



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN SOBRE EL
ESTILO DE SUPERVISAR AL PERSONAL COMO DETERMINANTE DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL”**

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA LA ALUMNA

ERIKA JANETT CHÁVEZ GUTIÉRREZ

CON MATRÍCULA

202213546

TENIENDO COMO ASESORA A LA

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL	11
Antecedentes del Clima Organizacional.....	12
Definiciones de Clima Organizacional.....	14
Elementos del Clima Organizacional	16
Influencias sobre el Clima de una Organización	18
Comportamiento Organizacional.....	19
Elementos del Comportamiento Organizacional.....	20
Relación entre Clima y Comportamiento Organizacional.....	22
Tipos de Clima Organizacional	24
Diferentes Orientaciones que dan origen a los Climas Básicos	24
El Clima Orientado al Sistema	26
El Clima Orientado a las Personas	27
El Clima Orientado a la Producción.....	27
El Clima Orientado al Equipo	28
Climas Básicos orientados a la Eficacia.....	28
El Clima de Estancamiento	29
El Clima Condescendiente.....	29
El Clima Autoritario	30
El Clima Ambivalente	30
El Clima de Adaptación.....	31
El Clima Humanístico	31
El Clima de Dedicación.....	31
El Clima de Rendimiento	32
Formas de medición del Clima Organizacional	32
CONCLUSIONES	38
CAPITULO II: LIDERAZGO	40
Antecedentes del Liderazgo.....	41
Definiciones de Liderazgo.....	42
El Poder como componente del Liderazgo.....	44
Bases del Poder.....	44
Tipos de Poder	45
La Cadena de Mando	47
Modelos de Liderazgo	48
Teorías sobre el Liderazgo	52
Teoría de los Rasgos.....	52
Teoría Conductual	52
Teoría de la Contingencia o Situacional.....	57
Teoría Integral del Liderazgo	63
Liderazgo Basado en Valores	64
¿Cómo influye el Tipo de Liderazgo dentro del Clima Organizacional?.....	70

Líder Desertor.....	70
Líder Misionero	71
Líder Autócrata.....	71
Líder Conciliador.....	71
Líder Burócrata.....	72
Líder Promotor	72
Líder Autócrata Benevolente.....	72
Líder Ejecutivo	73
Diferencias entre Líderes y Administradores	74
Cualidades y Habilidades en un Líder.....	77
¿Dirigen igual Hombres y Mujeres?.....	82
CONCLUSIONES	85
CAPITULO III: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN EL SUPERVISOR.	88
La Supervisión.....	89
El cómo y el por qué de la Supervisión	91
Teoría “X”, “Y” y “Z”	93
Poder, Política y Liderazgo en relación con el papel del Supervisor	94
Tramo de Control	95
Centralización y Descentralización.....	96
Diferentes visiones del Trabajo del Supervisor.....	97
Habilidades que debe poseer el Supervisor	100
¿Cómo se debe elegir un Supervisor?	105
CONCLUSIONES	107
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	110
Objetivo	110
Problema.....	110
Variables.....	110
Variable independiente	110
Variable dependiente	110
Preguntas de investigación	111
Tipo de investigación	111
Hipótesis.....	111
Instrumento.....	111
Descripción de las subescalas.....	112
Escenario	112
Sujetos	113
Procedimiento.....	113
CAPÍTULO V: RESULTADOS	114
Interpretación de las correlaciones	118
Sugerencias respecto a la prueba.....	120
DISCUSIÓN.....	122
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXO 1.....	128
James Ensor: La entrada de Cristo en Bruselas. 1888-89.....	128
ANEXO 2.....	129
Hipótesis psicológicas en que se fundan la Teoría “X”.....	129
ANEXO 3.....	130

Los Supuestos de la Teoría “Y”	130
ANEXO 4.....	131
Supuestos de la Teoría Z	131
ANEXO 5	132
Escala de Ambiente Laboral y Hoja de Respuestas	132

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, a Dios, por permitirme ver realizado uno de mis más grandes sueños, por darme la fuerza y la voluntad necesarias para superar las dificultades encontradas en mi camino y por permitir a mis seres queridos acompañarme en estos momentos tan importantes para mí, por prestarme y prestarles vida para estar aquí.

A mi Papito por todo el esfuerzo y trabajo realizado en este tiempo para que yo pudiera estudiar sin tener alguna otra preocupación que esa, por estar siempre dispuesto a brindarme su apoyo y su cariño, por todas las horas extras trabajadas para que a mí no me faltara nada y siguiera mi camino, por los consejos dados y por el amor que siempre, a su manera, me ha demostrado, por no dejarme sola en los momentos en los que más lo necesitaba y por estar siempre dispuesto a darse más si yo lo requería, por enseñarme que lo único que me podía enseñar y con lo único que me podía defender en este mundo es con preparación y educación.

