteamientos teóricos desarrollados y discutidos en este segundo apartado, se proponen las siguientes dos hipótesis de investigación:

- H1:** “Existe una relación positiva entre el estilo de líder controlador, con la variable de diseño organizativo centralización de la toma de decisiones”.
- H2:** “Existe una relación negativa entre el estilo de líder emprendedor, con la variable de diseño organizativo centralización de la toma de decisiones”.

### 3. Metodología de la Investigación

Este trabajo se basa en una metodología de carácter cuantitativo, con un estudio de campo realizado sobre una muestra de grandes empresas. El cual abordó la evaluación de un conjunto de variables de diseño organizativo<sup>5</sup>.

En lo que concierne al propósito de este artículo, la variable *centralización* se cuantificó mediante la aplicación de una escala de medición compuesta por seis ítems, y la variable *estilo de líder* con una de siete ítems, En ambos casos, se empleó un escalamiento tipo Likert del 1 al 5<sup>6</sup> (muy en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo= 4, muy de acuerdo=5).

En las Tablas 1 y 2, se muestran el contenido de ambas escalas utilizadas en el estudio de campo.

---

<sup>5</sup> Además de las variables estilo de líder y centralización, se evaluaron: la formalización, la especialización de tareas y conocimientos, los tipos básicos de trabajo, los sistemas de incentivos, el tamaño de la empresa y los estilos cognitivos de los gerentes.

<sup>6</sup> Una escala de medición, “constituye un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel alcanzado por un atributo o conceptodeterminado (ej. la centralización en la organización), no directamente observable en un objeto (ej. una empresa)” (Vila et al., 2000; Uriely Aldás, 2005).



<b>Tabla 1</b>	<b>Escala de Medición de la Centralización</b>
<b>V1a:</b>	Las decisiones sobre las estrategias y los mercados en los que participa la empresa y el producto con que lo hará, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior
<b>V1b:</b>	Las decisiones sobre las estrategias de la empresa relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior
<b>V1c:</b>	Las decisiones sobre las políticas de personal (captación, selección, formación, evaluación y remuneración), son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior
<b>V1d:</b>	Las decisiones sobre la planificación y el diseño de las tareas, o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio e inferior, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores
<b>V1e:</b>	Las decisiones sobre la resolución de los problemas en los niveles medio e inferior, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.
<b>V1f:</b>	Las decisiones sobre las características y la calidad de los bienes y/o servicios, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores

<b>Tabla 2</b>	<b>Escala de Medición del Estilo de Líder</b>
<b>Líder Emprendedor (F1):</b>	
<b>V2a:</b>	Para mi empresa, es conveniente innovar y asumir riesgos, en la relación con el entorno
<b>V2b:</b>	Para mi empresa, es conveniente experimentar con nuevas respuestas a las exigencias del entorno
<b>V2c:</b>	En los mercados en los que compite mi empresa, es necesario explorar constantemente las oportunidades que ofrece el entorno
<b>Líder Controlador (F2)</b>	
<b>V2d:</b>	En mi empresa es conveniente retener el control y la supervisión directa de las actividades de mis empleados, centralizando la toma de decisiones
<b>V2e:</b>	En mi empresa, es conveniente mantener un estricto control sobre la formulación e implementación de las estrategias.
<b>V2f:</b>	En mi empresa, es conveniente permitir distintas opiniones y sugerencias, y diversidad de comportamientos en mis empleados.
<b>V2g:</b>	En mi empresa, es conveniente mantener el <i>statu quo</i> establecido

En la idea por mantener la rigurosidad metodológica, se procedió a estimar la fiabilidad de las escalas de medición a través del método estadístico *Alpha de Cronbach*, cuyos resultados se ofrecen en las tablas 3 y 4.

Tabla 3 Fiabilidad de la Escala de Medición de la Centralización		
Ítems	Media de la Escala si se elimina el ítem	Alpha si se elimina el ítem
V1a	17,8707	0,7688
V1b	18,0948	0,7400
V1c	18,6034	0,7308
V1d	19,2845	0,7451
V1e	19,4397	0,7262
V1f	18,8190	0,7283
<b>Alpha Total: 0,785</b>		

Se observa en la tabla 3, que el *Alpha* total supera el valor mínimo de 0,700 sugerido por Hair (1999), por tanto queda razonablemente demostrada la fiabilidad de la escala que cuantifica el *constructo centralización*.

