



Maestra Manlia Erika Uh Perera

EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE GOBIERNO EN MÉRIDA YUCATÁN.

Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación del COLPARMEX 2008 en el área de Administración

Introducción

En la actualidad es factible observar un vacío metodológico en las pequeñas y medianas empresas en cuanto a las formas como miden su realidad organizativa, procesos comunicativos elementales, como el clima y el liderazgo encontrando que dichos aspectos son desatendidos por dichas organizaciones ya que en la mayoría de los casos desconocen la importancia que éstas tienen en el funcionamiento de sus sistemas sociales.

Gran parte de los instrumentos de control que en la actualidad existen encaminan sus intereses a un nivel administrativo, puramente económico o comunicativo, pero orientados exclusivamente a grandes o medianas empresas, además de tratar muchas veces ambos fenómenos – clima y liderazgo – de forma independiente.

Por todo lo anterior la presente investigación reviste una importancia y trascendencia tanto económica como social ya que aportan a este segmento del mundo empresarial y laboral una herramienta metodológica (instrumento) para ayudar a diagnosticar su realidad laboral y con ello, coadyuvar en una mejor toma de decisiones.

El presente estudio se centró, en investigar la determinación del clima organizacional y su influencia de los estilos de liderazgo en una institución gubernamental. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 80 personas, en la que

en se encuentra a 3 directivos pertenecientes a la institución. En este contexto, se consideran 4 dimensiones, (resistencia al cambio, comunicación, satisfacción laboral, trabajo en equipo), y 2 variables (clima organizacional y liderazgo), construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

Es importante hacer notar que en la investigación se presenta como primer capítulo el clima organizacional, en la que hoy en día es un área importante sistemático en el entorno a partir de la percepción de los que lo conforman, lo cual es un tema de gran importancia en el medio organizacional, ya que se busca un continuo mejoramiento del ambiente que prevalece en las organizaciones. Para efecto de la presente está, se toma como punto de partida los conceptos, estudios, causas, características, figuras, teorías y dimensiones relativas al clima organizacional que sustentan el estudio en cuestión, que hasta la fecha existen con respecto a este concepto, y para aclarar dicho capítulo se hace énfasis sobre el concepto de cultura organizacional.

En el segundo capítulo se hace referencia al liderazgo, desde los antecedentes, conceptos de líder, teóricas y estudios relacionados, así como modelos, y los diferentes tipos de estilos de liderazgo.

Desde el campo del conocimiento científico, se han generado verdaderos modelos, aproximaciones teóricas o teorías completas que han servido para estudiar, entender, describir, explicar e incluso buscar predecir la conducta del líder, su personalidad y su relevancia en las empresas.

En el tercer capítulo se hace énfasis en el diseño metodológico, el tipo de estudio No experimental, en la que se empleará un instrumento desarrollado para medir clima organizacional en trabajadores mexicanos el cual fue desarrollado en el 2002 y que cuenta con una confiabilidad de 0.9774 y con criterios de validez total (Validez de criterio, constructo y contenido).

Finalmente se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como las conclusiones obtenidas y recomendaciones para futuras investigaciones.

Capítulo 1

Marco Referencial

1.1 Antecedentes de la institución

El Servicio Nacional de Empleo se constituye en 1978, conformándose hoy en día como la institución pública en el ámbito nacional que se ocupa de atender de manera gratuita y personalizada los problemas de desempleo y subempleo en México. Brinda a la población servicios de información, vinculación y orientación ocupacional; así como apoyos económicos y de capacitación; además de instrumentar estrategias de movilidad laboral interna y externa.

Cabe mencionar que los antecedentes del Servicio Nacional de Empleo se derivan de las reformas a las fracciones a través de las cuales se consignó el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, incluyendo las materias de capacitación y adiestramiento, así como la seguridad e higiene en el trabajo.

Como consecuencia de dicha reforma Constitucional, la Ley Federal del Trabajo tuvo diversas modificaciones en virtud de las cuales se determinó la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (SNECA) que

sustituyó al "Servicio Público de Empleo"; El SNECA quedó a cargo de un órgano desconcentrado dependiente de la STPS denominado Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Misión

Promover y fomentar el desarrollo económico del estado, generando condiciones propicias para la actividad empresarial y productiva buscando mejorar el nivel de vida en nuestro estado.

Visión (Estado)

Un Estado competitivo con un crecimiento económico sustentable, equilibrado e incluyente, con alto sentido de responsabilidad social, que incorpora vocaciones, habilidades y recursos naturales de sus regiones haciéndolo altamente atractivo para la inversión.

Descripción

Este esquema está dirigido a apoyar a desempleados o subempleados cuyo perfil e interés se orienta a iniciar o fortalecer una actividad productiva por cuenta propia, necesariamente ligada a un proyecto productivo identificado, integrado y sustentado, independientemente de la fuente de financiamiento y que requieren adquirir o incrementar sus conocimientos y habilidades técnicas y administrativas.

Así como el grupo de personas que requieren ser capacitación específica para reconvertir, fortalecer o complementar sus conocimientos técnicos en el manejo de herramientas y competencias laborales en un grupo ocupacional específico,

incluyendo a profesionistas y técnicos, con o sin experiencia laboral para incrementar sus oportunidades de empleo.

Los cursos deberán ser preferentemente prácticos y se impartirán en lugares específicos donde el proceso de capacitación lo requiera y con instructores debidamente calificados.

Beneficios

Se impulsa la asociación o agrupación de los participantes para que de manera conjunta sumen recursos y esfuerzos en la instalación y operación de negocios.

-Se fomenta la formación de proyectos productivos rentables y sustentables que permitan mejorar el nivel de vida de los participantes.

-Se fortalecen los conocimientos y aptitudes laborales de los participantes, incluyendo la incorporación de los profesionistas y técnicos en una categoría ocupacional específica que les permita incrementar su posibilidad de obtener un empleo en el mercado laboral, mediante el fortalecimiento de sus conocimientos en áreas específicas.

Dentro de sus metas en la institución tiene como objetivos y funciones:

I.- Coordinar y supervisar la realización de estudios de mercado de trabajo y para la detección de necesidades de la demanda de mano de obra, capacitación e inversión productiva a partir de las condiciones específicas del Estado;

II.- Identificar los tipos de mercados de trabajo existentes en el Estado, así como la importancia de cada uno de ellos, realizando un análisis y descripción de la estructura y funcionamiento de los mismos;

III.- Coordinar y supervisar las actividades de seguimiento, evaluación y control de la evolución, impactos y resultados de las acciones emprendidas por el Servicio Nacional de Empleo, Yucatán;

IV.- Desarrollar instrumentos para captar información sobre los estudios y análisis realizados respecto de los mercados del trabajo y actualizarla permanentemente, así como actualizar la información que surja de la operación del servicio;

V.- Proponer modificaciones a las metodologías, procedimientos e instrumentos utilizados para la realización de los estudios y análisis, a efecto de promover su mejora continua;

VI.- Coordinar y supervisar el diseño y aplicación de la campaña de difusión y promoción del Servicio Nacional de Empleo, Yucatán, de acuerdo a las recomendaciones del Manual de Identidad y Normas Mínimas y en coordinación con la Coordinación General de Empleo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social;

VII.- Coordinar y supervisar la elaboración del Boletín Informativo, del periódico Mi Chamba y de otras publicaciones destinadas a difundir información de interés para las áreas del Servicio Nacional de Empleo, Yucatán y los usuarios de los servicios que éste presta;

VIII.- Administrar y proporcionar el mantenimiento y asesoría necesaria para el uso adecuado de los equipos de cómputo a nivel estatal y por unidad operativa;

IX.- Supervisar la operación, mantenimiento y control de las redes de procesamiento electrónico de datos; evaluar su operación y aplicar las medidas correctivas que procedan;

X.- Coordinar y supervisar la instalación, así como mantener actualizados los sistemas de procesamiento electrónico de datos y proponer planteamientos para la automatización de procesos y la adopción de medidas que agilicen la comunicación y uso de los equipos de telecomunicaciones del Servicio Nacional de Empleo, Yucatán;

XI.- Capturar y procesar información cuantitativa y cualitativa de la oferta y la demanda de mano de obra en la región, así como la correspondiente a otros factores que influyen en los mercados de trabajo del Estado;

XII.- Coordinar, supervisar y controlar los centros de intermediación laboral;

XIII.- Supervisar la instalación, operación y utilización como instrumento de planeación del Sistema de Información del Servicio Nacional de Empleo (SISNE) a nivel estatal y por unidad operativa, en coordinación con la Coordinación General de Empleo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social;

XIV.- Apoyar la integración y ejecución de los programas de capacitación del personal del Servicio Nacional de Empleo, Yucatán, sobre informática y telecomunicaciones, para el adecuado manejo de equipos, paquetería y operación de sistemas;

XV.- Coordinar sus actividades con las Unidades Regionales a efecto de intercambiar información y brindar asesoría y asistencia técnica requerida en materia de informática y telecomunicaciones; e

XVI.- Informar a sus superiores de los avances del avance de los proyectos que se le encomienden.

Para concluir con este marco de referencia sobre la institución cabe mencionar que se prevé al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento como autoridad competente para aplicar las normas de trabajo.

Así mismo se han hecho estudios como satisfacción, y clima laboral, en la institución gubernamental, por parte de despachos externos, así como parte del instituto tecnológico. Aunque estos estudios no han sido consecutivos, por la falta de atención de las administraciones pasadas, lo cual los resultados de dichos estudios no han sido del todo favorable.

Dentro de los estudios realizados, se aplican cuestionarios de “Percepción del Beneficiario”, cuyo objetivo es conocer la opinión de los líderes- seguidores, y viceversa, sobre el apoyo que reciben, como la motivación, compañerismo, desarrollo profesional, capacitación, y lo que se les proporciona en cuanto al sueldo y al desarrollo de una actividad productiva por cuenta propia. En el caso del cuestionario aplicado para conocer la percepción del Subprograma Bécate (el cual ejerce aprox. el 70% de los recursos), se aplicaron 1,474 cuestionarios en 217 cursos visitados.

Actualmente el director regional de esta institución externo su interés en saber el clima que se desarrolla, con el nuevo personal (jefes de área), y el personal que lleva tiempo laborando sobre el mismo puesto. Lo cual durante la capacitación hacia los empleados se me hizo interesante investigar diferentes estilos de liderazgo que existe en cada uno de los gerentes que participan en la organización y si dicho liderazgo guarda correlación con el clima organizacional que existe en cada unidad de

trabajo, y con autorización por parte del director de la institución se llevo a cabo esta labor.

Calidad del Sistema Educativo de Formación para el Trabajo.

Medición del Clima Organizacional.

Con la finalidad de mantener la integración y fortalecimiento de nuestras relaciones internas, además de proporcionar las condiciones adecuadas de trabajo y un ambiente laboral agradable, en el trimestre Enero-Marzo el IFORTAB realizó su medición y análisis de Clima Organizacional, en base a la Norma Internacional ISO 9001:2000 (Punto 6.4 Ambiente de Trabajo) en la cual se fundamenta nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Demostrando así un resultado promedio de 8.78, aplicado a mas del 80% de nuestro personal, determinando que las condiciones laborales y el medio ambiente en el que se desempeñan el personal son poco agradables; además de demostrar un mayor compromiso y un importante sentido de pertenencia.

Esto demuestra que somos una institución dedicada al compromiso que la gobernadora asumió en beneficio de la clase trabajadora impactando esto en la calidad de la educación y la formación para el trabajo.

El servicio estatal de empleo y sus funciones

Es un área de operación de la Coordinación General de Empleo, con presencia física e influencia de acción en cada entidad federativa, y que tiene por objeto promover directamente la colocación de la población desempleada en puestos de trabajo mediante tres vertientes principales:

- 1.-la Vinculación Laboral entre oferentes y solicitantes del mercado laboral,
- 2.- La capacitación a los trabajadores desempleados mediante apoyo de becas.
- 3.-La promoción de Proyectos de Inversión Productiva para fomentar el autoempleo y la creación de fuentes de trabajo.

Orientación y difusión de Vacantes a la población desempleada.

- Atención personalizada a los desempleados ofreciendo las vacantes que solicitan los empresarios.
- Atención a empresarios.
- Ofertar sus vacantes a través de la colocación directa, vía telefónica,(Chambatel) y vía Internet (Chambanet)

Es competencia de los titulares en cada una de las Unidades

Regionales el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Administrar y aplicar los recursos disponibles para llevar a cabo los proyectos asignados, así como llevar su control de acuerdo a los métodos y procedimientos que marca la normatividad;

II.- Promover los programas y proyectos que desarrolla el Servicio Nacional de Empleo, Yucatán, ante las dependencias públicas, organismos patronales, cámaras industriales y empresas en general con el propósito de captar el mayor número de vacantes posibles e incrementar el número de solicitantes registrados, así como difundir los vínculos en materia de capacitación para los trabajadores;

III.- Realizar periódicamente reuniones de evaluación con el personal de la Unidad Regional a su cargo, a efecto de proporcionar la orientación necesaria en cuanto a la ejecución de los programas y proyectos del Servicio Nacional de Empleo, Yucatán;

IV.- Realizar estudios de mercado de trabajo, informes coyunturales y la detección de necesidades respecto de la demanda de mano de obra, capacitación e inversión productiva a partir de las condiciones específicas de la región;

V.- Organizar el establecimiento de servicios de colocación municipal y local;

VI.- Integrar y evaluar los informes estadísticos y de avance de los proyectos que opere la Unidad Regional a su cargo para mantener informados a sus superiores, autoridades federales e instancias correspondientes;

VII.- Analizar y evaluar toda la información captada, a efecto de obtener conclusiones que apoyen y mejoren los proyectos de capacitación, colocación y organización para el trabajo;

VIII.- Supervisar permanentemente los métodos y procedimientos de su personal para asegurar el correcto desempeño de su puesto.

Para concluir con este marco de referencia sobre la institución cabe mencionar que se prevé al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento como autoridad competente para aplicar las normas de trabajo.

Así mismo se han hecho estudios como satisfacción, y clima laboral, en la institución gubernamental, por parte de despachos externos, así como parte del instituto tecnológico. Aunque estos estudios no han sido consecutivos, por la falta de atención de las administraciones pasadas, lo cual los resultados de dichos estudios no han sido del todo favorable.

Dentro de los estudios realizados, se aplican cuestionarios de “Percepción del Beneficiario”, y de compromiso”. Cuyo objetivo es conocer la opinión de los líderes-seguidores, y viceversa, sobre el apoyo que reciben, como la motivación, compañerismo, desarrollo profesional, capacitación, y lo que se les proporciona en cuanto al sueldo y al desarrollo de una actividad productiva por cuenta propia. En el caso del cuestionario aplicado para conocer la percepción del Subprograma Bécate (el cual ejerce aprox. el 70% de los recursos), se aplicaron 1,474 cuestionarios en 217 cursos visitados.

Actualmente el director regional de esta institución externo su interés en saber el clima que se desarrolla, con el nuevo personal (jefes de área), y el personal que lleva tiempo laborando sobre el mismo puesto. Lo cual durante la capacitación hacia los empleados se hizo interesante investigar diferentes estilos de liderazgo que existe

en cada uno de los gerentes que participan en la organización y si dicho liderazgo guarda correlación con el clima organizacional que existe en cada unidad de trabajo, y con autorización por parte del director de la institución se llevo a cabo esta labor.

1.2. Pregunta de investigación:

¿Existe influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada?

1.2.1. Preguntas de investigación

1. ¿Existe influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada?
2. ¿Qué estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada?
3. ¿Qué estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional menos favorable en la unidad de estudio seleccionada?

1.3. Hipótesis.

1. Existe influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada.

1.4. Objetivos

1. Identificar la posible influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada
2. Determinar qué estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada
3. Determinar qué estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional menos favorable en la unidad de estudio seleccionada

1.5. Variables:

1. Clima organizacional
2. Liderazgo

1.6. Definiciones conceptuales:

1. Clima organizacional: es un concepto de integración ya que en él se engloban muchas estructuras, procesos laborales y conductas como la capacitación, liderazgo, comunicación, resistencia al cambio, trabajo en equipo, y liderazgo. Todo ello, da lugar a esa percepción general que tiene el empleado de su entorno laboral.
2. Liderazgo: se puede definir como “el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.” Koontz y O’Donell (1994)
3. Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton: los líderes consiguen el éxito a través de una toma de decisiones efectiva y, por tanto, han desarrollado un método para ayudar a los directivos a decidir cuándo y en qué medida deben hacer que los subordinados participen en la solución de un problema particular. Vroom y Yetton (1973).

1.7. Alcance:

1. Se identificará el clima organizacional en la unidad de negocio seleccionada (en cada una de las unidades que la integran).
2. Identificar la posible correlación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la unidad de estudio seleccionada.

1.8. Limitaciones:

El estudio se realizará exclusivamente en una institución de gobierno en el estado de Yucatán.

La investigación se delimitará a identificar la correlación que existe entre las variables seleccionadas.

Capítulo 2

Marco teórico

Se considera importante realizar un breve resumen de las teorías que hasta la fecha existen con respecto a este concepto, ya que es el tema central el clima organizacional, se encuentra precisamente a nivel de las organizaciones; ¿Qué tipos o clases de climas existen? ¿Cuáles son las principales teorías que lo sustentan?, son algunas interrogantes que influyen marcadamente el estudio de esta investigación de clima organizacional.

2.1. El Clima Organizacional.

Conceptos del Clima Organizacional.

El clima organizacional es un moderno enfoque del comportamiento humano en las organizaciones, que actualmente ha cobrado gran interés en el ambiente empresarial. Por ser un concepto relativamente reciente en el ámbito laboral, existen muchos conceptos del mismo y se verá a través de éste, que se puede confundir con

otros conceptos y usarlos indistintamente. Por lo anterior se considera comenzar tratando de delimitar el concepto para estudiar a fondo.

¿Qué es el clima organizacional? De una manera formal, se relaciona con algo que ya se conoce. Es decir cuántas veces se ha oído decir, es una empresa sólida o inestable, en esta compañía son más exigentes que en donde uno trabajaba. Lo que está encerrado en estas expresiones es que cada empresa adquiere su propia personalidad o característica otorgadas por las personas que lo integran. En contraste con el uso común del término en meteorología, el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

Un área importante en el análisis sistemático en el entorno, es evaluarlo a partir de la percepción de los que lo conforman.

Luc Brunet (2002, P.16), señala que los investigadores de este ámbito no se han puesto de acuerdo para definir el clima organizacional y que todavía no hay consenso en lo que se refiere al papel exacto de éste en el rendimiento de las organizaciones.

El término de clima organizacional fue introducido en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 y al respecto enfocadas a la metodología para conocer y medir el clima, y no hacia la definición del mismo.

Así los investigadores estadounidenses James y Jones han identificado tres modos de diferentes de investigación del clima Brunet (2002, P.16), las cuales son: la

medida múltiple de tributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributivos individuales.

Para efecto de la investigación se tomará como punto de partida la medida de los atributos organizacionales que define al clima Brunet, (2002, P.18) “como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad.

El clima es un concepto que se relaciona con fenómenos importantes dentro del ámbito laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo.

El clima organizacional es un tema de gran importancia en el medio organizacional, ya que se busca un continuo mejoramiento del ambiente que prevalece en las empresas para alcanzar así un aumento de productividad, enfocado en el factor humano.

Según Hall (1996, Pág. 78) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los empleados.

Brow y Moberg (1990, pág. 189) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1979, Pág.78) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término “clima Organizacional”, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Dessler (1993, pág.181) define el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra estructura porque influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Algunos autores como Furnham (1997) y Goncalves (2000) consideran que es más conveniente hablar de las percepciones de los empleados más que de clima organizacional, sin dejar de tomar en cuenta dichas percepciones son diferentes dentro de una organización y de persona a persona de acuerdo a las características propias del puesto que ocupa el trabajador.

Por el otro lado hay autores como Hall (2004), Forehand y Gilmer (1965) y Robbins (2004) que señalan al clima organizacional como un conjunto de propiedades o características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que

son percibidas directamente o indirectamente por empleados y que supone son una fuerza que influye en la conducta de estos.

Otro enfoque representado por Halpin y Crofts, citados por Dessler (1993, P.182) definen el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”.

Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes (1968) definen el clima como “Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo Informal de los gerentes y otros componentes, factores del medio en las actitudes, creencias, valores, y capacitación en las personas que trabajan una organización específica.” Así, Litwin y Stringer ven el clima como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tiene acerca de ciertos aspectos amplios de la organización citados En Frech (1983 P.147).

El clima organizacional, es definido por Goncalves (1997, p.123) como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional.

Stephen Robbins (2004, p.52) que define el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Brunet (1999), Chiavenato (2000) y Valencia (2004) señalan que el clima organizacional es el resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización.

Así, las características de la organización dan forma al ambiente interno en que esta se desenvuelve, ya que originan las percepciones que los miembros tienen de la organización, a su vez, los individuos reaccionan de acuerdo a éstas percepciones, y con sus acciones afectan el clima organizacional reforzando o modificando el ambiente que en la organización prevalece.

Este ambiente o clima interno podría ser temor, confianza, seguridad, etc. cualquiera que sea clima, los sentimientos de los empleados pueden reflejar el funcionamiento interno de esa organización. En resumen, las organizaciones tienen personalidades, y el clima es una medida eficaz de esa personalidad. En lo cual el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado

por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. El clima es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

En definitiva, el clima organizacional, es un concepto de integración ya que en él se engloban muchas estructuras, procesos laborales y conductas como la capacitación, liderazgo, comunicación, resistencia al cambio y trabajo en equipo. Todo ello, da lugar a esa percepción general que tiene el empleado de su entorno laboral.

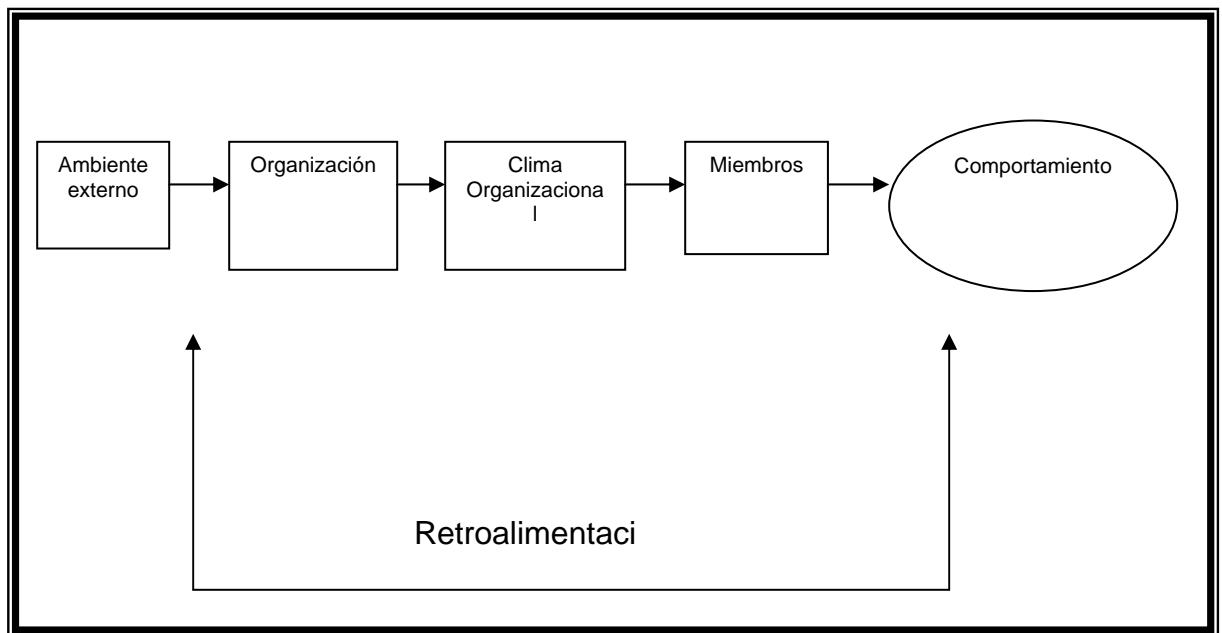
Por ello se puede decir que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de satisfacción de los empleados e indica de manera específica las propiedades que influyen en el ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan entre los miembros. En la cual se entiende por la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos

comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, complementando el circuito, como se observa en la figura 1.