A mi Mami, por el apoyo que me brindó para lograr mis metas, por sus cuidados, porque soportó todas mis histerias, por sus desvelos, su cariño, apoyo y comprensión, por su preocupación cuando el reloj daba las diez de la noche y yo no llegaba, por las lágrimas derramadas en todo este tiempo y enjugar con su amor las mías, pero sobre todo, porque en los momentos difíciles me recordaba que "yo podía".

A mis hermanos, especialmente a David, porque siempre confiaron en mí y me brindaron su apoyo y comprensión, por hacerme sentir bien cuando pensaba que ya no podía seguir en el camino, por darme su cariño, su admiración y compañía aún cuando yo no podía regresarles el tiempo prestado, porque de manera desinteresada y cada uno a su manera me enseñaron las diferentes formas de querer a una misma persona.

A todas las personas que vivieron esta etapa conmigo y siempre me apoyaron para realizar mis sueños, a los que creyeron en mí, a los que siempre me han brindado su cariño, sobre todo a mis padrinos Rosendo y Lourdes, Juan y Fermína, Rubén y Lola, a mi tía Bertha y mi tío Teófilo, a doña Malena, a mi tía Luz y mi tío Inés, a mi tía María, que siempre me brindó su cariño e interés y

aunque ya no está conmigo en cuerpo siento su compañía y su amor está en mi corazón, a todos mis tíos en general.

A todos mis maestros, porque cada uno de ellos me ha transmitido algo diferente que ha dejado su huella en mi mente y mi corazón y porque desde que empecé el kinder me han enriquecido con sus enseñanzas y me ayudaron a formar las bases que necesitaba para terminar mi carrera profesional, a Bety, Martha, Conchita, Mary, Héctor, Ángeles, Roberto, Sara, Pilar, Emma, Rubén, Leonor, María de los Ángeles, Elsa, Leo, Martha, Guadalupe, Javier, porque aparte de ser mis maestros fueron mis amigos, creyeron en mí y de todos aprendí algo especial.

En la Universidad, especialmente a los profesores: Favela, por enseñarme a defender mis ideas; Tony, por ser mi amiga, escucharme cuando tenía problemas, por su cariño y su confianza y por aportarme conocimientos sobre muchas cosas de la vida; Eduardo por su apoyo y por no dejarse ni dejar que nos enajenemos con el trabajo o las obligaciones y de manera desinteresada dedicarle un espacio a la cultura; Mercedes Ibarra, porque me ha dado una de las enseñanzas más grandes y mejores de las que he tenido: a disfrutar de todo lo que hago y porque con su interés en sus alumnos y sus dinámicas me aportó más conocimiento de lo que un libro me pudiera haber dado y porque sus enseñanzas más que de formación profesional fueron de formación personal, lo que siempre y en cualquier momento me va a ayudar; a Agustín Montaña, una persona a la que admiro mucho, porque con su inteligencia, experiencia, espíritu y fortaleza me demostró de manera práctica que verdaderamente las barreras no existen más que en la mente de nosotros mismos y porque el cariño que le tiene a sus alumnos lo hace un verdadero maestro; a Epifanio García, porque a pesar de que nunca lo tuve como profesor es una persona que a veces, de manera indirecta y sin saberlo, me ha aportado muchas enseñanzas y porque posee muchas cualidades sin dejar de ser sencillo; y a Miguel Ángel Rosado, por la gran persona que es, por los conocimientos que me aportó como persona y como maestro y por la ayuda prestada en la interpretación de los resultados de las encuestas de este trabajo. A Luli y a Tere por su cariño, a Gerardo por su apoyo y a los tres por hacerme agradable el Servicio Social.

A la maestra Alma Patricia Aduna Mondragón, también de la Universidad, pero a la cual le hago un apartado especial porque es mi amiga, mi maestra y mi asesora dentro de este trabajo. Como amiga por las enseñanzas que me ha dado para aplicar en el camino de la vida, por sus consejos, su

compañía, su ayuda, su tiempo, su comprensión, su apoyo, sus regaños, su confianza y su cariño, por no dudar y creer en mí cuando ni yo lo hacía, por dejarme aprender de ella y por la maravillosa persona que es. Como maestra por todo lo que me enseñó en sus clases, por innovar la docencia haciéndonos partícipes de todo lo que sucedía en el grupo, porque con ello me enseñó a trabajar en equipo, a tomar decisiones y despertó mi creatividad para realizar las cosas de manera distinta desarrollando las habilidades de las que dispongo sin descuidar el contenido de la materia. Como asesora por su gran ayuda y la paciencia que me tuvo en la realización de mi tesina y por darme la guía para realizar un trabajo de investigación en el que pueda no sólo aplicar instrumentos para la medición del Clima Organizacional sino interpretarlos, que es lo más importante.

A los directivos y trabajadores de la empresa Hilaturas Seleccionadas S.A. de C.V. por permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones y apoyar con ello la realización de este trabajo.