Tabla 4 Fiabilidad de la Escala de Medición del Estilo de Líder: Controlador y Emprendedor		
Ítems	Media de la Escala si se elimina el ítem	Alpha si se elimina el ítem
V2a	7,97	0,751
V2b	7,85	0,784
V2c	7,70	0,878
<b>α de Cronbach del Líder Emprendedor : 0,866</b>		
V2d	9,04	0,677
V2e	8,50	0,764
V2f	9,30	0,749
V2g	9,18	0,695
<b>α de Cronbach del Líder Controlador: 0,777</b>		

Por otra parte, en la tabla 4, el valor del *Alpha* de *Cronbach* es de 0,866 para la escala que mide la variable *líder emprendedor*, con lo cual, y de acuerdo a lo propuesto por Hair (1999), se puede afirmar su fiabilidad.

Se aprecia que la prueba sugiere la eliminación del ítem V2c, y así incrementar la fiabilidad a 0,878. Pero consideramos que esa pequeña mejoría no justifica la pérdida de información que implica la eliminación de dicho ítems. Por otra parte, se nota también en la tabla 4 que el *Alpha* de la escala de la variable *líder controlador* es de 0,777, suficiente para comprobar su fiabilidad.

Además, se llevó a cabo la evaluación de la fiabilidad compuesta. Para ello, se aplicó un análisis factorial confirmatorio que permitió la estimación de los modelos de medida de las variables latentes, y apoyados en el programa EQS

6.1. El mismo, proporcionó los valores de las cargas factoriales estandarizadas necesarias para el cálculo de la fiabilidad compuesta de acuerdo a la formula propuesta por Fornell y Larcker (1981)<sup>7</sup>. Así, se obtuvo para IFC1 –escala de medición: *líder emprendedor*– un valor de 0,872, y de 0,783 para IFC2 –escala de medición: *líder controlador*–. Notándose la misma tendencia que en la evaluación del *Alpha* de Cronbach; por tanto, se confirma la adecuada fiabilidad.

#### 4. Análisis de los Resultados

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio para verificar la existencia de dos factores que explican el constructo *estilo de líder* –controlador y emprendedor–, tal como se planteó en el marco teórico, utilizando para el tratamiento de los datos el paquete estadístico SPSS 16.0<sup>®</sup>.

El Análisis Factorial efectivamente extrajo dos factores, que consiguen explicar el 69,51 % de la varianza total de los datos, cuyos resultados se muestran en la tabla 5. Situación que es adecuada, ya que en las Ciencias Sociales se considera razonable si los factores extraídos logran explicar la varianza en al menos un 60% (Uriel y Aldás, 2005).

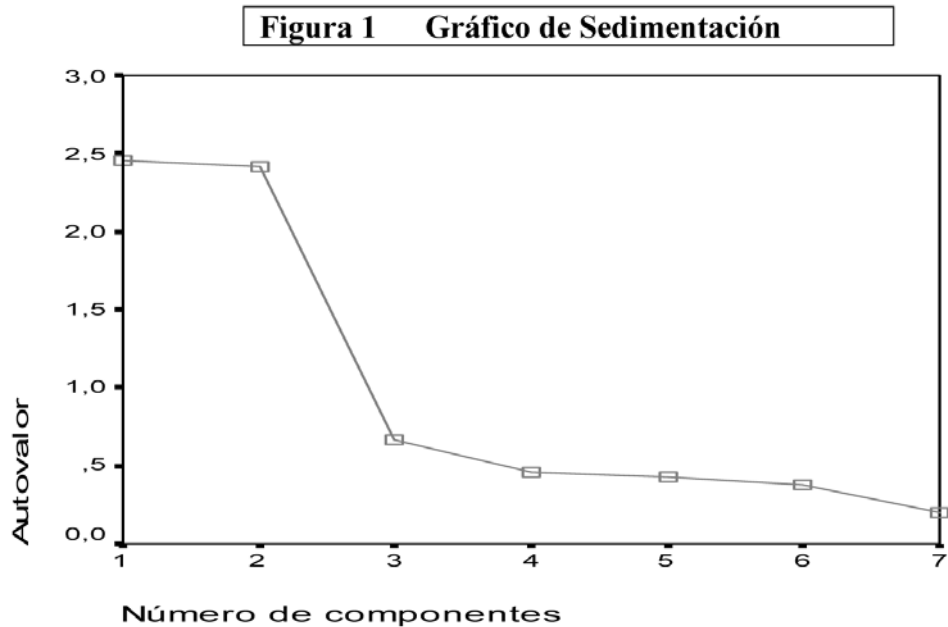
<b>Tabla 5 Matriz de Componentes Rotados</b>		
<b>Items</b>	<b>Componentes</b>	
	<b>F1</b>	<b>F2</b>
V2a	<b>0,915</b>	0,050
V2b	<b>0,889</b>	0,127
V2c	<b>0,846</b>	0,087
V2d	0,103	<b>0,836</b>
V2e	0,227	<b>0,709</b>
V2f	0,187	<b>0,733</b>
V2g	<b>0,129</b>	<b>0,816</b>

**Nota:** El sombreado indica la agrupación de los factores (F1 y F2) o componentes.

<sup>7</sup> La fiabilidad compuesta es importante realizarla, puesto que el Alpha de Cronbach para cada factor por separado no considera la influencia sobre la fiabilidad del resto de los constructos latentes o factores involucrados (Vila et al., 2000).