Figura 1.

Clima – Miembro – comportamiento – organización



Fuente: Circuito de Clima organizacional (Schneider, 1990)

2.1.2. Cultura Organizacional.

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia, solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de una organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

La cultura a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Chiavenato (1989) conceptualiza Cultura Organizacional como: modo de vida, sistemas de creencias y valores, forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle, (1995, Pág. 87), lo considera como fruto de las experiencias de las personas que de alguna manera conforman las creencias, los valores y las asunciones de estas.

Granell (1997, P.222), como; aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social y que esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

La comparación y análisis de las definiciones presentadas por diversos autores, infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, y ceremonias, y por último la cultura se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones producto de la dinámica organizacional. En cambio el clima organizacional retomando de Brow y Moberg (1990) y Brunet señalan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno de una organización tal y como lo perciben los miembros de esta.

Por último, Denison (1991, P.68), menciona que el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características son percibidas directamente o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como el clima de la organización. Este último se refiere al cómo se siente la gente sobre uno

o más criterios en un momento determinado; mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización (Hunt, 1993).

Tabla 2: Un breve comparativo sobre estos dos conceptos.

| Cultura organizacional | Clima organizacional |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Miembros de una organización • Comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Como: Valores, creencias, actitudes, normas, lenguaje y conductas. • Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Es el medio ambiente laboral propio de una organización. • Características permanentes que describen una organización. • Son percibidas directamente o indirectamente por empleados • El personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes conforman el clima organizacional. |

Fuente: Hunt 1993.

2.1.3. Importancia de clima organizacional.

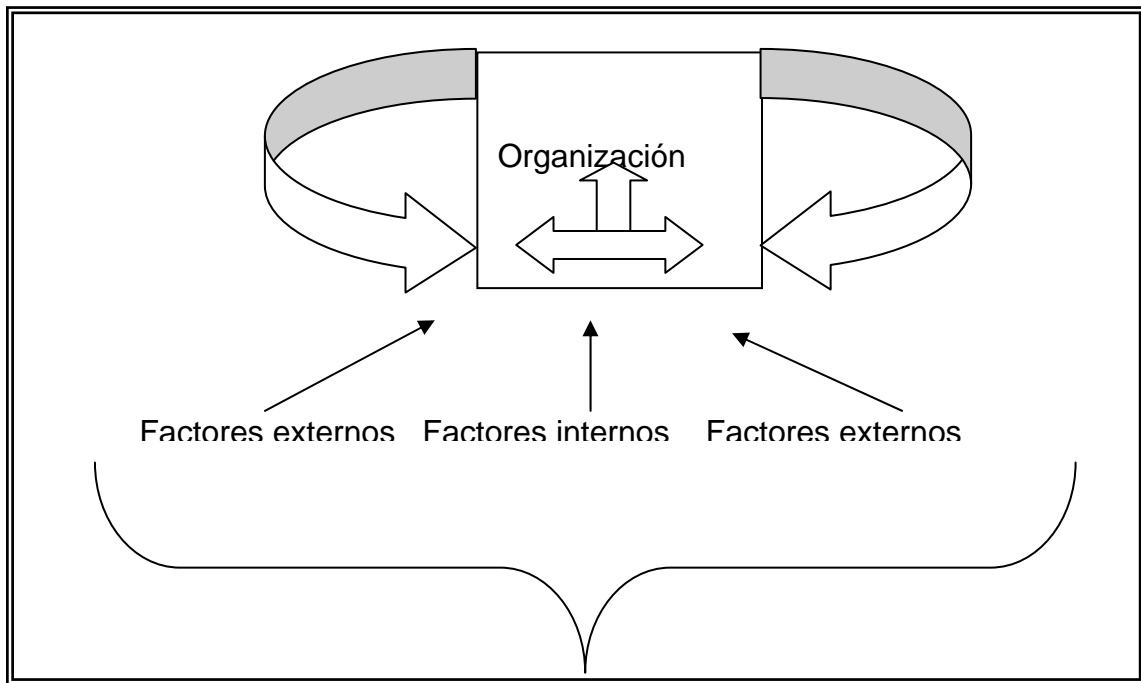
El clima organizacional es un espejo para cada gerente, que le habla de su eficacia gerencial. Es un espejo en el que hay que estar dispuesto a mirarse, y para estar dispuesto, hay que tener, el valor para ver las propias debilidades, la confianza en uno mismo para reconocerlo como una oportunidad de mejorar y el compromiso ético con el entorno de hacerlo. El clima organizacional son las características que guarda el ambiente dentro de una organización.

Es conveniente tener claro lo que significa este término; clima organizacional se debe de entender como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando al clima organizacional.

Según Robbins (1991), difiere de Goncalves (1995) al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos, como se observa en la figura 2.

Figura 2.

Factores que conforman el clima organizacional



Fuente: Factores que conforman el clima organizacional Goncalves (1995)

2.1.4 Características del Clima Organizacional.

Según Brunet (1999), las principales características del clima organizacional son las siguientes:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización
3. Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo
4. El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.
5. Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen en la conducta de sus miembros. También las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

Brunet (1999) cita a Likert quien distingue cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto (tecnología y estructura del sistema organizacional)

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.1.5 Causas de Interés en el Clima Organizacional.

Las causas económicas del interés están basadas en que un buen clima organizacional puede reducir la rotación del personal y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de personal, el grado de desperdicios y de gastos, elevar la producción y reducir los defectos de producción. En la cual muchos gerentes y empleados piensan que los ejecutivos deben interesarse por el clima de la empresa.

Cabe mencionar que de acuerdo a Arias (1999, P.689) cuando un trabajador sale de manera permanente y voluntaria, la mayoría de las empresas hacen una entrevista de salida, en la cual el trabajador explica sus motivos en la cual ha presentado su renuncia, y tiene la finalidad de buscar la expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su egreso. Dentro del contenido existen preguntas sobre la vida del trabajador, dentro y fuera de la organización para

conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia, con el fin de conocer el clima organizacional que percibió durante su tiempo laboral.

Se formulan preguntas sobre la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma en la cual sintió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc., igualmente se le pide una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros, el clima organizacional, etc.,.

También muchos gerentes y empleados piensan que los ejecutivos deben interesarse acerca del clima de la empresa, independientemente de las consideraciones económicas. De hecho algunos administradores se interesan en el bienestar de sus empleados por motivos humanistas. Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera del trabajo o dentro de él. Debido a que muchos gerentes no le dan importancia, a tal criterio la implantación de dicha actitud administrativa y el ambiente de trabajo sigue siendo la excepción y no reglas. (Sikula, 1987)

La liberación del potencial humano mediante el proceso de capacitación, depende de la existencia de las condiciones o del clima organizacional propicio para su desarrollo. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia debe por lo tanto, esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades sociales tanto laboral como personal.

2.1.6. Propiedades y Características del Clima Organizacional.

Por medio de algunos estudios se han sugerido que existen un grupo de propiedades que interactúan para formar un clima organizacional, por lo que son de gran utilidad estos estudios.

A continuación se describen los estudios de G.H Litwin y R. Stringer B. Schneider y C. J. Bartlett.

2.1.6.1 Estudio de G.H Litwin y R. Stringer.

Este estudio identificó varias propiedades del clima organizacional

1. Estructura: las reglas, los reglamentos, el papeleo y restricciones de la organización.
2. Desafío y responsabilidades. “La sensación de Ser su Propio jefe”
3. Recompensa: La sensación de percibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
4. Calor humano y apoyo. La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.

5. Riesgo y aceptación de riesgos: la cantidad de desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
6. Tolerancia para los conflictos: el grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
7. Identidad organizacional: el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.
8. Normas y expectativas para el desempeño: La importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño.

Litwin y stringer (1978) a fin de encontrar similitudes, encontraron que hay una percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

2.1.6.2 Estudio de B. Schneider y C. J. Bartlett.

Este es un estudio en una agencia de ventas de dos diferentes compañías de seguros, Schneider y Barlett (1968) los resultados revelaron las siguientes propiedades del clima organizacional.

1. Apoyo de la gerencia: El interés del gerente en el desarrollo y adelanto de los subordinados.

2. Estructura administrativa: la práctica de los gerentes consistente en exigir a los agentes que actúen de acuerdo con los procedimientos expresos.
3. Preocupación por los nuevos empleados: el grado de interés de los gerentes por entrenar a nuevos agentes.
4. Conflictos entre agencia: la cantidad de conflictos entre grupos en la agencia, la presencia de “grupo cerrados” de la autoridad administrativa.
5. Independencia: la cantidad de autonomía percibida por los agentes.
6. Satisfacción general de los agentes con las diversas prácticas y actividades de los gerentes de las agencias.

Estos investigadores creyeron que dentro de las agencias estudiadas, las seis propiedades identificadas son posibles predictoras de cómo se desempeñará un agente de seguros. Este análisis es útil para que se pueda definir con mayor claridad cuál es el clima con respecto a estos dos estudios se encontró que el rendimiento del personal, el alcance de objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad en el trabajo, alcance de objetivos, resultados y cohesión de la organización redundara en la satisfacción, desarrollo, eficacia y adaptación.

2.1.7. Uniformidad de Climas Organizacionales.

Se ha llegado a la conclusión de que el clima organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización. Por ello se podría esperar que los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tiendan a describir el clima en términos semejantes o sea el clima organizacional es un sistema de significado compartido por todos los miembros de una organización. (Robbins, 1987)

2.1.8. Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables, intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas

variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en el clima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

2.1.9. Elementos que definen el Clima Organizacional (dimensiones).

2.1.9.1. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. Algunas personas reciben felizmente el cambio dentro de una organización, mientras otras se resisten a él. Aquellos que resisten el cambio provienen de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otros incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. Los gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio. Es posible superar la resistencia al cambio.

Robbins, S.P. (1999), actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias y la negación a apoyar su implantación.

Domínguez, Alberto (2002, P.85), consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Tipo de resistencia:

Resistencia al cambio individual. Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos: A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

Amenazas al poder y la influencia: Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido: Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Resistencia organizacional al cambio

El entorno laboral y el individuo interactúan en un proceso de aprendizaje continuo que determina los cambios del comportamiento para que se de una continua adaptación al medio organizacional. Cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas, es más fácil seguir con los antiguos patrones de funcionamiento según una investigación del científico (psicólogo) americano Jean Lewin. Con el propósito de facilitar el proceso de cambio planteó algunas estrategias dirigidas a favorecer un cambio efectivo y duradero con base en la idea de que es necesario descongelar valores antiguos, para cambiar los nuevos. Este modelo fue retomado por otros científicos ingleses Schein y

colaboradores (1989) en donde cada una de las etapas o fases del proceso se daban de la siguiente manera:

1. Descongelar: Lo que implicaba tornar tan obvia la necesidad de cambio a tal punto que el individuo, el grupo y la organización pudieran fácilmente reconocerla y aceptarla.

1. El cambio: Implicaba un agente de cambio entrenado, que liderara a los individuos, a los grupos o a toda la organización durante el proceso. Los miembros de la organización irían entonces retomando los valores, las actitudes y los comportamientos del agente de cambio, internalizándolos y evidenciándolos en la eficacia del desempeño laboral.

2. Recongelar: Significaba transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo tal que se tornara como una nueva norma o un nuevo valor.

Cabe mencionar que la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos

territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

2.1.9.2. Comunicación.

Los procesos de comunicación tienen un impacto en la generación de un clima de trabajo que propicie la excelencia en la empresa. Esto es, existe una relación directa entre los problemas detectados en materia de clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación.

Lo cual en la comunicación organizacional conocer el clima organizacional es un factor importante, ya que a través de este diagnóstico se pueden conocer las opiniones, percepciones y sentimientos que los empleados tienen hacia la empresa y los resultados obtenidos sirven como filtro para visualizar la manera en el que el personal puede interpretar los mensajes que se emitan, así como también elaborar las estrategias adecuadas para mejorar la comunicación dentro de la organización.

Drucker (2002, p.55) “La comunicación en una organización, no es el medio para organizar. Es el modo de organizar”, es la manera de coordinar las acciones, y a la vez es la manera en que se genera la mística organizacional.

Arias, (1973, p. 111), El intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación,

En muchas empresas y organizaciones en general, no existe la preocupación de informar al personal sobre su importancia y situación dentro del mercado, sobre sus ventajas competitivas en relación a empresas similares, así como sus planes y proyectos a mediano y largo plazo, la falta de comunicación propicia en el personal un concepto distorsionado de su organización, basado más en rumores, esperanzas y temores que en la realidad, que tiene un impacto en la imagen de la organización ante sus clientes y proveedores.

Es por esto, que uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional es crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa, sean asimilados en forma positiva por el personal Homs (1999, P. 88)

Por último, menciona Andrade (2003) que hay una ley que invariablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: no existen vacíos informativos. Cuando fallan los canales institucionales, entra la red informal y justo esto es lo que se debe evitar para no generar problemas por un mal manejo de la comunicación, sobre todo en momentos de cambio.

Un ejemplo de la importancia de la comunicación para el clima de trabajo en la organización, podría ser que la empresa tenga el compromiso con el desarrollo y bienestar personal, compartir con el personal los éxitos y los fracasos de la empresa y abrir espacios para buscar soluciones conjuntas, constituyen elementos que propician la identificación del personal con su organización, y por tanto de su compromiso con los objetivos de la empresa.

Así mismo, la implantación de programas para mejorar la comunicación interpersonal juega un papel importante para propiciar el compañerismo, el trabajo en equipo y la cooperación. Se ha comprobado que el uso oportuno de determinadas dinámicas de grupo que propicien la comunicación entre el personal y consolidación de trabajo en equipo, facilitan las relaciones sanas entre los compañeros.

2.1.9.3. Satisfacción Laboral.

Las organizaciones requieren del trabajo de un conjunto de hombres y mujeres, que con sus conocimientos, habilidades y actitudes alcancen los objetivos de la empresa pero teniendo en cuenta, que las personas por medio de su trabajo requieren satisfacer sus propias metas y necesidades logrando con esto, el desarrollo organizacional.

Esta relación organización – empleado no es un asunto sencillo o fácil;

Guillen (2000) señala que en ocasiones esta dependencia no es gratificante ni satisfactoria, dado los diferentes intereses y expectativas que poseen las partes involucradas.

Debido a lo anterior se considera necesario definir lo que es satisfacción laboral.

Schultz (1991, P. 258) define la satisfacción en el trabajo” como una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo y que incluye un conjunto de sentimiento y actitudes.

Davis y Newstrom (1999, P. 203) por su parte indicada que la satisfacción en el empleo es “un conjunto de sentimiento favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo”

Para Werther y Davis (2001, P: 300) Es la diferencia entre la cantidad de recompensa que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían de recibir.

Stephen Robbins, (2004, P.167) actitud general de un individuo hacia su trabajo.

Blum y Naylor, (1994, P. 232), la satisfacción en el trabajo es un actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en diferentes aspectos, o sea,

los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

Se puede explicar de lo anterior que con el hecho de que la persona al estar en un puesto requiere de la interacción con sus compañeros de trabajo, con sus superiores, de seguir reglas y políticas organizacionales, de realizar un buen desempeño, de aceptar condiciones laborales que tal vez no sea las más ideales para el puesto que desempeña, pero el ser humano vive con esto y más, por eso se dice que cada persona actúa en determinados escenarios.

Palma, S. (1999, P. 201), quien define el término satisfacción laboral como "La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

Smith, (1976, pág., 738), Se considera a la satisfacción como una respuesta afectiva del trabajador a resultados de la experiencia en el puesto.

La satisfacción en el trabajo en si se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, es decir es el resultado ya experimentado.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, procedimientos establecidos, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, (que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Ya que se puede decir que parte de que los empleados se sientan satisfechos, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios de acuerdo a las condiciones del trabajo.

Se puede decir que la satisfacción es aquel que el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Además que los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible cuando sea necesario. Ya que la insatisfacción en el trabajo refleja la salida de los empleados. No obstante si las necesidades no son cubiertas con lleva a la insatisfacción laboral, la cual produce un abaja en la eficiencia organizacional, que según Robbins (2004).

Para lograr satisfacción en el trabajo, comunicación, y trabajo en equipo, la actitud de los jefes inmediatos resulta de vital importancia. Primero, brindando la información suficiente para que el empleado particular ubique su trabajo en relación al propósito general de la organización. También ayuda a propiciar que los jefes fomenten que las personas dejen a un lado las rutinas y maneras cotidianas de hacer las

cosas y que prueben caminos y formas novedosas. Esto implica *asumir nuevos retos*, arriesgarse y permitir aprender de los errores, pero lo más probable que resulten mejoras significativas en los procesos y resultados del trabajo y mayor satisfacción por parte de quien lo realiza.

Holland (1980, en Robbins, 2004), menciona que un buen ajuste entre la personalidad de un individuo y su trabajo da por resultado un trabajador más satisfecho, lo cual se puede explicar de la siguiente manera: si un persona ha elegido de manera propia y por vocación aprender y saber, así como utilizar sus talentos y habilidades para desempeñarse en un determinado puesto, se pueda esperar que la persona tenga más éxito y que eso se traduzca en una mayor satisfacción laboral; por lo que el individuo necesita de una organización donde le sean satisfechas sus necesidades y la organización requiere de un individuo que contribuya al logro de sus objetivos y metas.

El establecimiento de un buen sistema de información, implantación de medios y canales más eficientes, tanto ascendentes la instauración de la organización son elementos que ciertamente ayudan a mejorar el clima de trabajo. Esto a su vez repercute en la satisfacción laboral.

2.1.9.4. Trabajo en Equipo.

Las organizaciones son entidades sociales creadas deliberadamente para alcanzar una misión específica. Parsons (1960, P. 596), Por lo cual se supone que todos los miembros de la misma persiguen los mismos objetivos, bajo una mística común, sin embargo, las diferencias individuales pueden facilitar o entorpecer el logro de la misión. De ahí la necesidad de conocer los diversos estilos existentes de trabajo en equipo, de esta manera propicia la comunicación, la cohesión y la cooperación.

En las empresas se requiere integrar equipos de trabajo, en la que éste conformado por personas con diversos estilos, conocimientos y experiencias.

Robbins, (2004, P.166) grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Drucker (2002, P.180), Grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia a un objetivo común.

Arias (1973, P. 596), Es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos afectivos, comunicación fluida y abierta con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de conflictos.

Lechuga (2004, P. 77), menciona que “Trabajo en equipo es el esfuerzo conjunto, ordenado y solidario de un grupo de personas unidas por un objetivo común; es por así decirlo, la suma de esfuerzos que un grupo de personas lleva a cabo para maximizar su potencial, enriqueciendo las decisiones empresariales con diversos puntos de vista.

La importancia de poder llevar a cabo un trabajo en equipo resulta cada vez mayor relevancia debido a que los problemas organizacionales se están complejizando cada vez más y más, dada la globalización imperante en nuestros días.

La finalidad en los trabajos en equipo es desarrollar elevar la productividad de los mismos, en la que se experimenta de manera individual, diversas épocas en su desarrollo, los equipos también manifiestan varias etapas para alcanzar la plenitud, para alcanzar el mejor empleo del tiempo, los recursos y las energías del equipo.

Según Lacoursiere (1980), las etapas en la vida de los equipos son:

a) Orientación

En esta etapa, los miembros del equipo manifiestan tensión, y estrés por arriba de lo habitual, pues se presenta con un cierto temor ante lo desconocido.

b) Insatisfacción

Los miembros del equipo manifiestan ciertas discrepancias entre las esperanzas (ambiciosas) y el desempeño del equipo. En ciertas ocasiones muestran cierta insatisfacción con el líder, aun cuando no existe formalmente.

c) Solución

Poco a poco va disminuyendo la insatisfacción, conforme se clarifican las formas de trabajo del equipo y se resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y a los objetivos del equipo así como las tareas, habilidades y el estilo personal de cada miembro del mismo.

d) Producción

Experimentan sentimientos positivos de identificación con el equipo y sienten confianza respecto a los resultados. Se dedican al logro de objetivos, en vez de dedicarlos a resistencia o insatisfacción.

Los equipos de trabajo funcionan con los procesos participativos de toma de decisiones y con tareas compartidas y responden por buena parte del trabajo gerencial de nivel superior, uno de los aspectos fundamentales es la habilidad multifuncional, en la cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas. Los equipos responden por los resultados y metas alcanzados, y deciden la distribución del trabajo entre sí, y son responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.

En la cual, se puede decir, de que casi todo el mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad la oficina, etc. Así las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos.

Aquí cabe señalar que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada. Ahora bien, la mayor parte de los logros que se alcanzan en una sociedad, se dan por que hay grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos.

González (2000, P, 329). “Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Es decir, cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo.

Como se sabe hoy en día, los equipos se han vuelto una parte esencial de la forma en que se manejan los negocios en grandes compañías, situación que hace 20 años eran muy pocas compañías que lo hacían. En los últimos años ha habido un interés creciente por estudiar nuevos diseños de organización de trabajo, siendo el trabajo en equipo una de las más destacadas caracterizaciones de estos diseños.

La esencia del trabajo en equipo es poner nuestras competencias y capacidades personales como son conocimientos destrezas, actitudes y temperamentos, para que sumadas a las demás personas logremos un propósito común.

2.2. Liderazgo

2.2.1 Antecedentes Teóricos

Durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, 1985).

Estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño.

Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades.

Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse continuamente Hersey, Blanchard y Johnson, (1998).

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros).

2.2.2 El Liderazgo de las instituciones

El liderazgo dentro de una organización implica todo un nivel en la jerarquía, se habla, del grupo de mando (puestos altos en la jerarquía) y del grupo de subordinados (puestos bajos).

Un director puede ser jefe y subordinado a la vez, solamente el personal que se encuentra en la parte más baja de la jerarquía, no cae dentro de esta clasificación.

Este tipo de estructura impide el poder absoluto de la mayoría de los directivos. No todos tienen la posibilidad de usar directamente los reforzadores: sueldo, despido, ascenso, etc. De alguna manera esta situación es favorable: no existe ya el cacique que usa y abusa de su poderío, pero por otro lado, como se percibe, existe una disminución de la autoridad. Además habría que tomar en consideración el poder “restado” al jefe por el sindicato.

Algunos jefes se encuentran en la disyuntiva de apegarse a sus superiores o hacerlo a sus subordinados. Si resulta lo primero, es probable que ponga a los objetivos de la empresa en primer plano y se convierte en un líder autócrata. Si se identifica, en cambio, con sus subordinados, tenderá a resaltar sus demandas y las dificultades que tienen para ejecutar que tienen ciertas labores y órdenes.

Este tipo de jefe puede ser fácilmente indulgente respecto al logro de los objetivos de producción.

Dentro de una organización las actividades deben ser ordenadas, de tal forma que exista una estructura de puestos en la que cada persona realice las que le corresponden. Esta división del trabajo ha llevado a cada empleado un papel más o menos definido.

El trabajo del líder, si se encuentra en el nivel más alto de la organización, consiste en traducir las oportunidades, exigencias y limitantes del medio en estrategias, fines y propósitos para la organización.

Si es quien sirve de puente entre los distintos niveles, su labor es traducir las directrices trazadas por los niveles más altos, en fines y propósitos para los niveles más bajos. Debe de aceptar el hecho de que es necesario reconciliar intereses y necesidades conflictivas trabajador- empresas. La eficiencia del trabajo en equipo será el resultado.

Los objetivos más comunes de los empleados son: una remuneración económica, desarrollo profesional propio, de servir a la comunidad, satisfacer ciertas necesidades y desarrollo personal.

El grado en que los vean alcanzados, determina en parte la satisfacción que tenga en su trabajo.

Un gerente, jefe o director posee una posición formal dentro de la estructura y los empleados siguen sus ordenes por la autoridad de su puesto, pero dentro de toda organización sus miembros se relacionan con otros formando subgrupos que muchas veces presentan presiones sobre la organización misma, dentro de estos subgrupos el gerente pierde su autoridad. Se dice que tiene influencia sobre los trabajadores, pero no sobre las personas. Cuando tiene fincado su mandato, además en los grupos informales es cuando se habla del liderazgo.

2.2.3 Conceptos de Líder

La relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en el o los otros.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, se puede decir que se está frente a un líder.

Paul Hersey y Ken H. Blanchard (1999, P. 150) El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.

La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

El líder es quien ocupa una posición elevada en un grupo, y ejerce su influjo a los miembros de éste.

El verdadero líder hace sentir fuerte al grupo, no solo por permanecer a él sino además, por el hecho de dirigirlo en el logro de sus objetivos planteados.

2.2.4 Comportamientos de Líder.

En las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter “genético” del líder fueron negativos.

Las investigaciones indican más bien que los líderes se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

Se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades.

Bass y Avolio (1990, 1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999).

a) Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas. Acciones como la de Arturo Prat, en 1879, que se lanza al abordaje en un acto suicida, o Bernardo O'Higgins, en 1812, que escapa en Rancagua con sus soldados, son acciones apropiadas a la situación.

b) Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

Habilidades del líder que pueden clasificarse como: (Khatri, 1999).

a) **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad e una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande).

- b) **Habilidad técnica**, que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.
- c) **Habilidad humana**. Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir en el sentido de encantar, animar, entusiasmar.

Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida, a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los

integrantes de la organización, sabe cómo estimularlo y alentarlo, le reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las falencias del socio sin que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima.

c) Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

2.2.5 ¿El líder nace o se hace?

Si afirmamos que el líder nace, estaríamos entendiendo que existen “hombres únicos” con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter.

De la misma forma, podríamos afirmar que el líder debe sustituir a otro, y que si la persona no es capaz como dirigente habrá otro que lo sustituya; éste último, debe poseer características de un verdadero líder. Si se inclina en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio

social y que es importante como se conducen con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo. En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados

En el ámbito empresarial u organizacional, se observa en ocasiones que la influencia de una persona sobre los demás trabajadores proviene de hecho de poseer un puesto gerencial; teniendo autoridad proporcionada de manera formal. Esto no significa que todos los gerentes o directores generales sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales. De manera similar, se observa que los derechos que se otorgan a los puestos gerenciales, no garantiza que los gerentes dirijan de manera correcta. Con lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo es muy importante en la administración. Para que un administrador sea efectivo, tiene que tener o adquirir capacidades para guiar y dirigir de forma exitosa; así como de desarrollar correctamente las demás funciones de la administración.

2.2.6. Conceptos de liderazgo.

Hersey y Blanchard (1999,p.170) El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

Según Whitaker (1979) el liderazgo se define como la influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo.

Liderazgo Según Koontz y O'Donnell (1994, p.123), lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”. O como lo define García (1981), es el proceso mediante el cual, una persona modifica el comportamiento de las otras, de tal manera que se refleja en la actitud de éstas ante el medio ambiente reforzado su capacidad para dominarlo.

Hersey y Blanchard (2000, P.78), sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.

Liderazgo Según Chiavenato, Idalberto (1999), lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.”

Es factible conceptualizar al liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.

En la cual se puede decir que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas donde alguien en su actividad concreta que puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación. Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz.

Posteriormente un factor importante que determina e influye en el clima general de una empresa es la relación superior- subalterno que prevalece en toda la empresa. Liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de “jefes”, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Debido al liderazgo pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa Shepard, citado en Sikula. (1979.pag.140) Las relaciones superior-subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra. Esas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un superior de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que

observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, mas fuerte será su influencia en el clima general de la empresa. Sin embargo, por lo menos hasta cierto punto, dicho clima está constituido por la suma de las relaciones director subalterno, a todos los niveles de mando, a través de la estructura general de la empresa de telecomunicaciones.

La interacción entre el clima organizacional y la capacitación no solo apoya a los aspectos de sistema hacia los empleados, si no también hace hincapié en la forma en que depende e influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica de administración. Tanto los lideres como los administradores deben responder a la satisfacción laboral de las personas para poder crear un medio ambiente en el que las personas estén dispuestas a colaborar.

En relación entre el jefe y sus subordinados, el medio fundamental es la comunicación. Pero comunicación no solo significa intercambio de información sobre aspectos relacionados en el trabajo, también implica la actitud que lo acompaña. Esto es el respeto y la confianza que muestra hacia su gente, la satisfacción de su trabajo, el tiempo que se les otorga para escuchar sus problemas y sus puntos de vista.

Algunas de las características del líder asociadas al clima organizacional, están asociadas con actitudes favorables y bajo ausentismo o rotación de personal de los subordinados, Mann y Baumgartel citados en Tannenbaum (1975. Pág. 98) encontraron en su estudio en una planta de energía eléctrica que la rotación caracterizaba a los grupos en donde los trabajadores informaban que el supervisor:

- a) Crea una atmósfera que contribuye a liberar y facilitar la discusión de los problemas del trabajo,
- b) Tiene tiempo para hablar con sus hombres acerca de los problemas personales,
- c) Sostiene discusiones de grupo con sus trabajadores, y
- d) Puede esperarse a que tome la iniciativa” o que se “pare a defender” a sus trabajadores.

El estilo de liderazgo también tiene relación con el tipo de comunicación que establecen los directivos con el personal. Una política de puertas abiertas, cuyo principal sea la atención de los problemas más sentidos por el personal, ayuda a establecer un estilo de liderazgo más participativo.

Likert sugería que los líderes o supervisores jugaban un papel muy importante en el logro de los objetivos de una empresa. El propone específicamente que los líderes trabajen para hacer que sus subordinados construyan grupo de trabajo y también traten de crear un clima en estos grupos.

2.2.7 Compromisos del Liderazgo.

| Prácticas | Compromisos |
|--------------------------------|---|
| Desafiar el proceso | 1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, Innovar y mejorar. |
| | 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. |
| Inspirar una visión compartida | 3. Imaginar. Un futuro edificante y ennoblecedor. |
| | 4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. |
| Habilitar a otros para actuar. | 5. Fomentar la colaboración mediante la Actual promoción de metas cooperativas y la Generación de confianza. |
| | 6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. |
| Modelar el camino. | 7. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. |
| | 8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. |
| Dar aliento al corazón. | 9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. |
| | 10. Celebrar los logros del equipo en forma regular. |

Fuente: Kouzes y Posner, (1994, Pág. 55 – 56.)

2.2.8. Enfoques Teóricos de Liderazgo.

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

Se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo:

El primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y la influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones. Los planeamientos teóricos contemporáneos incluyen: La teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo Transaccional vs. Transformacional y el liderazgo visionario.

2.2.9 Impacto de los Estilos de Liderazgo.

El impacto del estilo de liderazgo la teoría de los escalafones superiores se presenta como un paradigma alternativo a la ecología de las organizaciones. Su estudio comprende un conjunto de variables, pero el propósito de la presente investigación se

refiere al estudio del estilo de liderazgo. En este sentido, se plantea que es pertinente que el estilo de liderazgo sea considerado en la teoría de los escalafones superiores. Se puede decir que se tiene efectos directos sobre los procesos divisionales y sobre los resultados de las organizaciones.

En esta misma línea de razonamiento, las investigaciones reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo está más relacionado que el liderazgo directivo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad. Los estudios anteriores son consistentes, se plantea que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y, en algunos casos, sobre el clima organizacional.

Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Por otro lado, se demuestra que el género se relaciona con el estilo de liderazgo, a su vez, éste influye sobre el estilo de decisión.

Asimismo, se demuestra que el desempeño de la organización se ve influido por la cultura competitiva e innovativa, en tanto que el tipo de cultura se ve influenciado

por el estilo de liderazgo y, por lo tanto, el estilo de liderazgo, afecta el desempeño de la organización a través de la cultura.

Es pertinente destacar que existen diferentes estilos de liderazgo. No obstante, es muy difícil establecer la supremacía de un determinado estilo sobre otro. En este sentido, se postula que la definición del estilo de liderazgo frente a una determinada decisión requiere del análisis de un conjunto de factores tales como: la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo. La discusión anterior, apunta en la misma conclusión, ya que el estilo de liderazgo puede ser considerado como un determinante de la eficacia de las organizaciones.

2.2.10 Estilos de liderazgo.

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, y White (1939), con grupos de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio, constituyen el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: «autocrático»

el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a los niños-as lo que debían hacer e impedía su participación. «Democrático» –el líder fomentaba la participación de los niños-as a la hora de tomar decisiones– y «*laissez-faire*» –el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba–. En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales. No obstante, investigaciones recientes Foels, Driskell, Mullen y Salas (2000); Gastil, (1994) han revelado la influencia de determinadas variables que pueden moderar estos resultados iniciales.

Posteriormente, a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse aunque con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen– en dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio p.e. Halpin (1957); Hemphill y Coons (1957), el Grupo de

Michigan p.e. Likert (1961), o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974). Sin embargo, aunque los estilos de liderazgo señalados representarían gran parte de la conducta de los líderes, según Bass (1985), la Psicología Social y de las Organizaciones únicamente había estudiado un liderazgo de «bajo nivel», mediante el que no se podían explicar los efectos extraordinarios que algunos líderes producían en sus seguidores. Así, basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), este autor desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo transformacional líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal– y el «transaccional caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo.

2.2.11. Diferentes tipos de liderazgo.

El primer estilo es el autoritario tradicional que pone énfasis en la realización de la tarea. El segundo es el estilo más democrático no directivo, que pone énfasis en el interés por las relaciones humanas. Las diferencias en los dos estilos de comportamiento del líder se basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuente de poder o autoridad y la naturaleza humana. El estilo autoritario en el comportamiento de un líder a menudo se basa en la hipótesis de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (supuestos de la Teoría X).

El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo que han de guiar, y que básicamente la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si su motivación es apropiada (supuestos de la Teoría Y).

Tipos de Liderazgo:

Una de las primeras explicaciones sobre los distintos estilos de liderazgo consistió en clasificarlos según el uso de la autoridad. De acuerdo con este criterio, los líderes aplican cuatro estilos básicos:

1. Líder autoritario es aquel que tiende a mantener centralizadas las decisiones, es dogmático y seguro y limita la participación de sus subordinados. El centro de su

liderazgo consiste en establecer planes detallados de trabajo, objetivos concretos, normas y procedimientos para asegurar la uniformidad de esfuerzos.

2. Líder paternalista es el que, aunque sigue basado en la ejecución de la tarea, mantiene una apariencia de consideración hacia la opinión de los trabajadores. No son líderes que permitan la participación ni deleguen la autoridad en sus subordinados, pero tratan de “vender” sus ideas, haciendo ver a los seguidores que son las adecuadas.

3. Líder democrático o participativo es el que delega autoridad y responsabilidad, y tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, permitiéndoles tomar parte activa en la marcha de la unidad y de su propio trabajo. Este tipo de liderazgo varía desde el directivo que no emprende ninguna acción sin la opinión de sus subordinados hasta el que toma las decisiones por sí solo pero consulta antes de hacerlo.

4. Líder Negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

5. El Líder Transformador cambia su entorno y su entorno lo cambia a él.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

2.2.12 Teorías de liderazgo

2.2.12.1 De los rasgos

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas.

Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo por rasgo.

Stodgill 2002, menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- a) Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- b) La inteligencia y la habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- c) Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- d) Identificó algunos aspectos relacionados con las tareas tales como:

Iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.

e) Reconoció algunas características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

2.2.13 Conductuales (Robbins, 2002, Pág. 247.)

En oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes.

Lo anterior, justificó el analizar en forma continua las conductas tanto del líder como de los seguidores.

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”. Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

2.2.13.1 Teoría XY de Douglas McGregor. (Arias, Fernando, 1999)

Explica que detrás de cada acción o decisión de la empresa hay latente una teoría. La teoría X y la teoría Y se identifican con un estilo de dirección democrática o autocrático.

En la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

2.2.13.2 Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio.

(Stephen P. Robbins, 2002)

En dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados.

Para recopilar datos sobre el comportamiento de los líderes, los investigadores de la Universidad de Ohio desarrollaron el cuestionario Descripción del comportamiento del Líder (CDCL) o Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).

Dicho cuestionario es en esencia una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder. El hallazgo fundamental de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podría clasificarse provechosamente en términos de dos factores independientes denominados iniciación de estructura y consideración.

| Consideración | Estructura inicial |
|---|---|
| El líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo. | El líder asigna tareas particulares a los miembros del grupo. |
| El líder está dispuesto a hacer cambios. | El líder pide que los miembros del grupo sigan normas y reglamentos establecidos. |
| El líder es amistoso y se puede hablar con él. | El líder explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos. |

Fuente: Stephen P. Robbins, 2002.

Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otros o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

2.2.13.3 Estudios de la Universidad de Michigan.

(Hersey P. y Blanchard K, 1994).

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan más o menos por la misma época que los que realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características

conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción.

Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos.

Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La idea central que surgió de los estudios de Michigan fue el “Estilo continuo de Michigan”.

2.2.13.4 La Rejilla del Liderazgo

Basada en cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que

el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca el equilibrio en el liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo como en la producción. Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

2.2.14 Situacionales

2.2.14.1 Continuo de Tannebaum y Schmidt

(Tannebaum & Schmidt, 1958)

Tannenbaum y Schmidt estudiaron el dilema entre el liderazgo autocrático o democrático para la toma de decisiones.

Desarrollaron un continuo de comportamientos del líder, en la cual consideran que el liderazgo implica una variedad de estilos que van desde el que está altamente centrado en el jefe al que está muy centrado en el subordinado

En lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo, este enfoque ofrece una gama de estilos, sin afirmar que uno es siempre el correcto y el otro está siempre equivocado.

Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones de grupo. Existe, claro está, una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una extensa gama de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo.

Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto solo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente en una teoría conductual.

2.2.14.2 El modelo de contingencia de Fiedler.

(Reinaldo O. da Silva, Silva Da - 2002)

Fred Fiedler está basado en que el éxito del liderazgo depende de una combinación entre el líder, la situación y los subordinados. Este modelo fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo.

Se postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación.

Fiedler ideó un instrumento, al que denominó Cuestionario del “Compañero de Trabajo Menos Preferido”, con dicha prueba se pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Lo anterior, le permitió postular tres criterios situacionales relevantes que son:

1) Las Relaciones de Líder. - Miembro. Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2) Estructura de Tarea.- Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.

3) Poder de Posición.- Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo. Las relaciones interpersonales entre el líder y seguidores son probablemente la variable de más importancia para determinar el poder y la influencia.

La aceptación por los seguidores depende de la influencia del líder. Si los seguidores están dispuestos a seguirlo por su carisma o por respeto mutuo, no necesitará apoyarse en la estructura de la tarea o en el poder de la posición.

2.2.14.3 El Modelo de Hersey y Blanchard

La teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard (1981) parte de la premisa de que son los subordinados quienes aceptan o rechazan a un líder y, por tanto, considera dos dimensiones en su estudio del liderazgo: Los líderes (caracterizados según su estilo en la toma de decisiones, de acuerdo con las investigaciones de la Universidad de Ohio) y los seguidores (caracterizados según su nivel de madurez o disposición.

Hersey y Blanchard definen un nuevo término, la disposición, como la capacidad y disponibilidad de las personas para tomar responsabilidades de cara a dirigir su propio comportamiento). Esta última dimensión había sido desestimada hasta este momento por la mayoría de las teorías del liderazgo.

Hersey y Blanchard, siguiendo los estudios de la Universidad de Ohio, identificaron cuatro estilos de liderazgo:

1) *Comunicador* (alta tarea/baja relación): El líder define los papeles de cada seguidor y les indica cómo, cuándo y dónde realizar las distintas tareas.

2) *Vendedor* (alta tarea/alta relación): El líder se comporta como directivo pero también como un instrumento de apoyo.

3) *Participativo* (baja tarea/alta relación): El líder comparte con sus seguidores las decisiones sobre cómo llevar a cabo las tareas.

4) *Delegante* (baja tarea/baja relación): El líder ofrece poca dirección y apoyo.

2.2.15. El Modelo de Vroom y Yetton.

Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. Parten del hecho de que los líderes consiguen el éxito a través de una toma de decisiones efectiva y, por tanto, han desarrollado un método para ayudar a los directivos a decidir cuándo y en qué medida deben hacer que los subordinados participen en la solución de un problema particular.

El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, de menor a mayor participación:

Autocrático I ----- AI BAJO grado de participación.

Autocrático II ----- AII.

Consultativo I ----- CI.

Consultativo II ----- CII.

Participación en grupo ----- GII ALTO grado de participación.

AI: Los directivos resuelven el problema o toman la decisión personalmente, sirviéndose de la información disponible en el momento.

AII: Obtienen la información necesaria de un subordinado y luego eligen la solución del problema sin consultar a nadie.

CI: Comparten los problemas con los subordinados en forma individual obteniendo sus sugerencias sin reunirlos en grupo. Después los directivos toman la decisión que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.

CII: Los directivos comparten el problema con los subordinados en grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Posteriormente toman la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

G: Comparten el problema con los subordinados como un grupo. Unos y otros producen y valoran alternativas y tratan de llegar a un acuerdo respecto a la solución. Los directivos no tratan de influir en el grupo para que adopten la solución que propone y están dispuestos a aceptar y poner en práctica la que reciba el apoyo del grupo.

La selección entre los cinco procesos de decisión se logra por medio de un análisis situacional que utiliza siete atributos del problema:

1) Atributo A: La importancia de la calidad de decisión. Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que se pretenden alcanzar y la con la información disponible.

2) Atributo B: Información del directivo respecto al problema. Grado de información de que dispone el directivo por sí solo para resolver el problema o tomar la decisión sin la colaboración de los subordinados.

3) Atributo C: Grado de estructuración del problema. Un problema estructurado es aquél en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: su estado actual; su estado deseado y, por último, los mecanismos que permiten pasar del primero al segundo.

4) Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para la puesta en práctica efectiva.

Dependiendo del papel que deban desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión, intervienen dos factores.

En primer lugar, si no van a tener ninguna participación, la necesidad de su aceptación es mínima.

En segundo lugar, si es necesario que participen en la ejecución de la decisión, pueden darse dos posibles situaciones: aquellas que sólo demanden el cumplimiento de los subordinados, o las que requieran además su aceptación y compromiso.

5) Atributo E: Probabilidad de que la decisión del directivo sea aceptada por los subordinados. El modelo Vroom-Yetton recomienda una mayor participación cuando sea menor el poder del directivo para imponer su propia decisión.

6) Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados. Con la participación de otros en la toma de decisiones es más probable que armonicen cuando existan diferencias, no en los fines, sino en los medios.

7) Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

Existen cuatro propuestas sobre las consecuencias de un conflicto:

1. El conflicto puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas.

2. El conflicto puede polarizarse y ser causa de división en sus relaciones posteriores.
3. El conflicto puede llevar a pensar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones.
4. El conflicto entre los integrantes de la toma de decisiones es indicador de que deberían interactuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias

Es precisamente este el modelo que se identificará con el instrumento que se utilizará en la unidad de estudio seleccionada.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, ya que “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” Hernández (2003, p.269)

De tipo transversal porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández (2003, p.220).

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia,

serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

3.2 Población.

La población esta integrada por 86 trabajadores de ambos sexos, de edades comprendidas entre 25 y 40 años de edad, que se encuentran dentro de la nomina de la empresa.

3.2.1 Muestra

Se utilizó Censo el cuál es aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población. Para Levin & Rubin (1996) "Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto lo llamamos una numeración completa o censo.

3.3 Instrumento de medición.

El instrumento seleccionado relaciona directamente el ambiente laboral que los trabajadores viven, con las interacciones que mantienen con los diversos supervisores con que trabajan.

En este caso la medición del liderazgo, el cuestionario generado se sirve de los trabajos de Vroom y Yetton (1973),

Dicho instrumento utilizó para la medición de cada ítem una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "muy en desacuerdo" y cinco (5) corresponde a "muy de acuerdo" el cual fue confiabilizado y validado en una muestra de 314 trabajadores mexicanos. Puga (2002) contando con una confiabilidad de alpha cronbach de 0.9774

La validez de contenido se obtuvo por medio del marco teórico. La validez de criterio fue ratificada por un grupo de expertos (investigadores de UNAM, IMP). La validez de constructo que se refiere a la evidencia de homogeneidad se obtuvo al estimar la confiabilidad.

Dicho instrumento consta de 45 reactivos empleando la escala de Likert.

En el caso del clima las cuatro dimensiones fueron operacionalizadas clasificándolas en diferentes rangos según una escala de Likert que va desde un mínimo de 34 puntos lo cual indicaría un clima "muy desfavorable" hasta 170 que nos brindaría una visión de un clima "altamente favorable". Al igual que en el caso del

clima, la percepción del tipo de “liderazgo del jefe”, fue operacionalizada clasificándola en diferentes rangos según una escala de Likert que va desde un mínimo de 11 puntos correspondiente a un estilo autócrata de liderazgo, en el que se intercambia poca o nula información con los subordinados, sin dar participación a los mismos en la toma de decisiones de la empresa; a un máximo de 55 puntos correspondiente a un liderazgo de “administración de consensos”, en el que se intercambia libremente información con los subordinados, se delega parte de la toma de decisiones en los mismos y se incentiva la decisión grupal.

3.3.1. Variables.

- ◆ Clima organizacional

- ◆ Liderazgo

3.3.2 Dimensiones:

- ◆ Resistencia al cambio,
- ◆ Satisfacción laboral,
- ◆ Comunicación,
- ◆ Trabajo en equipo.

3.4 Análisis estadístico.

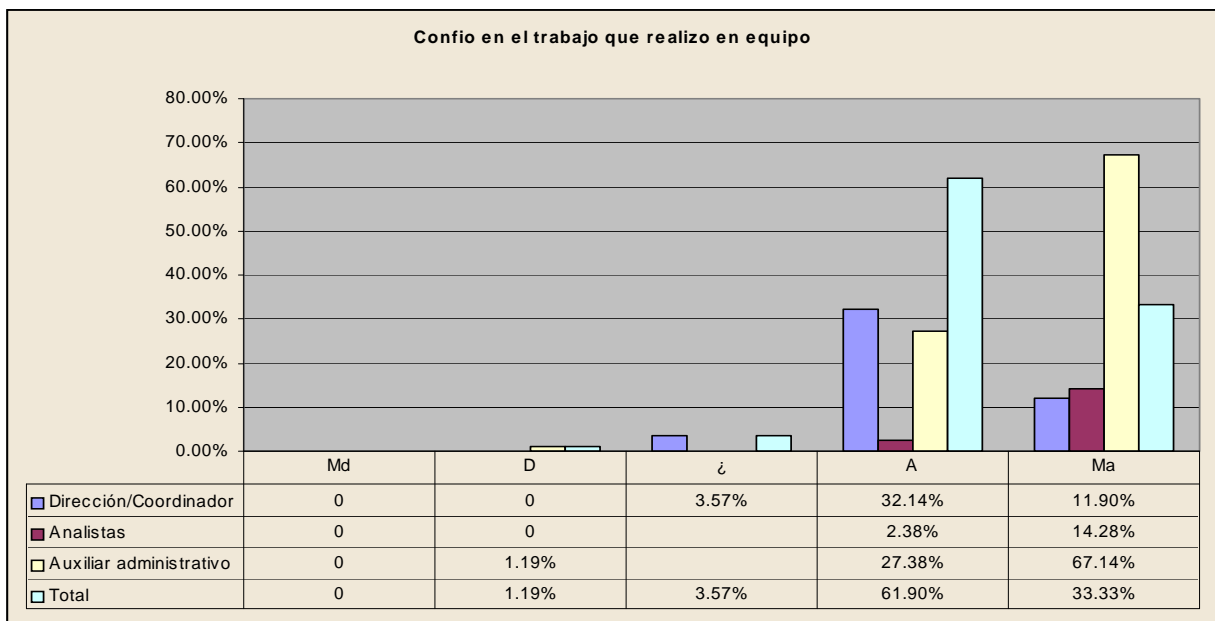
Se utilizará estadística descriptiva.