Así, y de acuerdo a los resultados presentados en la tabla 5, en un factor (F1) quedan agrupados los ítems: V2a, V2b y V2c. Y en el segundo factor (F2), los ítems: V2d, V2e, V2f y V2g, tal como fue sugerido en esta investigación.

Para confirmar los resultados anteriores, se acompañó al *Análisis Factorial* con el gráfico de sedimentación -ver figura 1-. En el mismo, se observa que los dos primeros componentes tienen auto-valores mayores a uno y se alejan de manera importante de cero, viéndose una clara inflexión a partir del tercero, lo que permite afirmar la pertinencia de extraer sólo dos componentes principales. Los restantes, se consideran residuales y carentes de sentido para el análisis.



Para contrastar las hipótesis propuestas en el marco teórico, se aplicó la prueba estadística análisis de correlaciones entre las variables centralización y estilo de líder en sus dos dimensiones: *emprendedor* y *controlador*. Los resultados de esta prueba se ofrecen en la tabla 6.

Cabe destacar que para el cálculo de las correlaciones, se utilizaron las medias totales de los ítems de las escalas de medición. Esto se pudo hacer así, debido a

la adecuada fiabilidad que presentaron. Quedando agrupas en la variable **CENTR** para el caso de la *centralización*, en **LEMP** para el *estilo de líder emprendedor*, y en la variable **LCONT** para el *estilo de líder controlador*.

<b>Tabla 6 Evaluación de las Correlaciones</b>		
<b>VARIABLES</b>	Líder Emprendedor (LEMP)	Líder Controlador (LCONT)
<b>Centralización CENTR</b>	-0,232**	0,447**

**Nota:** \*\* La correlación es significativa a 0,01

Se observa en los resultados de la tabla 6, que existe una correlación negativa entre la variable centralización (CENTR) con el estilo de líder emprendedor (LEMP), y una correlación positiva con el estilo de líder controlador (LCONT), y en ambos casos es significativa a 0,01.

De este modo, con estos resultados se confirman los planteamientos teóricos, y en consecuencia quedan apoyadas las dos hipótesis de investigación formuladas en el presente trabajo. Hipótesis referidas a la existencia de una relación positiva y significativa entre el comportamiento de la variable centralización con el estilo de líder controlador (H1), y una relación negativa con el estilo de líder emprendedor (H2). Estilos de líder, correspondientes a los gerentes y directivos de las empresas que formaron parte de la población objeto de estudio.

## 5. Conclusiones

Con el análisis realizado, se alcanzó el objetivo central de la presente investigación, puesto que se contrastaron las hipótesis planteadas en el marco teórico. Hipótesis que formulan una relación entre la variable de diseño organizativo *centralización* de la toma de decisiones, con la variable *estilo de líder de los gerentes y directivos* en sus dos dimensiones: *emprendedor* y *controlador*. Tipología, como ha sido comentado, tomada del modelo de Nahavandi y Malekzadeh (1993).

De este modo, se observa con evidencia empírica que cuando los gerentes de grandes empresas asumen un rol de liderazgo controlador, éstas desarrollan estructuras organizativas más centralizadas. Y como consecuencia de ello, tienden a ser menos orgánicas, más inflexibles en sus procesos de comunicación y control, y con menores posibilidades para que los empleados de niveles medios e inferiores de la pirámide organizacional participen en las decisiones, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo.

En definitiva, un líder controlador se destaca por retener una buena cantidad de actividades de toma de decisiones relevantes, delegando muy poca autoridad y capacidad de actuación a sus subordinados. Con lo cual, esto le permite mantener una supervisión y un control muy estrecho sobre las operaciones llevadas a cabo en la organización.

Planteamiento anterior que puede ser razonado al contrario, cuando se trata de un *estilo de líder emprendedor*. En ese sentido, se destaca el hecho, y de acuerdo a los resultados obtenidos, que hay una asociación del líder emprendedor con una cierta adversidad al control y supervisión directa de los trabajadores. Es decir, aquel dirigente que práctica y cree en la delegación de autoridad, así como en la promoción de la participación, el compromiso y la implicación con el trabajo por parte de los miembros de la organización. Con lo cual esto permite y estimula en la práctica, la participación tanto en las decisiones estratégicas como operativas a todo el personal ubicado en los niveles medios e inferiores de la jerarquía. Fomentándose así, el desarrollo de formas de organización más descentralizadas y orgánicas.