Capítulo 4

Resultados

Se puede observar en las siguientes gráficas que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo y la mayor parte de logros se alcanza cuando es un esfuerzo en conjunto; González (2000) menciona que los grupos se vuelven equipos para alcanzar los objetivos.

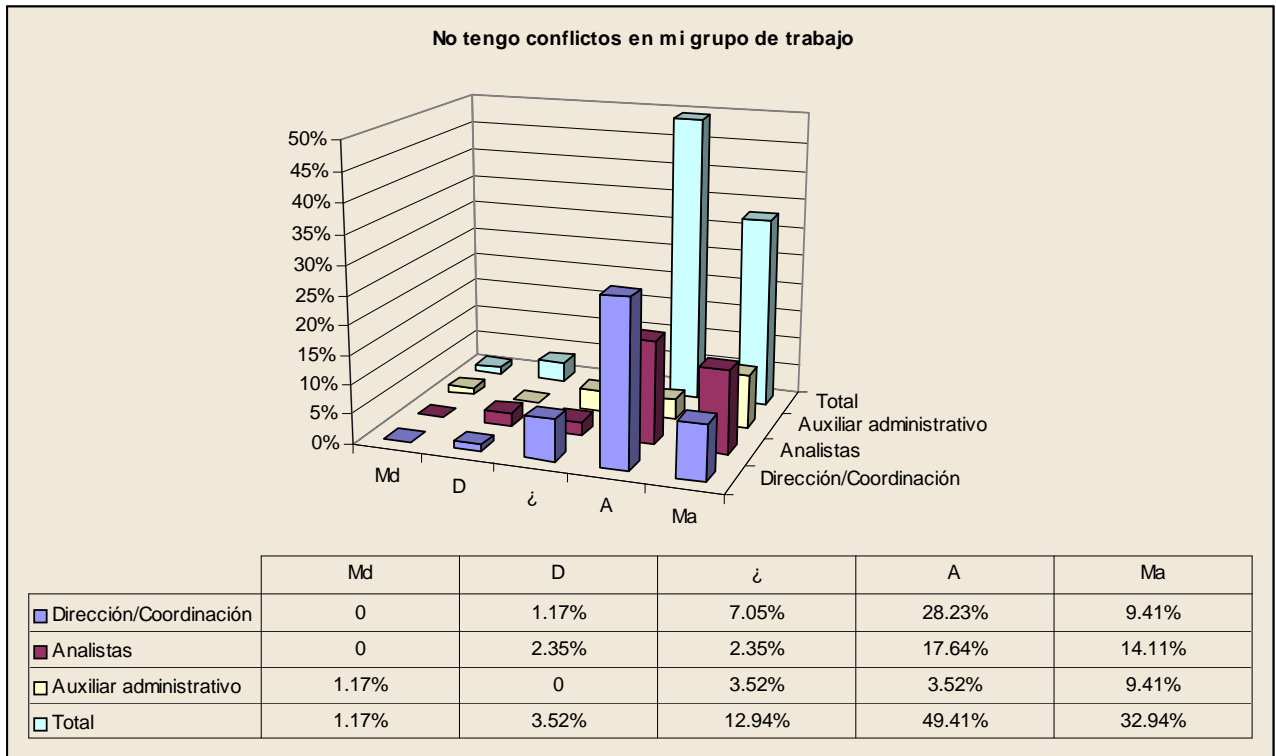
Tabla1. ¿Confió en el trabajo que realizo en equipo?



Fuente Propia

Es factible observar que existe una gran confianza en el trabajo que realizan como equipo.

Tabla 2. ¿No tengo conflictos en mi grupo de trabajo?



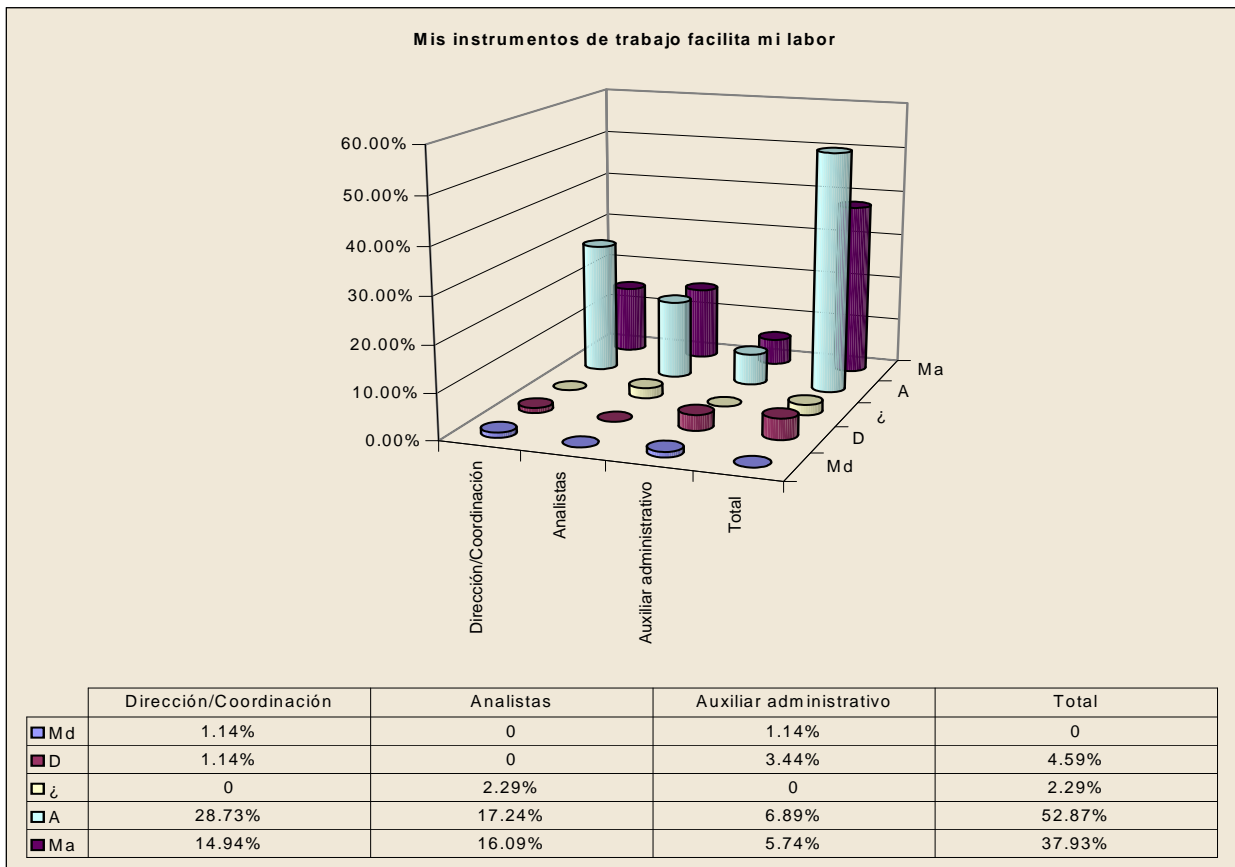
Fuente propia

Nuevamente se observa que existe un buen clima laboral en el elemento relacionado con el trabajo de equipo.

Blum y Naylor, (1994),mencionan que la satisfacción en el trabajo es un actitud general, como resultado de muchas actitudes especificas en diferentes aspectos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. Se puede decir que la satisfacción es aquel que el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

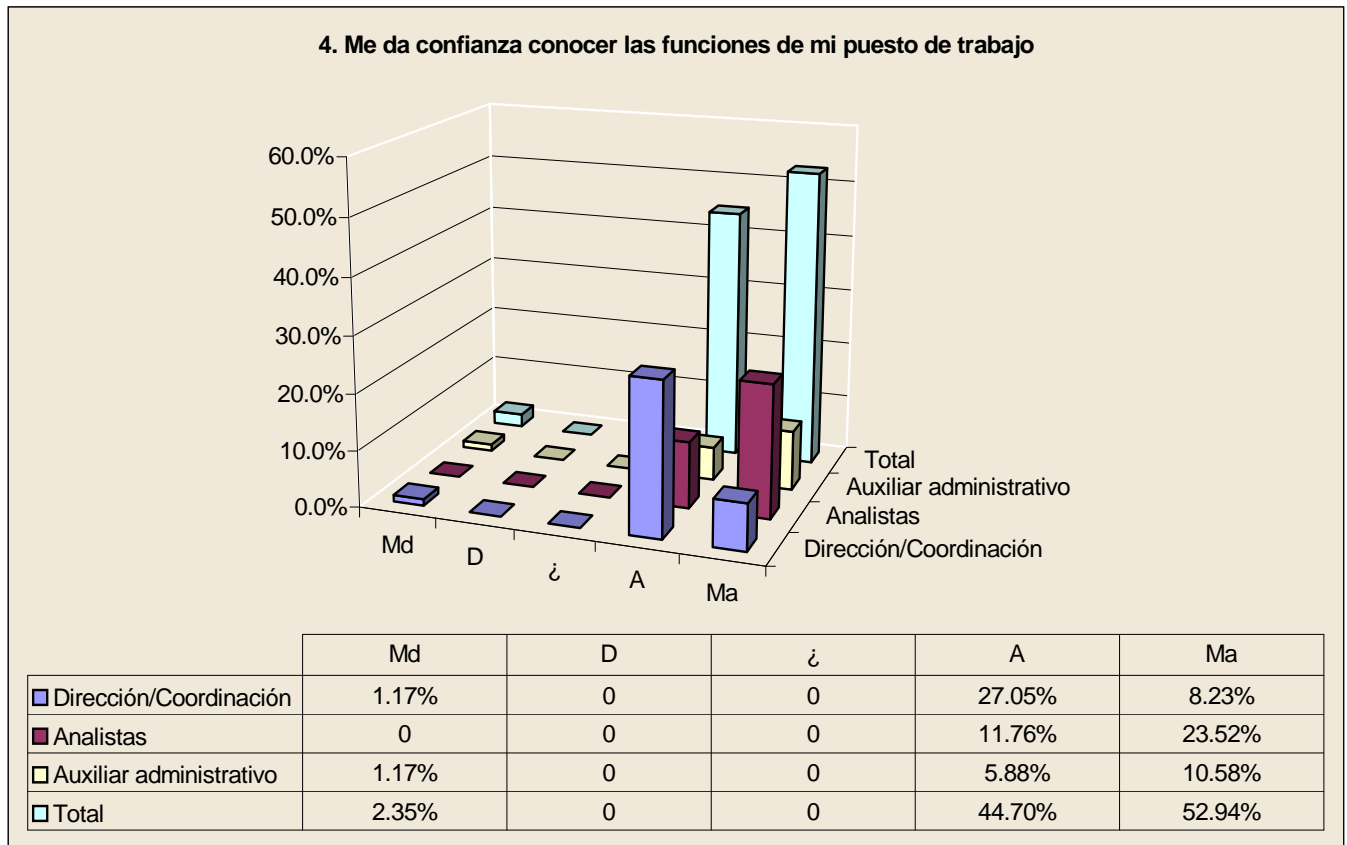
En las gráficas siguientes se puede observar que en general existe un adecuado nivel de satisfacción laboral en los trabajadores.

Tabla 3. ¿Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor?



Fuente propia.

Tabla 4. ¿Me da confianza conocer las funciones de mi puesto de trabajo?



Fuente propia

Nuevamente se vuelve a observar que existe una alta satisfacción en este rubro del clima laboral.

Tabla 5. ¿El medio ambiente en mi espacio de trabajo ayuda a mi productividad?

Al igual que en tablas anteriores se conserva la satisfacción con este rubro del clima laboral.

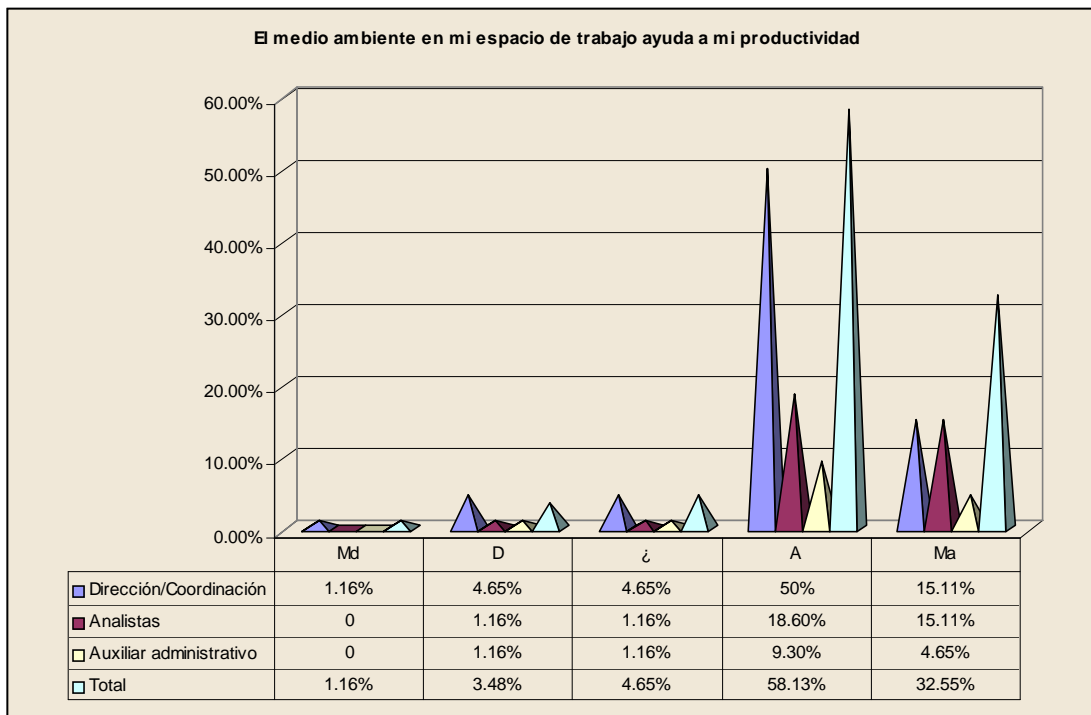
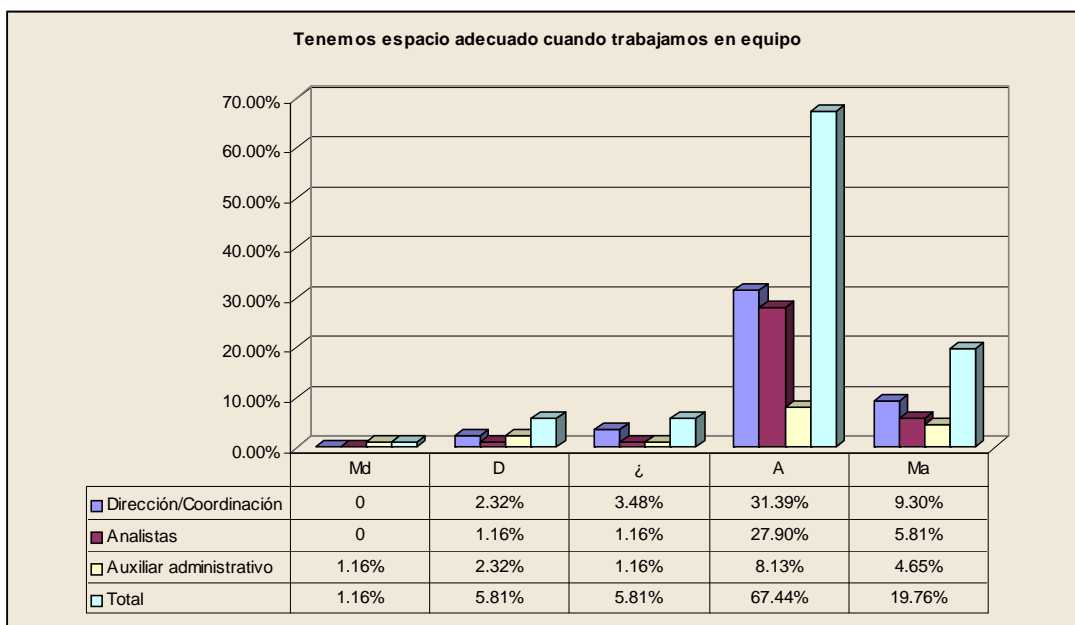


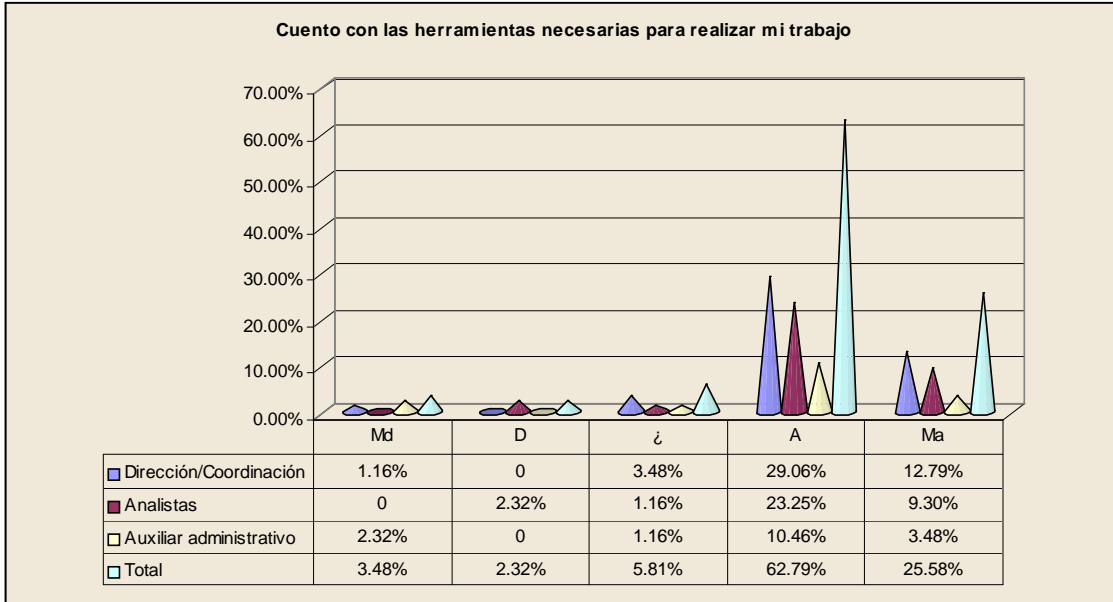
Tabla 6. ¿Tenemos espacio adecuado cuando trabajamos en equipo?



Fuente propia

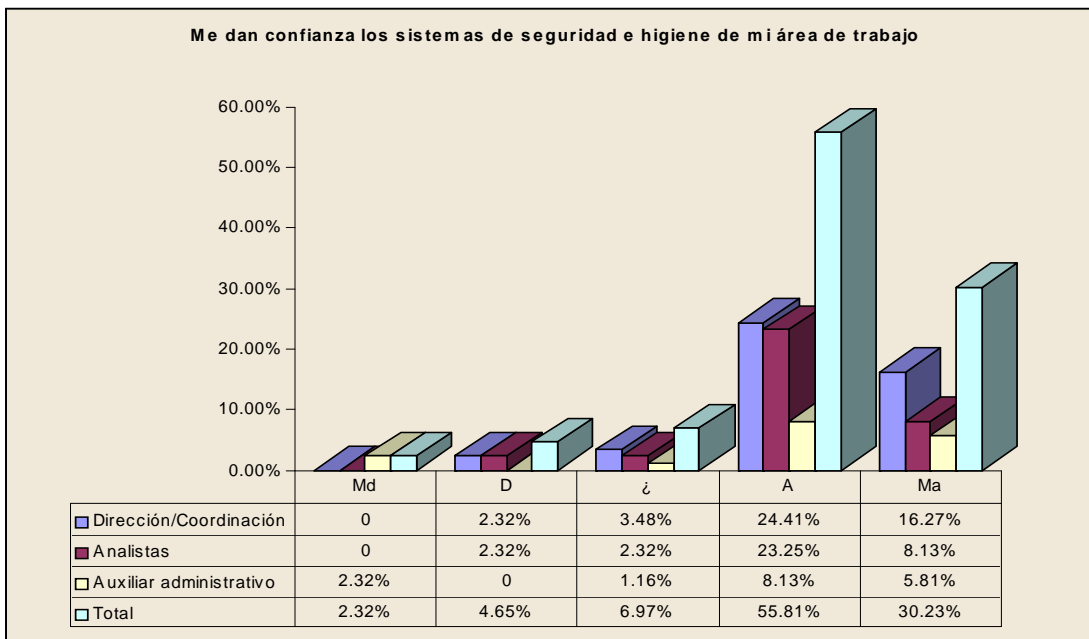
La consistencia encontrada a lo largo de la aplicación del instrumento continúa presentándose en este rubro ya que las personas mencionan estar bien en cuanto al espacio designado para realizar sus labores.

Tabla 7. ¿Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo?



Fuente propia

Tabla 8. ¿Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo?



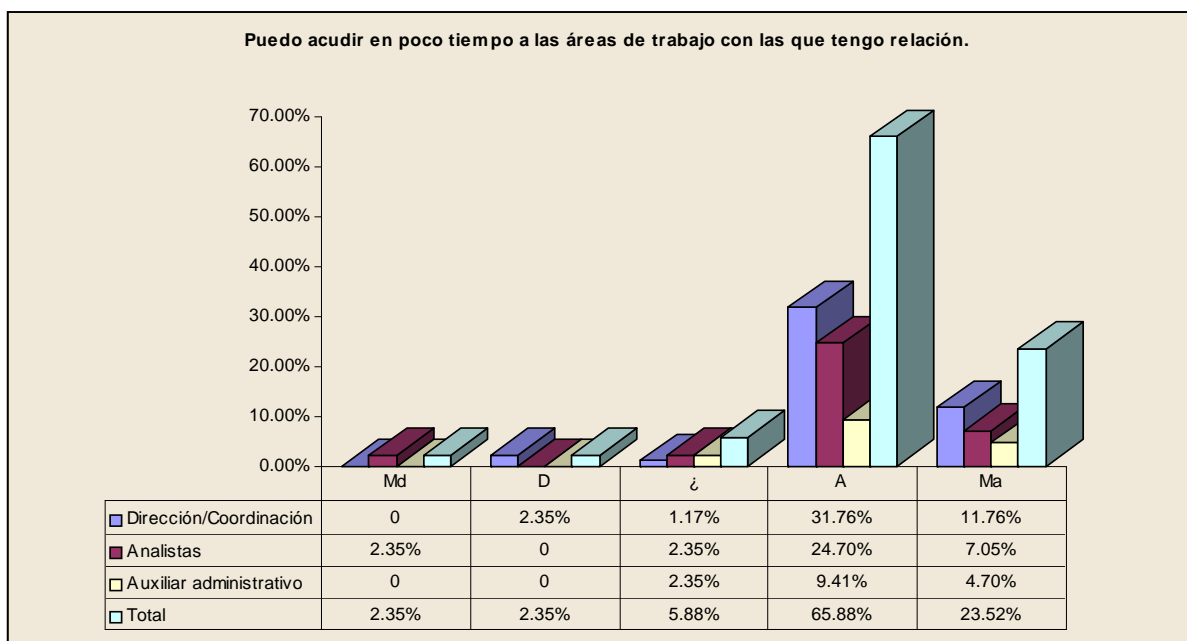
Fuente propia

Este elemento tan pocas veces considerado dentro de las investigaciones del clima laboral reviste una importancia capital y también aquí se encontró que la satisfacción de los entrevistados es alta.

Tabla 9. ¿Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación?

Andrade, H. 2003 P. 56) que hay una ley que invariablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: no existen vacíos informativos. Cuando fallan los canales institucionales, entra la red informal y justo esto es lo que se debe evitar para no generar problemas por un mal manejo de la comunicación, sobre todo en momentos de cambio.

La comunicación es una parte fundamental en las instituciones y es factible observar en la gráfica que en la unidad de estudio seleccionada se tiene una fluidez muy apropiada de la información.

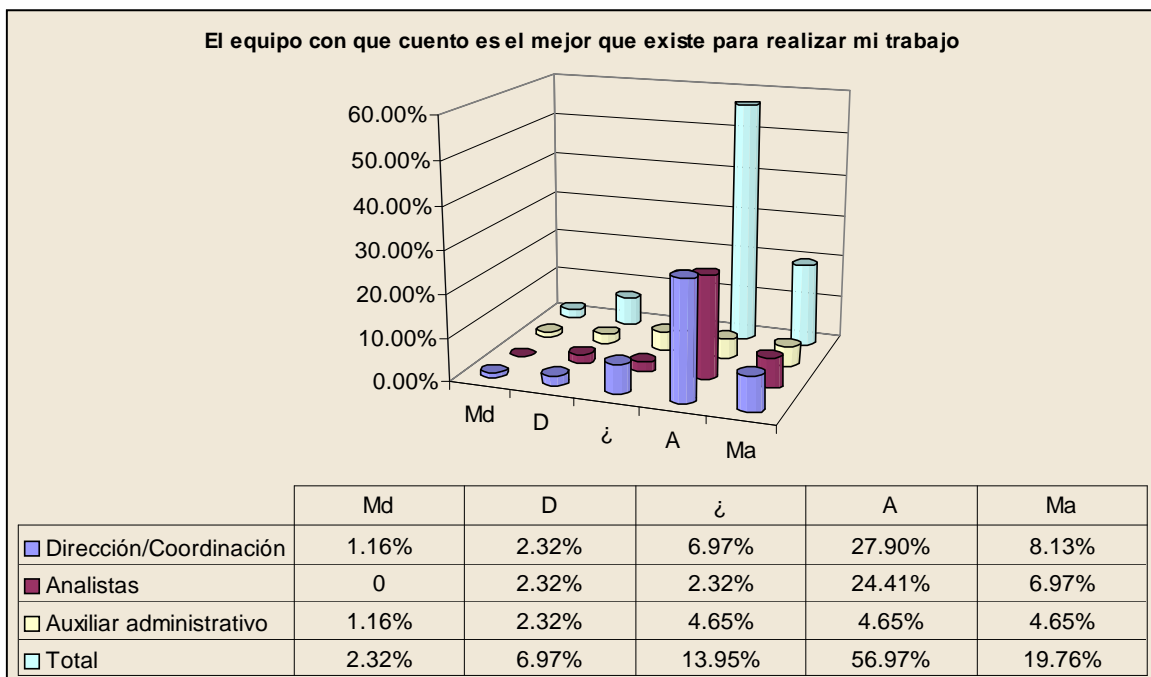


Fuente propia

Tabla 10. ¿El equipo con que cuento es el mejor que existe para realizar mi trabajo?

Arias, Fernando (1973, P. 596), Es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos afectivos, comunicación fluida y abierta con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de conflictos.

La importancia de este ítem indica que al trabajar en equipo se cumple adecuadamente las áreas de trabajo y es factible observar que en la unidad de estudio seleccionada los integrantes consideran que cuentan con un buen equipo de personas.



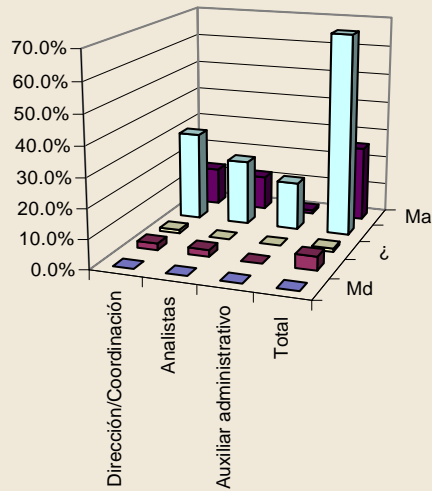
Fuente Propia.

Tabla 11. ¿Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos?

Palma, S. (1999, P. 201), quien define el término satisfacción laboral como "La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

En las gráficas siguientes se observa que cuando la satisfacción es alcanzada por el individuo es reflejada en el área laboral, sin importar el área.

Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos

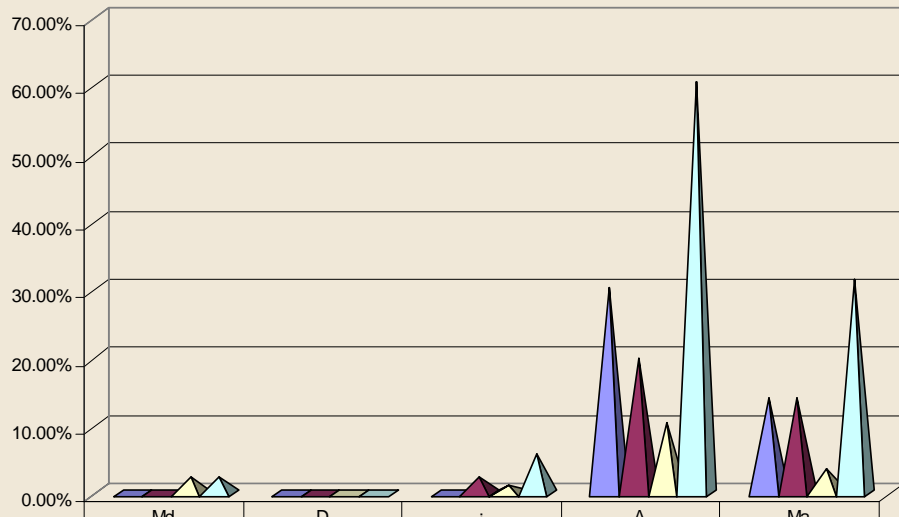


| | Dirección/Coordinación | Analistas | Auxiliar administrativo | Total |
|----|------------------------|-----------|-------------------------|--------|
| Md | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D | 2.32% | 2.32% | 0 | 4.65% |
| ¿ | 1.16% | 0 | 0 | 1.16% |
| A | 30.23% | 22.09% | 16.27% | 68.60% |
| Ma | 12.79% | 11.62% | 1.16% | 25.58% |

Fuente propia

Tabla 12. ¿Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto?

Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto

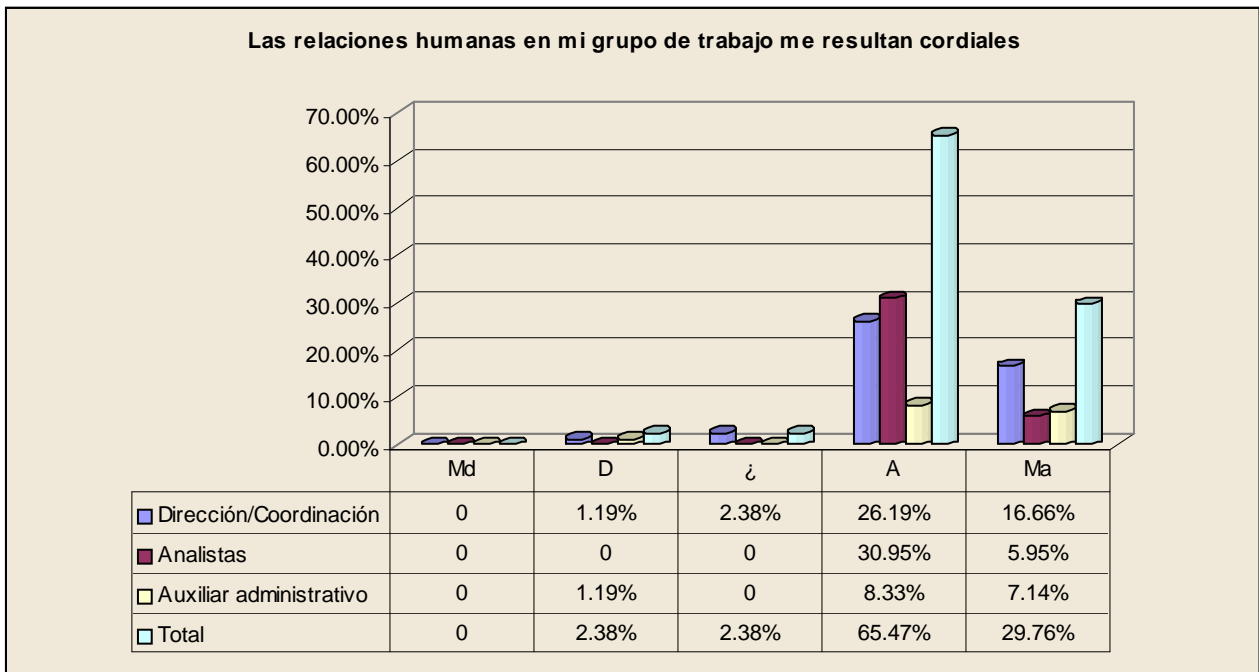


| | Md | D | ¿ | A | Ma |
|-------------------------|-------|---|-------|--------|--------|
| Dirección/Coordinación | 0 | 0 | 0 | 30.23% | 13.95% |
| Analistas | 0 | 0 | 2.32% | 19.76% | 13.95% |
| Auxiliar administrativo | 2.32% | 0 | 1.16% | 10.46% | 3.48% |
| Total | 2.32% | 0 | 5.81% | 60.46% | 31.39% |

Fuente propia.

Uno de los indicadores más interesantes de preguntar al realizar el clima fue esta pregunta que también obtuvo valores muy altos.

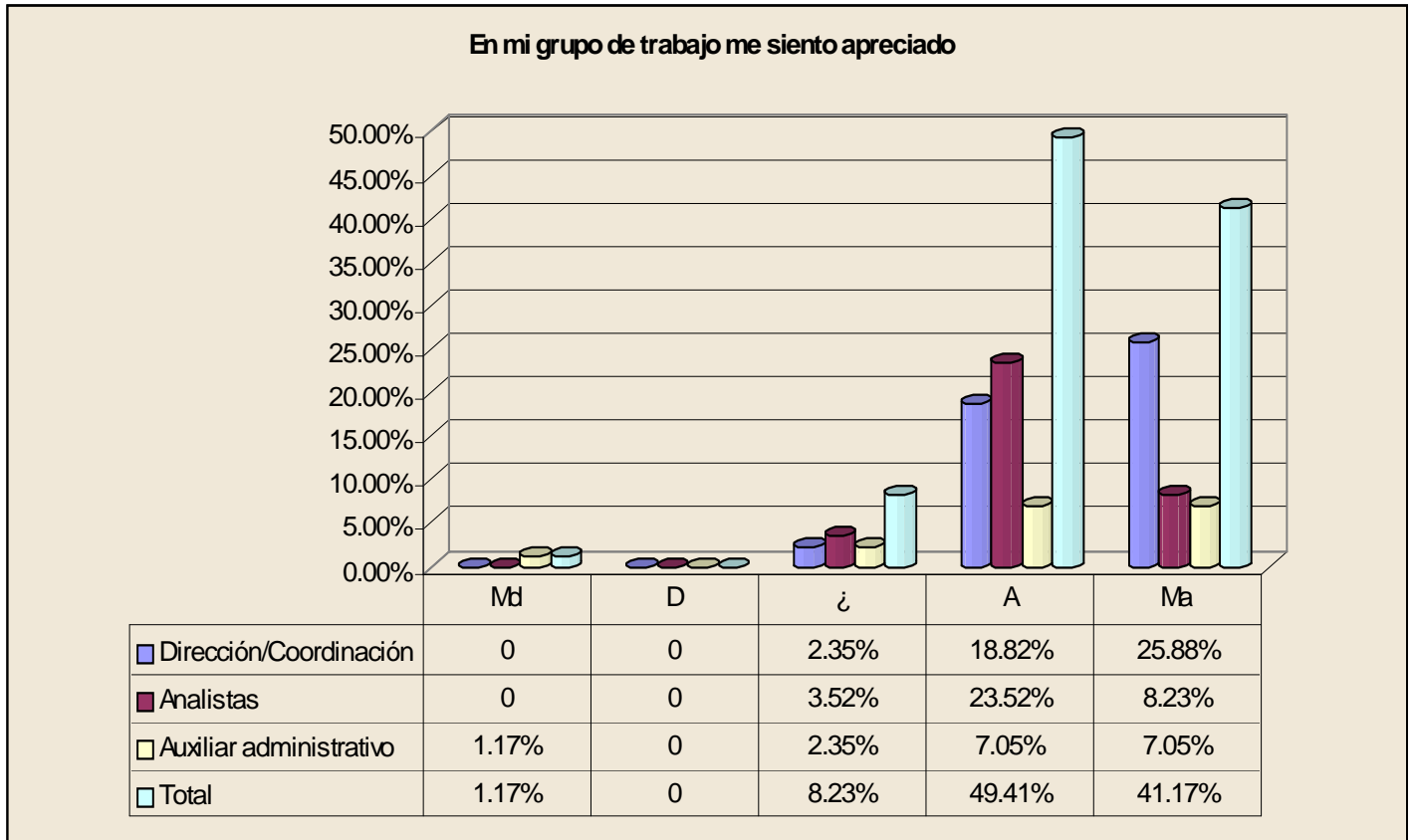
Tabla 13. ¿Las relaciones humanas en mi grupo de trabajo me resultan cordiales?



Fuente propia.

Es factible el observar como las relaciones labores presentan un alto índice de satisfacción.

Tabla 14. ¿En mi grupo de trabajo me siento apreciado?



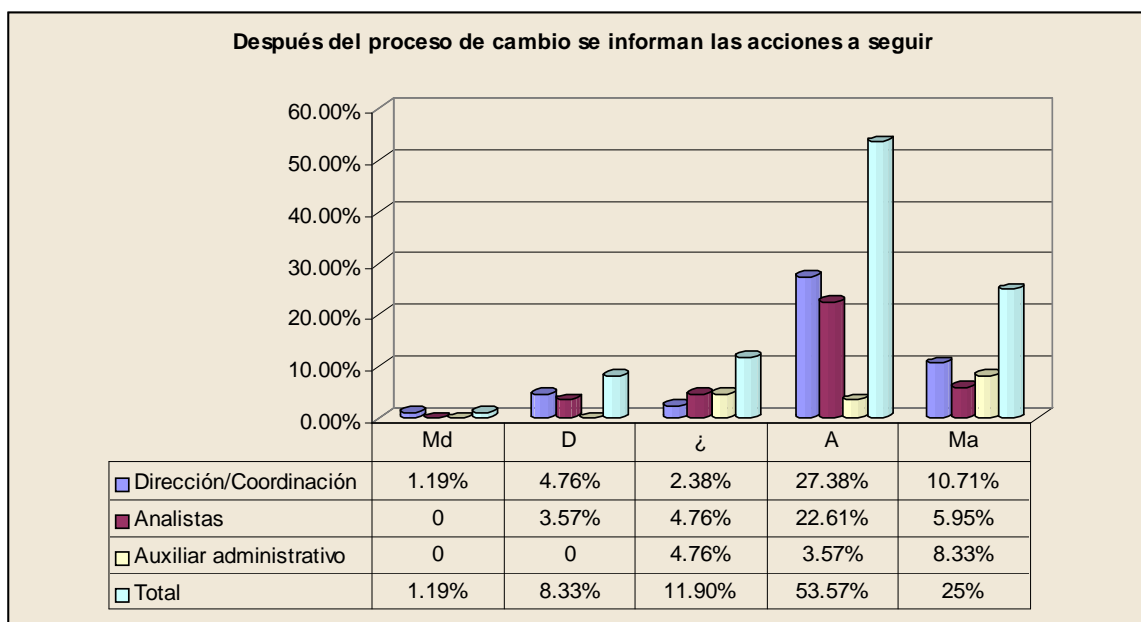
Fuente propia.

Uno de los aspectos importantes a considerar dentro de una organización es el lograr que las personas se sientan apreciadas dentro de las labores que realizan y en este rubro las calificaciones también son altas.

Tabla 15. ¿Después del proceso de cambio se informan las acciones a seguir?

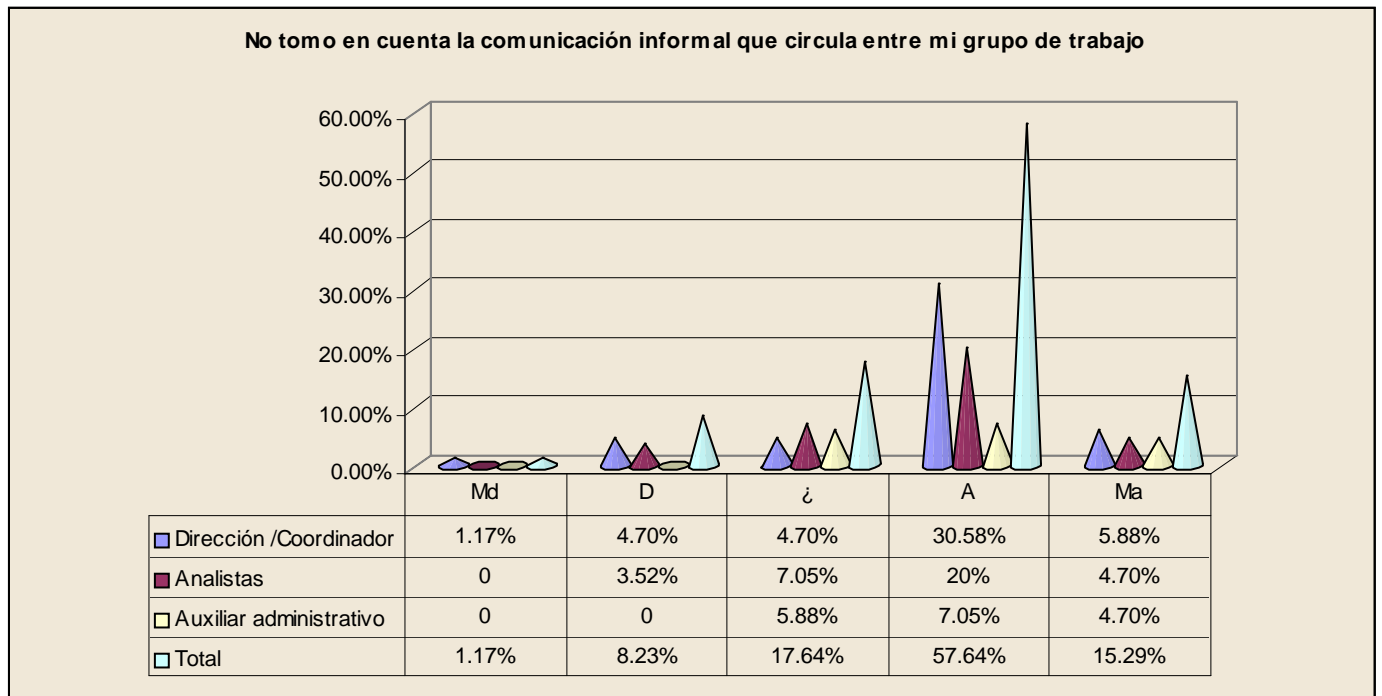
Arias, Fernando (1973, P. 111), El intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación.

En las siguientes gráficas demuestra que en la institución en general, existe la preocupación de informar al personal sobre su importancia y situaciones sobre planes y proyectos a mediano y largo plazo, en la cual la falta de comunicación propiciaría en el personal un concepto distorsionado de su organización, basado más en rumores, esperanzas y temores que en la realidad, que tiene un impacto en la imagen de la organización.



Fuente propia.

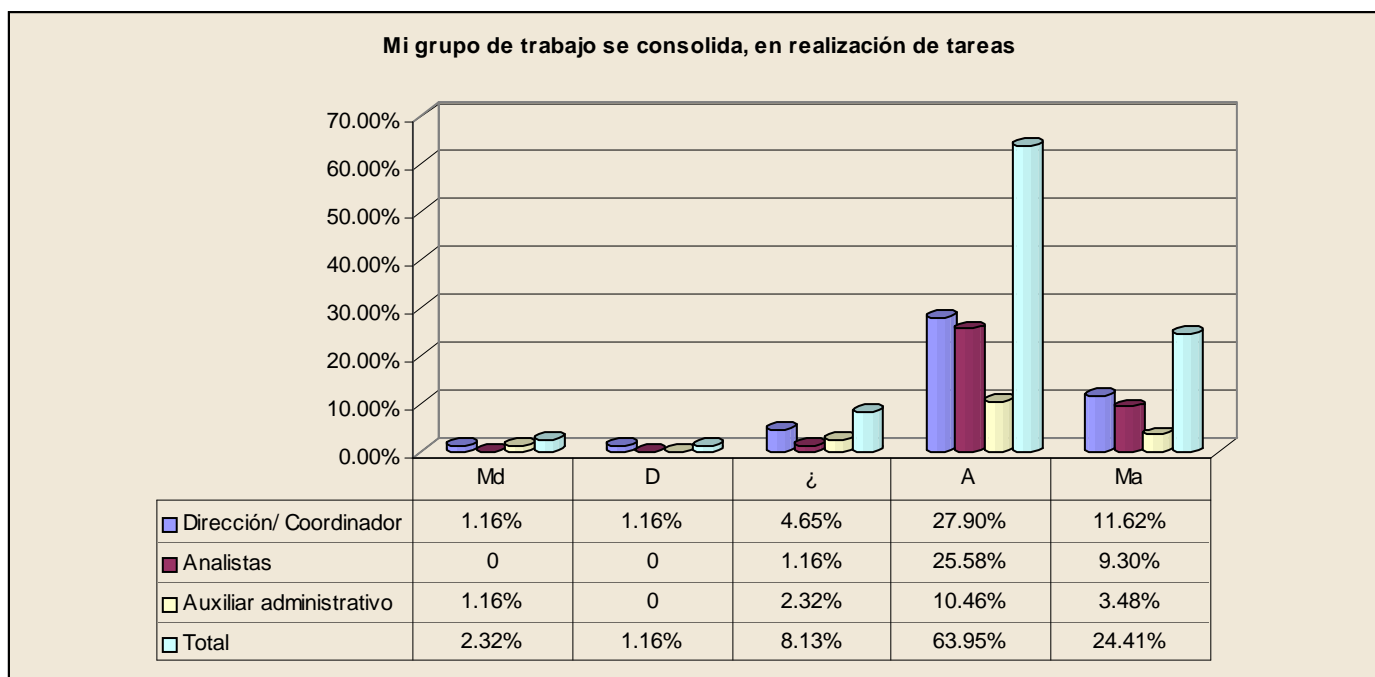
Tabla 16. ¿No tomo en cuenta la comunicación informal que circula entre mi grupo de trabajo?



Fuente propia

Como es posible observar se privilegian las comunicaciones formales en esta organización.

Tabla 17. ¿Mi grupo de trabajo se consolida, en realización de tareas?