Con seguridad ese estilo de líder emprendedor, tendrá una actitud más positiva hacia las propuestas de políticas de recursos humanos orientadas al enriquecimiento del trabajo<sup>8</sup> y a la selección y captación de personal tolerantes a la incertidumbre y a los cambios permanentes. Sobre todo, hacia aquellos individuos con deseos de crecimiento personal y con la disposición de intercambiar información, trabajar en equipo y compartir valores y objetivos; es decir, con la idea bien cierta de hacer carrera profesional. Todo ello, redundará en un mayor nivel de compromiso e implicación con el trabajo y la propia empresa.

---

<sup>8</sup> Representa un aumento en la profundidad en el trabajo con el objetivo de proporcionar al trabajador más autonomía, responsabilidad y mayor capacidad en la toma de decisiones. De esa manera, se da más oportunidad al empleado para que elija la mejor manera de llevar a cabo su trabajo, corrija sus propios errores y se auto-controle.

Se subraya en estas conclusiones y como una idea final, la necesidad de continuar perfeccionando las técnicas y procedimientos metodológicos que contribuyan a mejorar el estudio y comprensión de las variables de diseño organizativo, que, con seguridad, permitirán alcanzar mejores y más adecuados diseños estructurales para las organizaciones frente a determinadas circunstancias internas o externas. El esfuerzo de este estudio, estuvo orientado en ese sentido.

### Referencias Bibliográficas

- Astley, W. Graham y Sachdeva, Paramjit (1984). "Structural Sources of Intraorganizational Powers: A Theoretical Synthesis". *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 104-113.
- Claver, Enrique; Juan, Llopis; Marcelino, Lloret; Hipólito, Molina (2003). "*Manual de Administración de Empresas*", Madrid: Editorial Civitas, España.
- Cummings, S., "Centralization and Decentralization: The Never-Ending Story of Separation and Betrayal" (1995). *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 103-117.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J (2001). "*Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*". McGraw-Hill.
- Hage, Jerald y Michael, Aiken (1969). "Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 366-376.
- Hall, Richard (1996). "*Organizations, Structures, Processes and Outcomes*". Prentice Hall International, Inc. Nueva York.

Hair, J.; R. Anderson; R. Tatham y W. Black (1999). “*Análisis Multivariante*”, Madrid: Prentice Hall, 5ta edición, 1999.

Hodge, B.J; Anthony, W.R, Gales, L.M. (2000). “*Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*”. Madrid: Printice Hall Iberica, S.R.L.

Mintzberg, Henry (1999). “*The Structuring of Organizations. A Synthesis of The Research*”, New York: Prentice-Hall, Inc.

Moreno-Luzón, María; Fernando, Peris y Tomás, González (2001). “*La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos*”, Madrid: Prentice Hall.

Nadler, D. y Tushman, M. (1999). “*El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*”. México: Ediciones Oxford.

Nahavandi, A. y Malekzadeh, A. (1993). “Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework”. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3, pp. 405-425.

Peris, Fernando; Peris-Ortiz, Marta y Zapata Rotundo, Gerardo J. (2006). “Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo”. *Revista Compendium*, Vol. 17, pp. 75-94, UCLA, Venezuela.

Pugh, D.S.; D.J. Hickson, y C.R. Hinings (1969). “An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No.1, pp. 115-126.

Pugh, D.S. y D.J. Hickson (1976). “*Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I*”, Saxon House Studies.

Pugh, D.S. (1981). “The Aston Program Perspective”, en “*Perspectives on Organization Design and Behavior*”, (Ed.): Van de Ven Andrew y Joyce William, pp. 135-166.

Robbins, Stephen (2005). “*Administración*”. México D.F: Editorial Pearson Educación.



- Richard, Daft (2000). “*Teoría y Diseño Organizacional*”. International Thompson Editores.
- Vila, Natalia; Kuster, Inés y Aldás, Joaquín (2000). “Desarrollo y Validación de Escalas de Medidas en Marketing”. *Quaderns de Treball*, No. 104.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). “*Análisis Multivariante Aplicado*”, Thomson Editores Spain, Madrid.
- Zapata Rotundo, Gerardo, J.; Canet, María Teresa y Peris Bonet, Fernando (2008). “Visión Directiva y Elección Estratégica Su Influencia sobre los Tipos Básicos de Trabajo”. *Revista Cuaderno de Administración*, Vol. 21, No. 37, pp.185-209. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Zapata Rotundo, Gerardo J.; Mirabal, Alberto y Hernández, Aymara (2009). “Modelo Teórico Conceptual de la Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente”. *Revista Ciencia y Sociedad*. Vol. XXXIV. No. 4, pp.618-640. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.
- Zapata Rotundo, Gerardo J. y Hernández, Aymara (2009). Centralización en la Organización: Estudio Teórico, Metodológico y Empírico. *Scientia et Technica*, Vol. XV, No. 42, pp. 154-159. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

**Recibido: 15/07/2010**

**Aprobado: 09/10/2010**