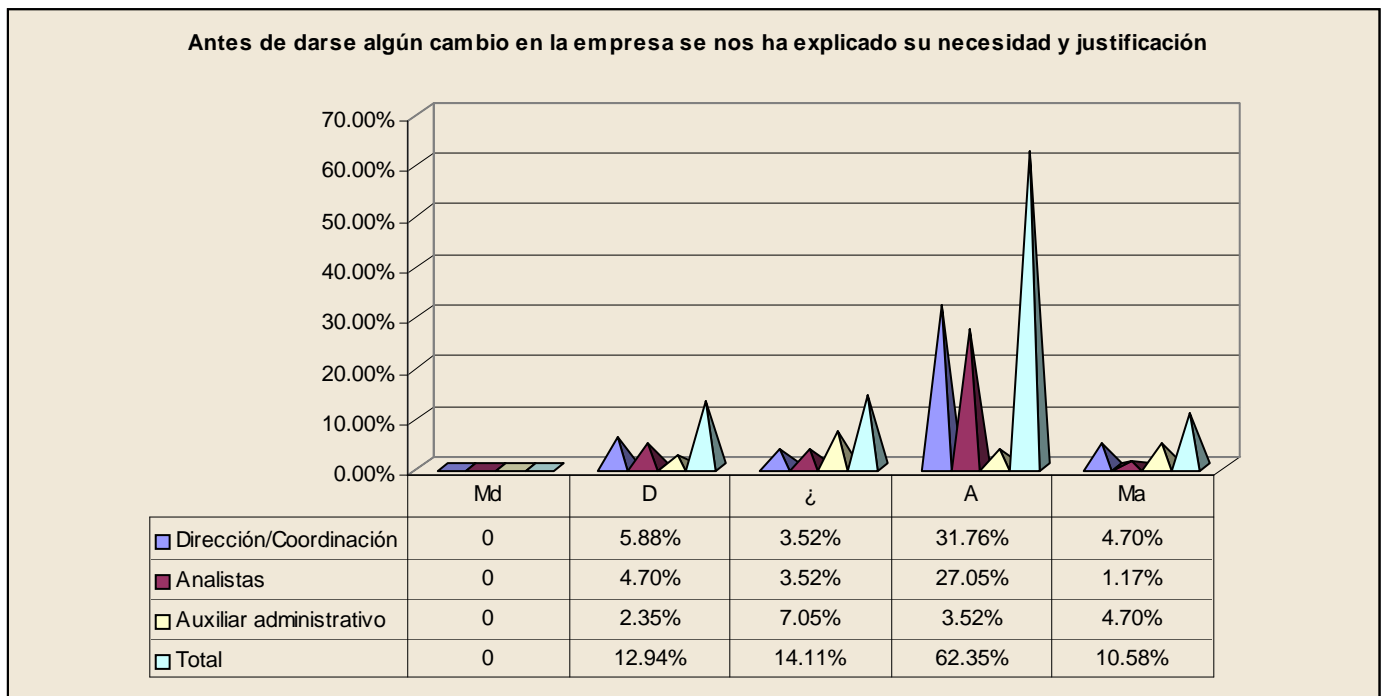
Fuente propia.

Es factible el observar que las personas si ven reflejado su trabajo y resultados que le son factibles de observar.

Tabla 18. ¿Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación?

Domínguez, Alberto (2002, P.85), consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. Algunas personas reciben felizmente el cambio dentro de una organización, mientras otras se resisten a él. Aquellos que resisten el cambio provienen de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otros incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. Los gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio. Es posible superar la resistencia al cambio.

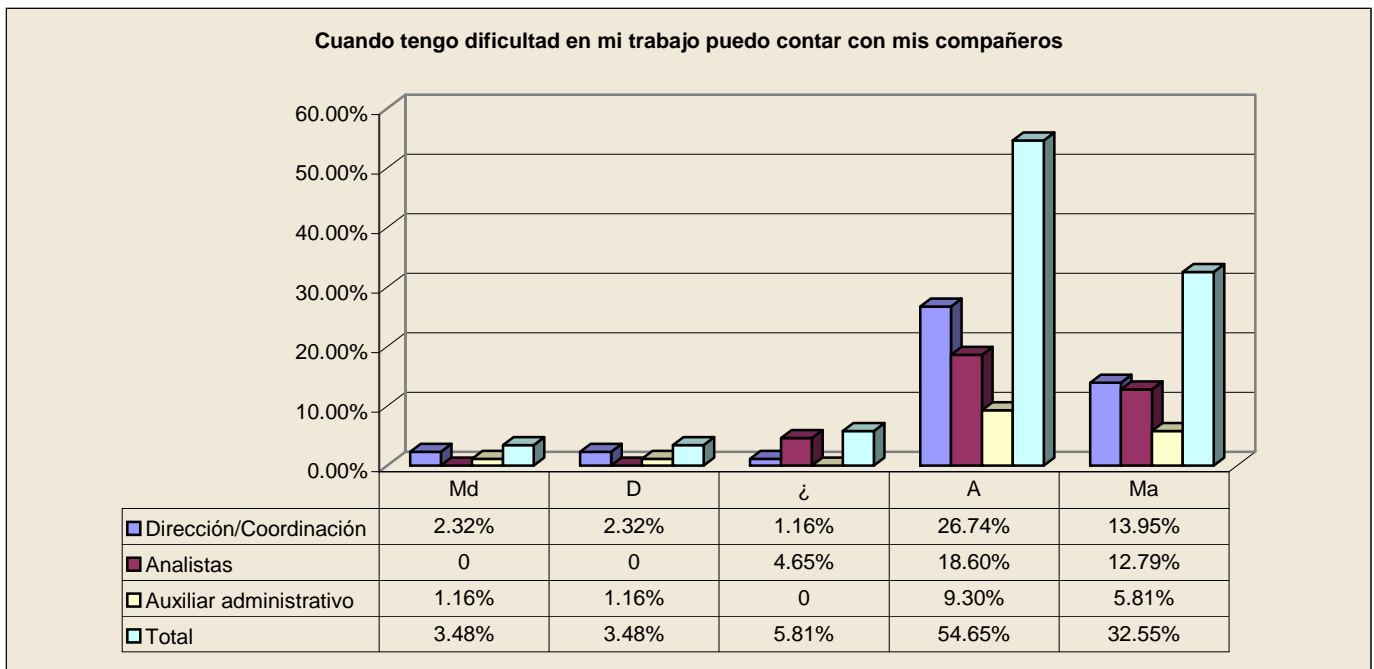


Fuente propia.

Tabla 19. ¿Cuándo tengo dificultad en mi trabajo puedo contar con mis compañeros?

Lechuga E. (2004, P. 77), “Trabajo en equipo es el esfuerzo conjunto, ordenado y solidario de un grupo de personas unidas por un objetivo común; es por así decirlo, la suma de esfuerzos que un grupo de personas lleva a cabo para maximizar su potencial, enriqueciendo las decisiones empresariales con diversos puntos de vista.

Como se sabe hoy en día, los equipos se han vuelto una parte esencial de la forma en que se manejan los negocios en grandes compañías, lo cual la esencia del trabajo en equipo es poner nuestras competencias y capacidades personales como son conocimientos destrezas, actitudes y temperamentos, para que sumadas a las demás personas logremos un propósito común.

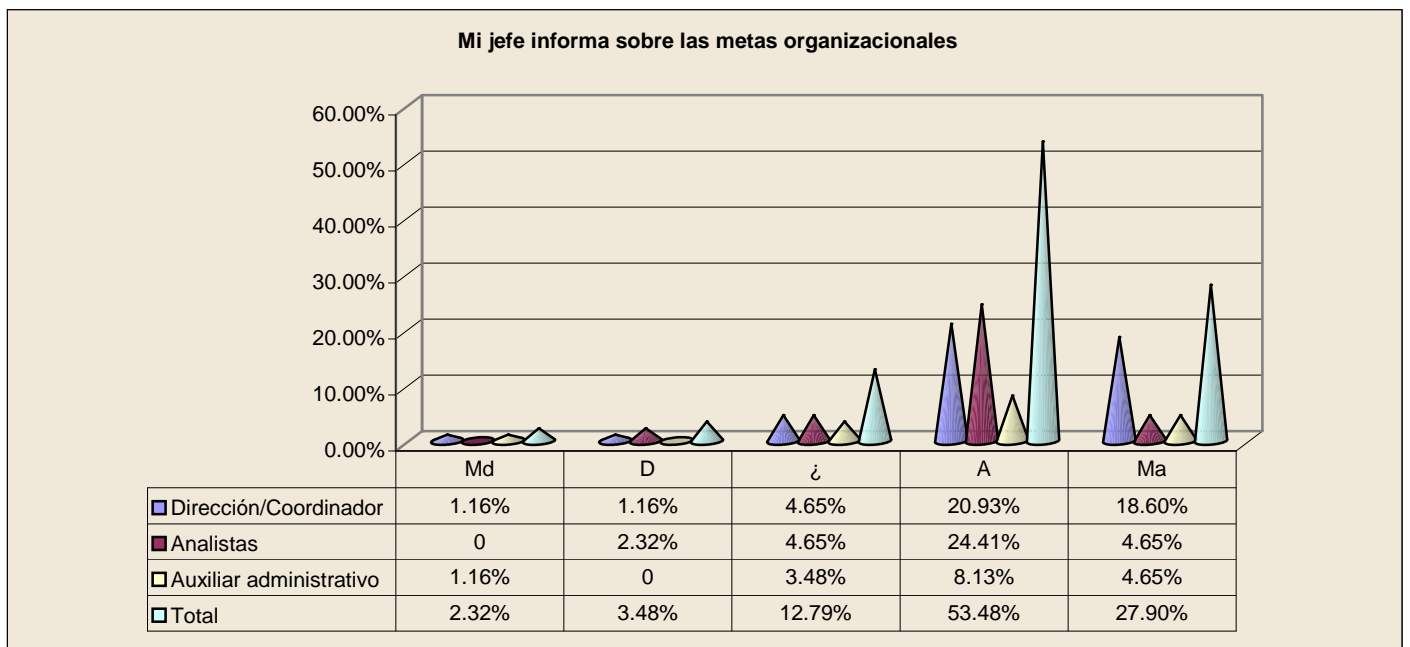


Fuente propia

Tabla 20. ¿Mi jefe informa sobre las metas organizacionales?

Es por esto, que uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional es crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa, sean asimilados en forma positiva por el personal. (Homs, 1999, P. 88).

En las siguientes gráfica se puede observa que la importancia de la comunicación, es mantener el clima de trabajo agradable, ya que con ello se puede mantener una información formal.

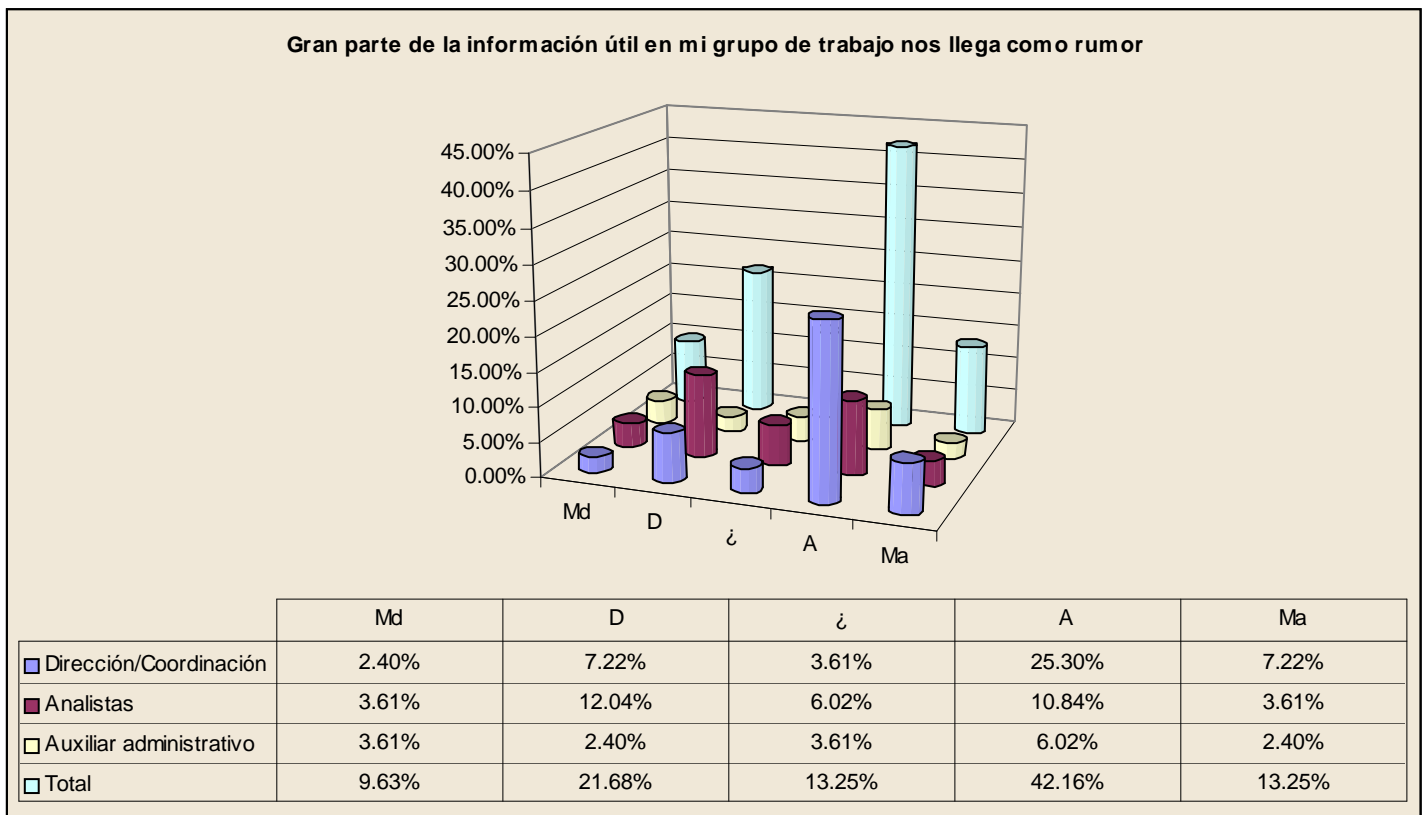


Fuente propia.

Tabla 21. ¿Gran parte de la información útil en mi grupo de trabajo nos llega como rumor?

Peter Drucker (2002, p.55) “La comunicación en una organización, no es el medio para organizar. Es el modo de organizar”, es la manera de coordinar las acciones, y a la vez es la manera en que se genera la mística organizacional.

En esta gráfica representa que la comunicación es un factor importante, ya que a través de este diagnóstico se pueden conocer las opiniones, percepciones y sentimientos que los empleados tienen hacia la empresa y los resultados obtenidos sirven como filtro para visualizar la manera en el que el personal puede interpretar los mensajes que se emitan, así como también elaborar las estrategias adecuadas para mejorar la comunicación dentro de la organización.

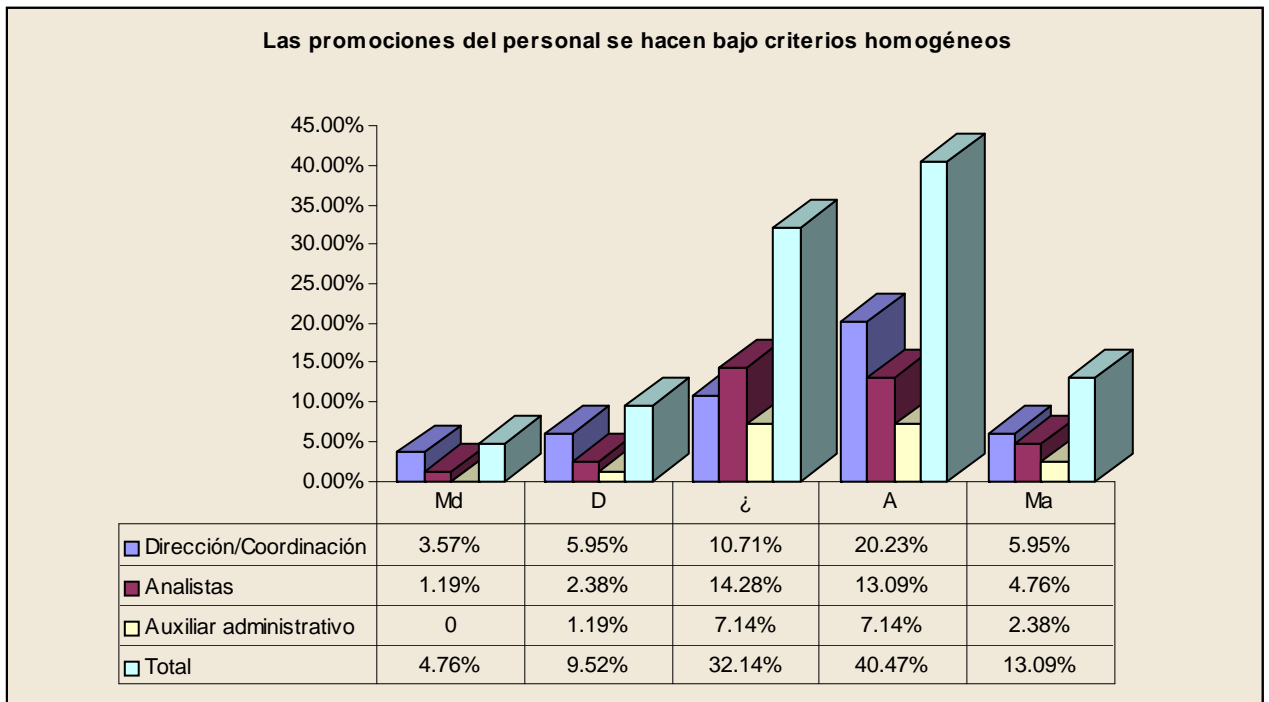


Fuente propia.

Tabla 22. ¿Las promociones del personal se hacen bajo criterios homogéneos?

Paul Hersey y Ken H. Blanchard (1999,p.170) El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados

En está gráfica se demuestra que la relación entre el jefe y los subordinados, el medio fundamental es la comunicación. Pero la comunicación no solo significa intercambio de información sobre aspectos relacionados en el trabajo, también implica la actitud que lo acompaña.

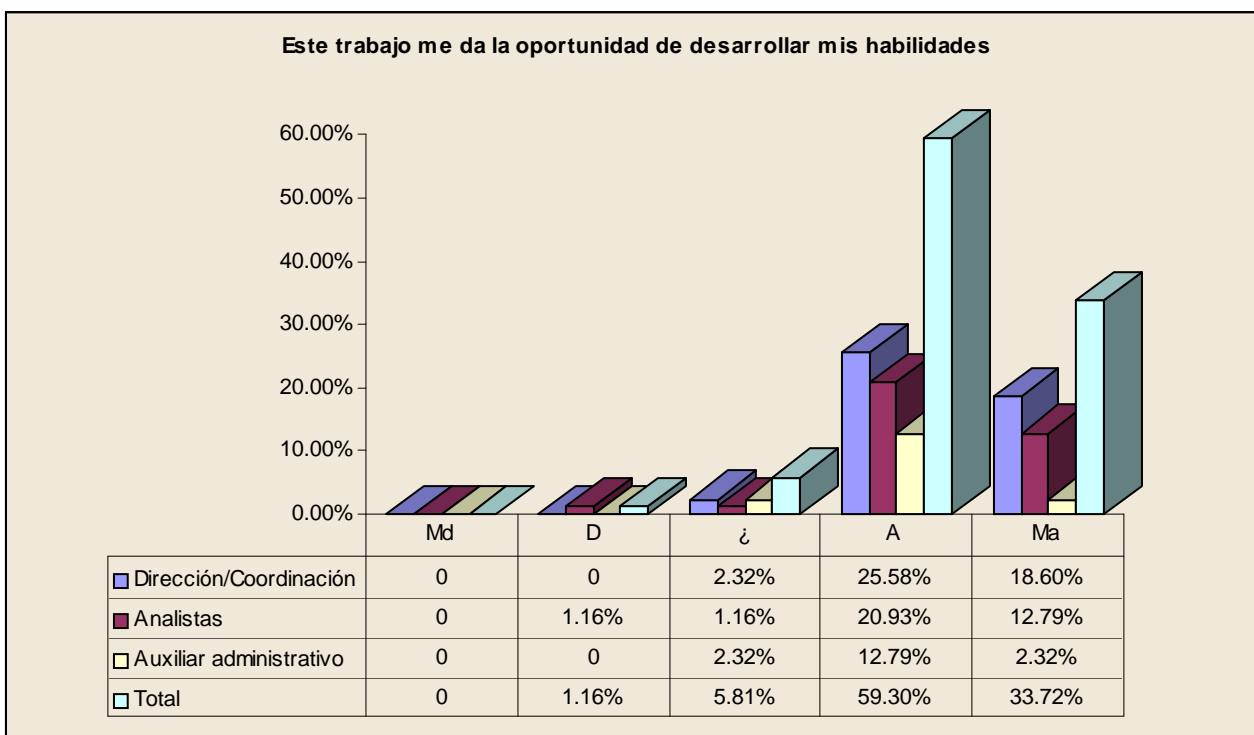


Fuente propia.

Tabla 23. ¿Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades?

Davis y Newstrom (1999, P. 203) por su parte indicada que la satisfacción en el empleo es “un conjunto de sentimiento favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo.

En esta gráfica se puede de decir, la satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, (que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Ya que se puede decir que parte de que los empleados se sientan satisfechos, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios de acuerdo a las condiciones del trabajo.

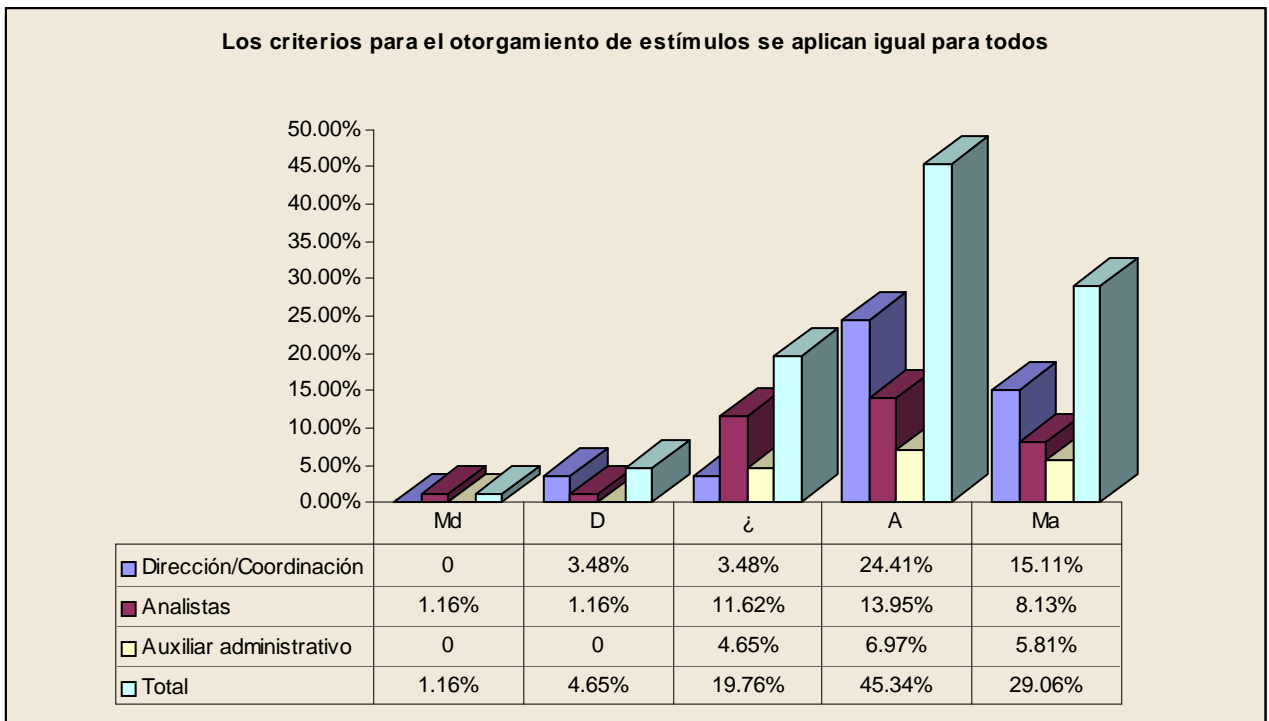


Fuente propia.

Tabla 24. ¿Los criterios para el otorgamiento de estímulos se aplican igual para todos?

Paul Hersey y Ken H. Blanchard (1999,p.170) El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

Mencionado lo anterior en la gráfica se puede observar que en la unidad laboral, da respuesta en la que el grupo de trabajo desarrolla la productividad de los mismos, en la que se experimenta de manera individual, diversas épocas en su desarrollo, los equipos también manifiestan varias etapas para alcanzar la plenitud, para alcanzar el mejor empleo del tiempo, los recursos y las energías del equipo.

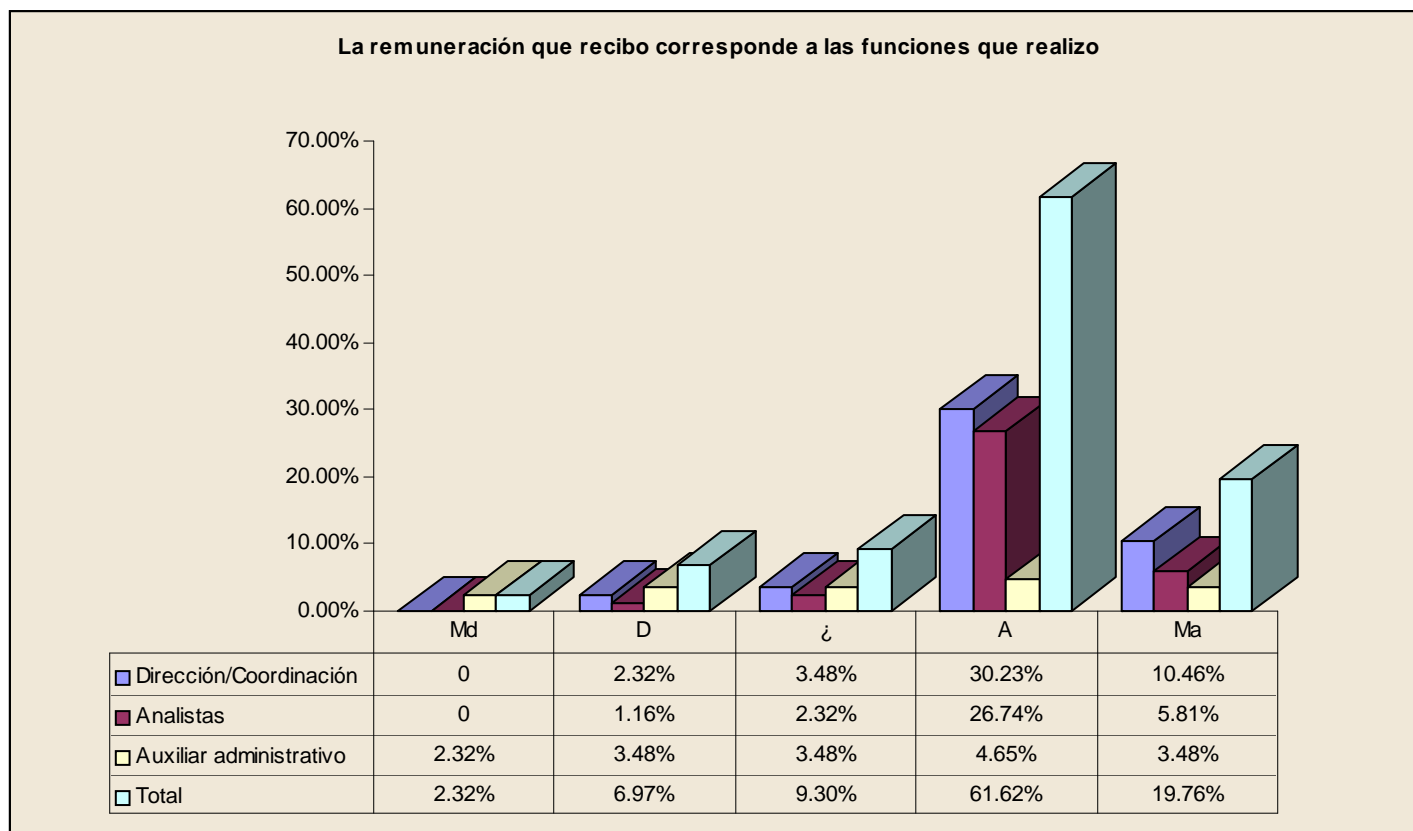


Fuente propia.

Tabla 25. ¿La remuneración que recibo corresponde a las funciones que realizo?

Retomando del marco teórico, Palma, S. (1999, P. 201), quien define el término satisfacción laboral como "La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, y de acuerdo a ello sean recompensados a través de sus salarios de acuerdo a las condiciones del trabajo.

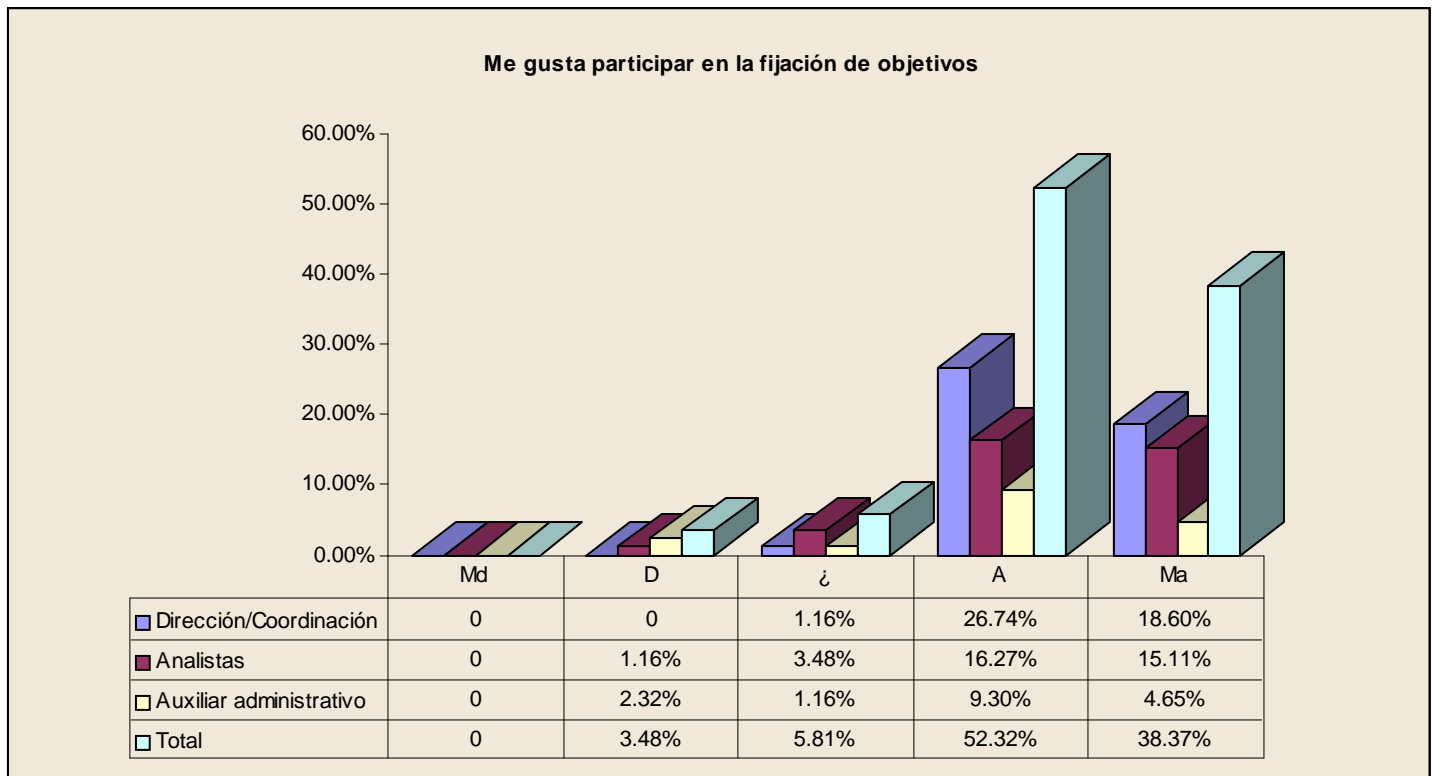


Fuente propia.

Tabla 26. ¿Me gusta participar en la fijación de objetivos?

Peter Drucker (2002, P.180), Grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia a un objetivo común.

En la gráfica representa que el personal funciona en los procesos participativos de toma de decisiones y con tareas compartidas y responden por buena parte del trabajo gerencial de nivel superior, uno de los aspectos fundamentales es la habilidad multifuncional, en la que cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.

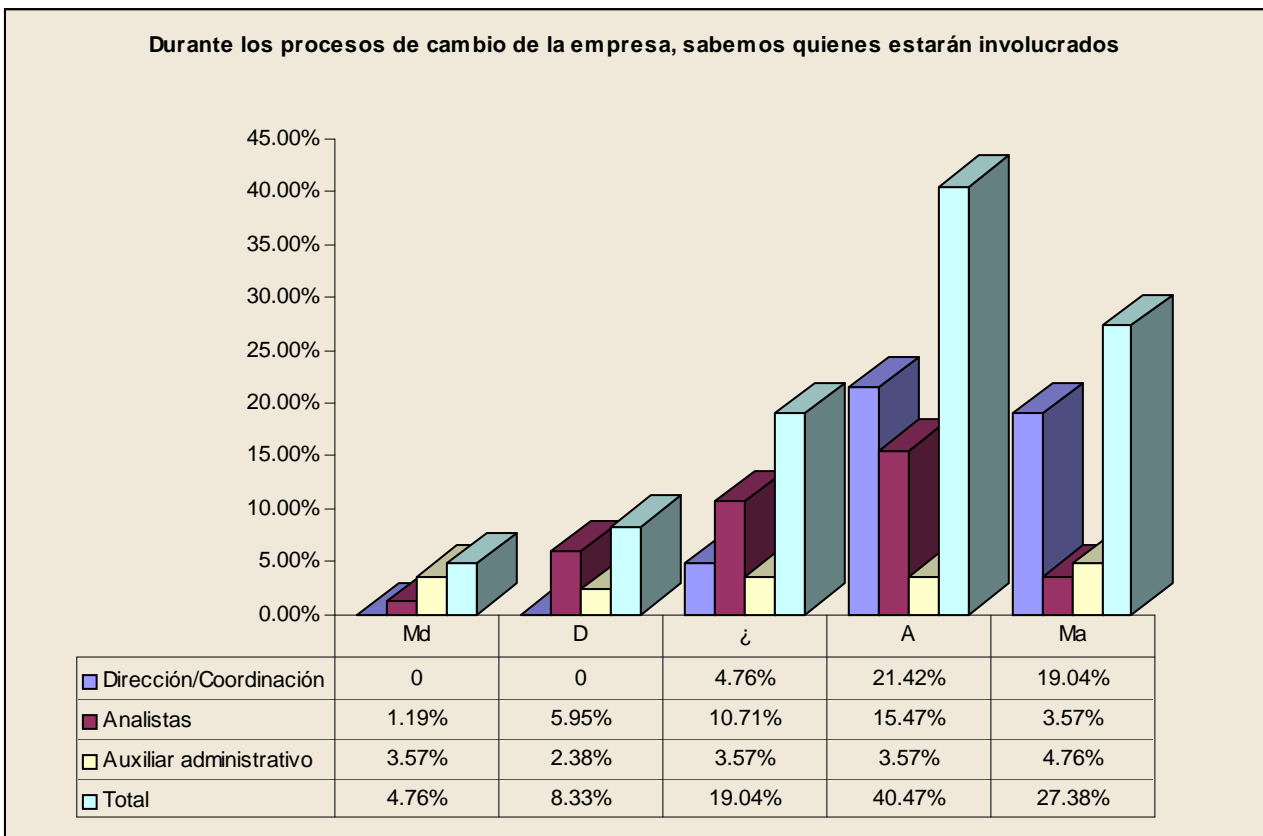


Fuente propia.

Tabla 27. ¿Durante los procesos de cambio de la empresa, sabemos quienes estarán involucrados?

Domínguez, Alberto (2002, P.85), consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad.

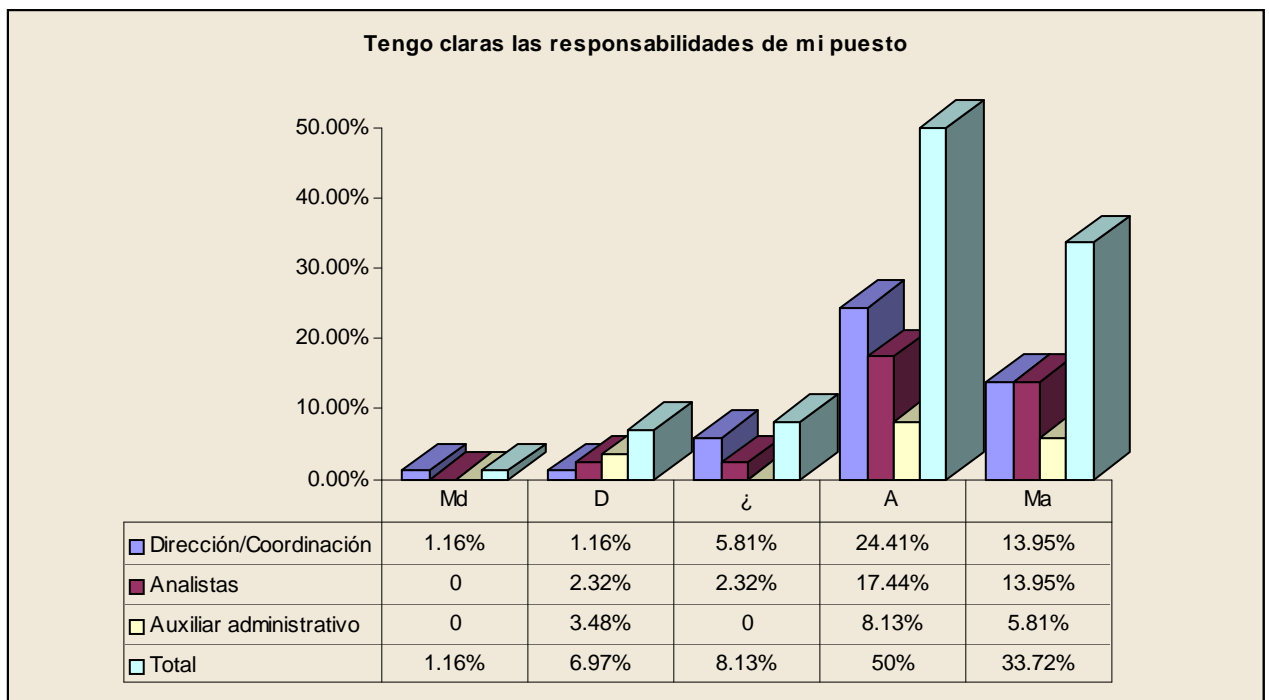


Fuente propia.

Tabla 28. ¿Tengo claras las responsabilidades de mi puesto?

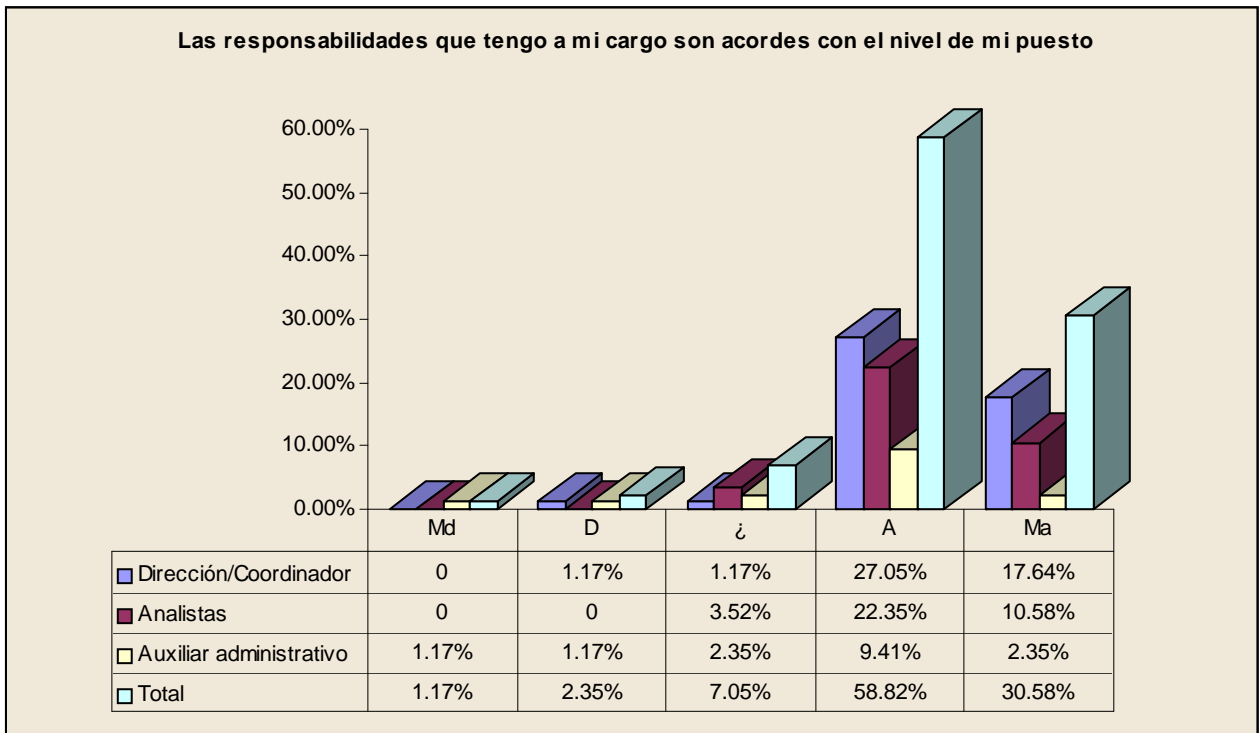
Smith, (1976, pág., 738), Se considera a la satisfacción como una respuesta afectiva del trabajador a resultados de la experiencia en el puesto.

En la gráficas siguientes se puede observar que en general existe la satisfacción en el trabajo, en si se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, es decir es el resultado de lo experimentado.



Fuente propia.

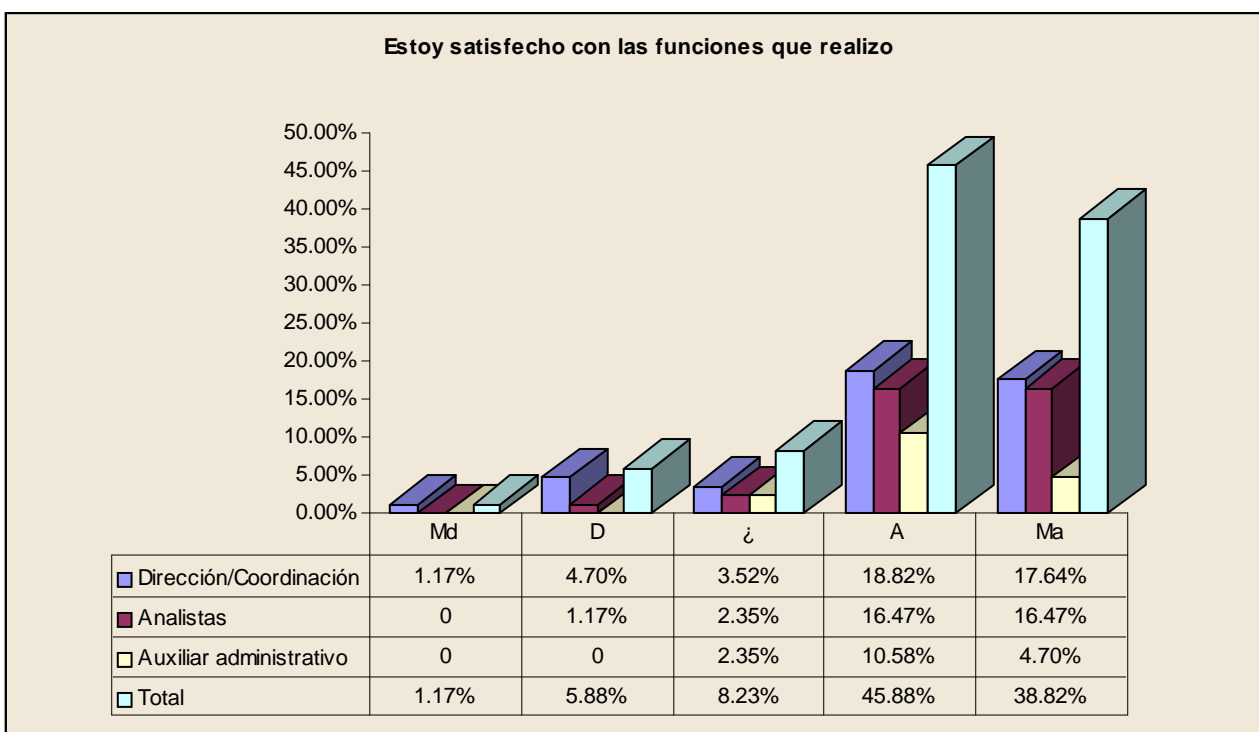
Tabla 29. ¿Las responsabilidades que tengo a mi cargo son acordes con el nivel de mi puesto?



Fuente propia.

Las respuestas obtenidas permiten inferir que los encuestados consideran que si existe una relación efectiva entre las tareas que realizan y las responsabilidades que actualmente tienen.

Tabla 30. ¿Estoy satisfecho con las funciones que realizo?

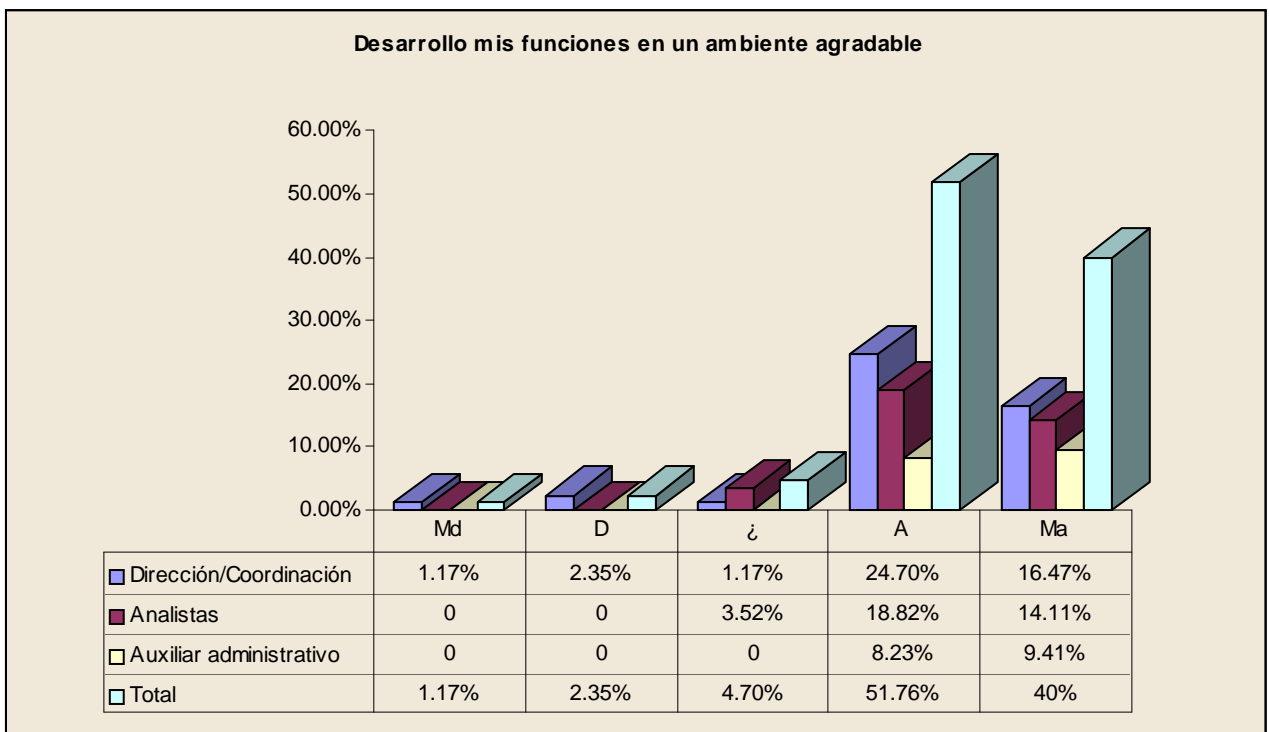


Fuente propia.

Esta respuesta tiene especial importancia pues es posible el verificar que efectivamente las personas encuestadas se sienten a gusto con las labores que desempeñan.

Tabla 31. ¿Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable?

El clima organizacional, este concepto es definido por Goncalves (1997, P.123) como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción.

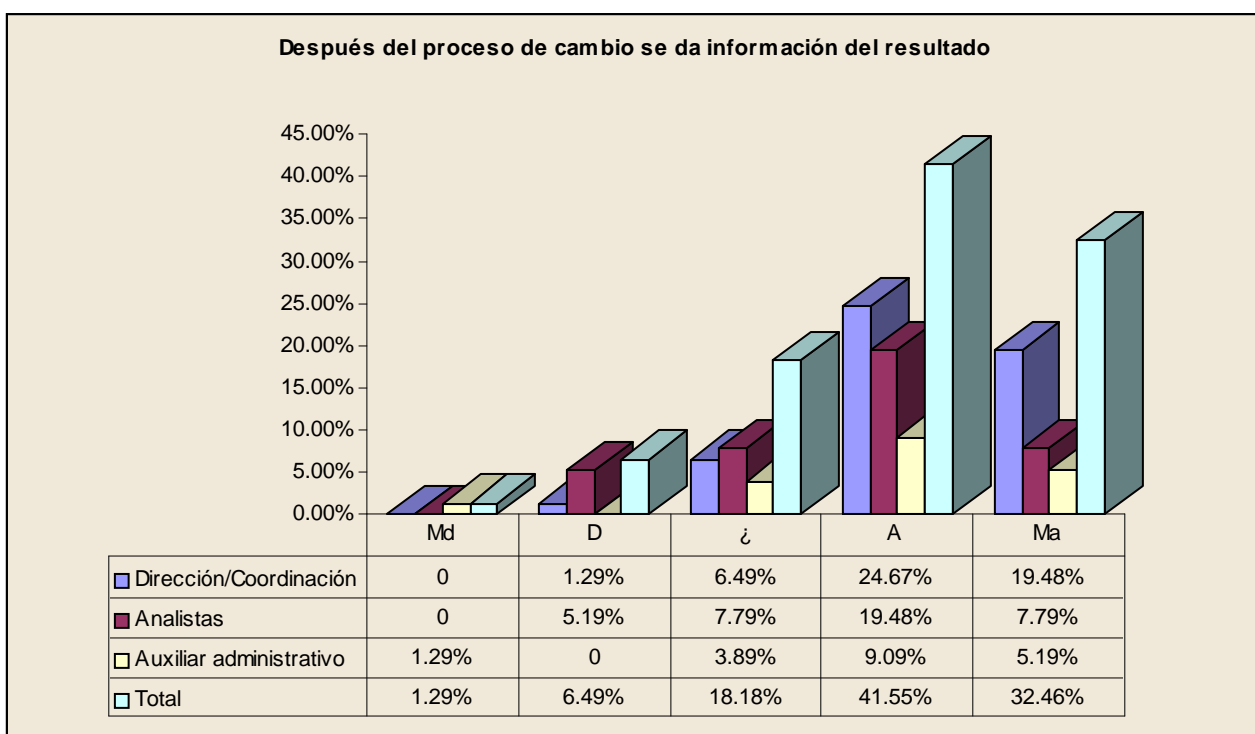


Fuente propia.

En este caso es factible observar que los encuestados se ven satisfechos con el ambiente en que desempeñan sus funciones.

Tabla 32. ¿Después del proceso de cambio se da información del resultado?

En la gráfica se puede decir que el liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina, informa y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas, con lo que da un clima organizacional agradable.



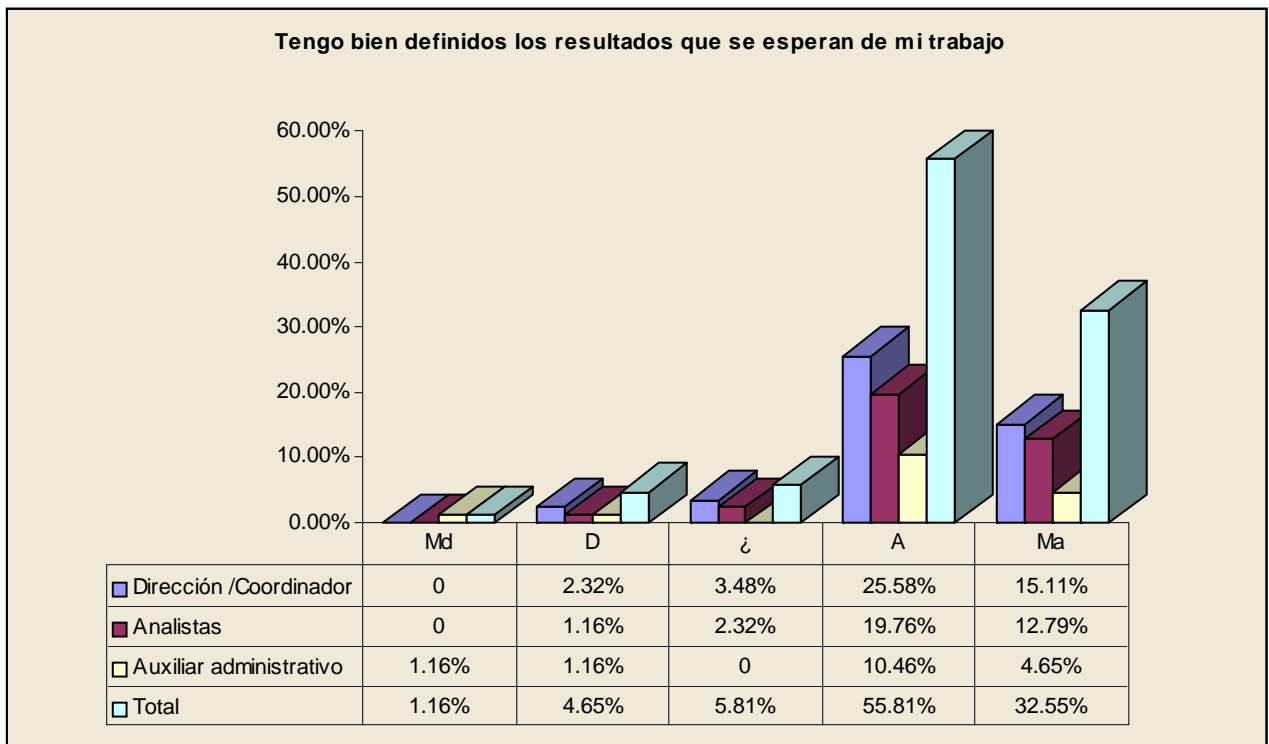
Fuente propia

En su mayoría los encuestados consideran que si se han realizando los cambios brindando el nivel de información apropiado.

Tabla 33. ¿Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo?

González C. (2000, P, 329). “Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Es decir, cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo.

Se sabe que cuando el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada.



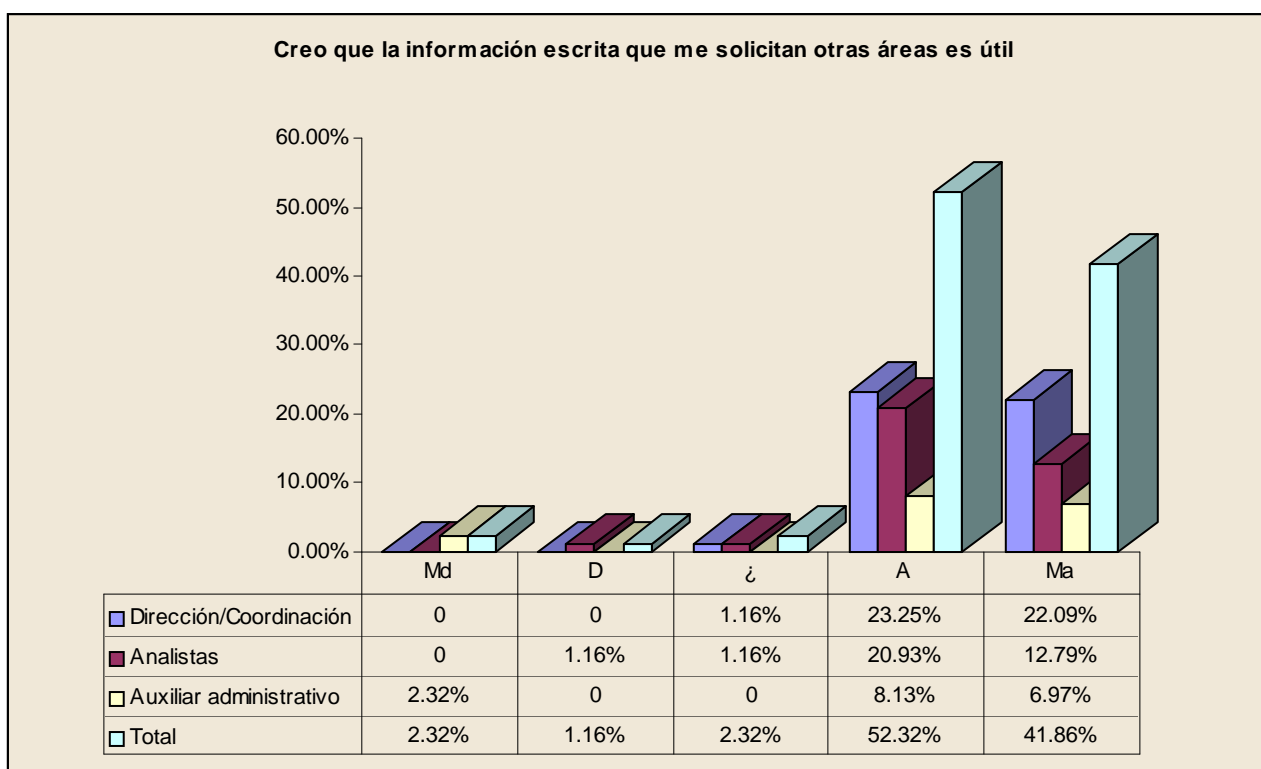
Fuente propia.

Tabla 34. ¿Creo que la información escrita que me solicitan otras áreas es útil?

Arias, Fernando (1973, P. 596), Es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos afectivos, comunicación fluida y abierta con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de conflictos.

La importancia de poder llevar a cabo un trabajo en equipo resulta cada vez mayor relevancia debido a que los problemas institucionales o se están complejizando cada vez más y más, dada la globalización imperante en nuestros días.

En la gráfica se puede observar que en general existe un adecuado nivel de comunicación.



Fuente propia.

4.1.1 identificación del estilo de liderazgo.

Al considerar el modelo de Vroom y Yetton donde se asigna como valor 1 a AI, 2 a

AII, 3 a CI, 4 a CII y 5 a GII tenemos lo siguiente:

Autocrático I ----- AI BAJO grado de participación

Autocrático II ----- AII

Consultativo I ----- CI

Consultativo II ----- CII

Participación en grupo ----- GII ALTO grado de participación

4.1.2. Indicando que los resultados obtenidos fueron.

| | MODA | MEDIA | PUNTAJE |
|--------------------------|------|--------|---------|
| DIRECTORES/COORDINADORES | 4 | 4.2457 | 46.70 |
| ANALISTAS | 4 | 4.1612 | 45.77 |
| AUXILIAR | 4 | 4.0181 | 44.2 |

Los resultados obtenidos colocan a los directivos/coordinadores en el cuadrante de participación de grupo y a los analistas y auxiliares en el Consultativo II lo que permite el tipo de liderazgo que presenta la unidad de estudio seleccionada.

4.2.2. Relación de resultados obtenidos.

Como se menciona en las características del instrumento utilizado para la medición de cada ítem se empleo una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "muy en desacuerdo" y cinco (5) corresponde a "muy de acuerdo".

Dicho instrumento consta de 45 reactivos empleando la escala de Likert.

En el caso del clima las cuatro dimensiones fueron operacionalizadas clasificándolas en diferentes rangos según una escala de Likert que va desde un mínimo de 34 puntos lo cual indicaría un clima "muy desfavorable" hasta 170 que nos brindaría una visión de un clima "altamente favorable" obteniendo los siguientes puntajes:

| | PUNTAJE |
|--------------------------|---------|
| DIRECTORES/COORDINADORES | 139.19 |
| ANALISTAS | 138.19 |
| AUXILIAR | 132.60 |

Considerando que el clima se considera con base a los siguientes puntajes:

| | |
|------------------------------|------------------|
| Muy desfavorable: | De 34 a 61.2 |
| Desfavorable | De 61.3 a 88.4 |
| Ni favorable ni desfavorable | De 88.5 a 115.6 |
| Favorable | De 115.7 a 142.8 |
| Muy favorable | De 142.9 a 170 |

Lo cual nos permite ver que el clima en la unidad de estudio seleccionada se considera como favorable, presentando pequeñas variaciones.

Al igual que en el caso del clima, la percepción del tipo de “liderazgo del jefe”, fue operacionalizada clasificándola en diferentes rangos según una escala de Likert que va desde un mínimo de 11 puntos correspondiente a un estilo autócrata de liderazgo, en el que se intercambia poca o nula información con los subordinados, sin dar participación a los mismos en la toma de decisiones de la empresa; a un máximo de 55 puntos correspondiente a un liderazgo de “administración de consensos”, en el que se intercambia libremente información con los subordinados, se delega parte de la toma de decisiones en los mismos y se incentiva la decisión grupal, teniendo que la equivalencia en la escala de Vroom y Yetton donde se asigna como valor I a AI, II a AII, III a CI, IV a CII y V a GII tenemos lo siguiente:

(I de 11 a 19.8) Autocrático I ----- AI BAJO grado de participación

(II de 19.9 a 28.6) Autocrático II ----- AII

(III de 28.7 a 37.4) Consultativo I ----- CI

(IV de 37.5 a 46.2) Consultativo II ----- CII

(V de 46.3 a 55) Participación en grupo ----- GII ALTO grado de participación

| | PUNTAJE |
|--------------------------|---------|
| DIRECTORES/COORDINADORES | 46.70 |
| ANALISTAS | 45.77 |
| AUXILIAR | 44.2 |

Al reunir los resultados se tiene lo siguiente:

| | PUNTAJE | PUNTAJE |
|--------------------------|-----------|---------|
| | LIDERAZGO | CLIMA |
| DIRECTORES/COORDINADORES | 46.70 | 139.19 |
| ANALISTAS | 45.77 | 138.19 |
| AUXILIAR | 44.2 | 132.60 |

Teniendo como base los resultados obtenidos es posible responder las preguntas de investigación en el siguiente sentido:

Si existe influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada.

El estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada es el Participación en grupo GII ALTO grado de participación

El estilo de liderazgo resulta en un clima organizacional menos favorable en la unidad de estudio seleccionada fue el Consultativo II CII

Conclusiones y recomendaciones

Como fue posible observar en el desarrollo del trabajo, a pesar de lo pequeñas que resultaron las diferencias entre los estilos de liderazgo de la unidad de estudio, el instrumento utilizado posee una sensibilidad tal que logro identificarlas y como se observo en prácticamente la totalidad de los elementos que integran el clima organizacional, el estilo de liderazgo si tiene influencia en el clima laboral existente en la unidad de estudio ya que si bien, las diferencias entre el involucramiento observado de los tres líderes seleccionados variaba consistentemente de la siguiente manera:

El área con mayor involucramiento es la dirección/coordiación con un puntaje de 46.70 considerada dentro del sector GII ALTO grado de participación, a la cual también le correspondieron los mejores índices de clima laboral en casi todos los componentes del mismo con una puntuación de 139.19 la cual si bien se encuentra compartiendo con las otras dos áreas el segmento de clima laboral favorable se encuentra ligeramente arriba de ellas.

El área que le sigue muy de cerca es la de los analistas con un puntaje de 45.77 considerado dentro del sector CII y esta pequeña diferencia a la baja también se

presenta consistentemente en casi todos los componentes del clima laboral con un puntaje de 138.19.

Finalmente, el área de auxiliares con un puntaje de 44.2 dentro del sector de CII ocupa también consistentemente la tercera posición en casi todos los componentes del clima laboral con un puntaje de 132.60.

Esto permite responder afirmativamente al problema de investigación ya que si existe una influencia positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada.

Así como responder las preguntas de investigación:

Si existe una influencia positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada.

Y a pesar de que se encontró que en la unidad de estudio los tres líderes seleccionados tenían el estilo de involucramiento que va de CII a GII ALTO se encontró que en la medida que este involucramiento era mayor el clima también era mejor.

Si bien con ligeras diferencias fue factible identificar estilos de liderazgo diferentes, en la unidad de estudio seleccionada.

Lo que también permite aceptar la hipótesis planteada ya que si existe influencia entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la unidad de estudio seleccionada.

Y se lograron los objetivos ya que se pudo identificar la posible influencia entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la unidad de estudio seleccionada y se encontró que a mayor involucramiento del líder resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada y por ende resulta más favorable.

Recomendaciones

Se sugiere el realizar futuras investigaciones utilizando la unidad de estudio seleccionada para identificar, si el estilo de liderazgo se permanece o presenta alguna variación la cual se vea reflejada en el clima laboral, obtenido en la nueva medición.

Se sugiera en realizar estudios similares en unidades de investigación, con mayor antigüedad, para observar diferencias entre ellas.

Bibliografía.

1. Arias, Fernando (1973), Administración de recursos humanos, México, Trillas.
2. Arias, Fernando (1999) Administración de recursos humanos, México, Trillas.
3. Avolio B.: (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
4. Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
5. Bass Bernard M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9 – 32.
6. Bass, B. M., Avolio, B. J. y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34. Blake, R. R. y Mouton,

7. Bolman Lee (1995), Q, et. al, Organización y liderazgo, Addyson- Wesley, Delaware, Estados Unidos.
8. Blake y Mounton (1973). *El modelo de cuadro organizacional GRID*. México, Ed. Fondo Educativo Interamericano.
9. Blum, M. Y Naylor, James, (1994), Psicología industrial: fundamentos teóricos y sociales, México, Trillas,
10. Burns, MacGregor James (1978). *Leadership*. U.S.A. Harper & Row, Publishers, New York.
11. Brunet, Luc. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas
12. Brow W. y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
13. Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
14. Burns J.M. (1978). Leadership. USA: Harper and Row.

15. Chiavenato Idalberto, (2000) Administración de Recursos Humanos. 5a. Edición. Ed. Mc
16. Dessler, G. (1997). Organización y administración: enfoque situacional. Mexico: prentice Hall.
17. Forenhad, G. y Gilmer, B (1965).environmental variation in studies of organizational behavior. Psycological bulletin. 63, 361-382.
18. Furnham, A. (1997). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.
19. Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Graw Hill. Interamericana S.A, Bogotá, Colombia.
20. Hall, R.H. (2004). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall.
21. Hall Richard H. (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
22. Hersey y Blanchard (1998) en “Administración del comportamiento organizacional”, México, Prentice Hall,

23. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. 7 a. Edición, México, Printice Hall.
24. Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México, Ed. IDH.
25. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. 7 a. Edición, México, Printice Hall.
26. Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México, Ed. IDH.
27. Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.
28. Hernández Sampieri y otros (2003). *Metodología de la investigación*. México. Ed. McGraw Hill.
29. Hellriegel, Don y otros (1998). *Comportamiento organizacional*. 8ª. Edición, México, Intenational Thomson Editores.

30. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. 7 a. Edición, México, Printice Hall.
31. Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. México: 7ª edición, Prentice-Hall.
32. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
33. Hunt, J (1993). "La Dirección de Personal en la Empresa". España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.
34. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1994). *Administración: Una perspectiva global* 10ª. Edición, México, Ed. McGraw Hill.
35. Koontz y O'Donnell, (1994) *Liderazgo* en "Curso de administración moderna". Edición, México, Ed. Mc Graw Hill.
36. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1994). *Administración: Una perspectiva global* 10ª. Edición, México, Ed. Mc Graw Hill.

37. Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias.
38. Phegan, B. (1998). Desarrollo de la cultura de su empresa, México: Panorama Editorial, S.A.
39. Schneider y Barlett, (1968) "Individual Differences and Organizational climate, México, Interamericana.
40. Sikula, F. (1987) "Administración de recursos humanos en Empresas, México, Limusa.
41. Robbins S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 6ª Edición, Editorial Prentice Hall,
42. Robbins S. (1999) "Liderazgo" en "Comportamiento Organizacional" Octava edición. México, Prentice Hall.
43. Robbins S. (2000). Comportamiento organizacional". México Editorial Prentice Hall.
44. Reinaldo O. da Silva, Silva Da - 2002 - Business & Economics. México Editorial Prentice Hall.

45. Schein, Edgar H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition.
46. Tannebaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern.
Harvard Business Review. 36(2): 95-101
47. Valle, R (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos:
Addison Wesley Iberoamericana.
48. Valencia, R. (2004). Influencia del clima organizacional en la satisfacción en el
trabajo y desempeño laboral de los académicos de una institución de educación
superior: tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán,
Mérida, México.
49. Vroom y Yetton (1973). *Leadership and decision making*. E.U: University of
Pittsburgh.
50. Werther, W. B y Davis, K. (2001). Administración de personal de recursos
humanos. 5ª edición, México: Mc Graw Hill.

Anexo I

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 86.0 N of Items = 45

Alpha = .9364

Alpha obtenida al aplicarle el procedimiento a la base de datos resultado de esta investigación.

Anexo 2

El techo presupuestal del año 2007 fue de \$ 19'773,809.18 y se ejerció en las siguientes modalidades de capacitación:

| Modalidad | CURSOS | BECAS | INVERSION |
|---|--------|-------|-----------------|
| Autoempleo (Subasta 2 X1) | 51 | 1,020 | \$ 3,996,046.48 |
| Autoempleo en Microregiones | 3 | 60 | 236,862.32 |
| Formación Laboral en Competencias | 13 | 215 | 600,067.50 |
| Formación en la Práctica | 85 | 1,700 | 5,631,951.00 |
| Formación Productiva | 20 | 400 | 1,494,537.44 |
| Proyectos de Inversión Productiva. | 42 | 186 | 5,474,618.39 |
| Proyectos de inversión Productiva a Microregiones. | 7 | 19 | 365,526.05 |
| Sistema de Apoyos Económicos a Buscadores de Empleo | 43 | 1,468 | 1,839,200.00 |
| Sistema de Apoyos Económicos a la Movilidad Laboral Externa | 1 | 45 | 135,000.00 |
| Total | 265 | 5,113 | \$19,773,809.18 |