A mi Universidad y todas las escuelas por las que he pasado, porque han sido mi casa en un tramo de mi vida y me brindaron un lugar para estar ahí. A su personal por cuidar que todo este en buenas condiciones para que nosotros lo utilicemos.

A todas las personas que han sido mis amigos porque cada uno de ellos dejó algo en mí y porque aunque ya no estemos juntos y cada uno haya tomado un camino distinto me aportaron una enseñanza distinta y en su momento me alegraron y prestaron su compañía en un tramo de mi camino, porque con cada uno de ellos he disfrutado de la vida. A Pili, Paty, Tony, Magüi, Daniel, Luis, Eric, Claudia, Karina, Blanca, Laura, Cinthya, Saúl, David, Jackie, Martha, Lupita, Mónica, a todos los del grupo de teatro de Tony y los del grupo "Ollín Mexico", etc.

Finalmente, a las personas que no creyeron en mí, que desearon mi fracaso y hasta lo esperaron, a las que cuando dije "quiero estudiar" me voltearon la espalda y sembraron mala hierba, a todas las que desearon mi mal, pues gracias a ellas, cada vez que me sentía derrotada, de todo eso, del apoyo de los demás y de las palabras de aliento que otros me brindaban, sacaba fuerzas para seguir adelante, luchando por mis sueños, pues de sueños vive el hombre, es lo que le da sentido a la vida y "Si lo puedes soñar, lo puedes lograr"

Con todo mi amor, Erika Janett Chávez Gutiérrez

RESUMEN

El motivo principal del presente trabajo es estudiar y analizar el Clima Organizacional, las repercusiones que tiene éste dentro de la productividad de una organización, la importancia del mismo en nuestros días (en los que se deja a un lado la organización aislada y se le toma en cuenta con un enfoque más integral, de sistemas y además más humano) así como las consecuencias de no tomarlo en cuenta, sus orígenes, historia y evolución. Para ello se llevó a cabo una investigación bibliográfica y una de campo a través de la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral (WES – Work Environment Scale; Moos e Insel, 1986) en la empresa Hilaturas Selectas S.A. de C.V. Este instrumento ha sido utilizado en diversas organizaciones mostrando un alto grado de confiabilidad en los resultados obtenidos.

El instrumento utilizado mide 3 dimensiones (relaciones, desarrollo personal y mantenimiento y cambio del sistema) y contiene 10 subescalas, este trabajo se enfocó principalmente a una de ellas, que es la de Apoyo del Supervisor –incluida en la dimensión de relaciones-, y que está directamente relacionada al liderazgo. Por lo anterior también se realizó una investigación detallada con respecto a los diferentes tipos de liderazgo, los diversos tipos de líderes, las diferencias del liderazgo entre hombres y mujeres, el liderazgo en los puestos medios y la supervisión y sus consecuencias dentro del Clima Organizacional, los diversos papeles que juega el supervisor dentro de una organización, además de otros factores que determinan el tipo de liderazgo y las circunstancias en las que se puede –o debe- elegir alguno de ellos en especial para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Al realizar el análisis de los resultados se encontró que el Clima Organizacional de la empresa en la que se realizó el estudio es aceptable, ya que 8 de las 10 subescalas están por encima de la media, lo que es un buen indicador; Innovación y Presión en el Trabajo se encuentran por debajo de la media, pero que ésta última subescala tenga tal puntuación es también un buen indicador, ya que es una subescala inversa y entre menos presión perciban las personas en su lugar de trabajo, el Clima Organizacional de la empresa es mejor.

INTRODUCCIÓN

Después de la Revolución Industrial y a principios del siglo pasado nace la ciencia que hoy se conoce como la Administración Moderna. Fue Taylor el primero que empezó a realizar estudios de manera concreta sobre lo que es la organización en sí y de manera seria. Aunque muchos le atribuyen que es el padre de la Administración Científica, hay otros tantos que no están de acuerdo con esta perspectiva y creen que al que se le debe de dar el crédito por todos los descubrimientos que hizo sobre esta materia es a Henry Fayol, ya que Taylor lo único que aportó fue el estudio de “Tiempos y Movimientos” y la especialización del trabajo, pero en realidad es Fayol el que descubre y hace un estudio sobre las cuatro áreas funcionales de la empresa además de dar una lista de 14 principios fundamentales para la Administración, que son: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal. Es por todos estos descubrimientos que muchos no están de acuerdo en que Taylor tenga más crédito que Fayol dentro de la Administración.

El hecho de que hasta ese tiempo no se considerara a la Administración como una ciencia en sí no quiere decir que antes de eso no haya existido. Si se hacen estudios sobre cómo era la organización en la etapa primitiva del ser humano, se encontrará que muchos de los principios básicos de la Administración se aplicaban entre ellos, tales como la división del trabajo, ya que las mujeres tenían tareas específicas a realizar, al igual que los hombres y los niños, pero esto sin estar en una empresa, tenían autoridad, jerarquía, orden y unión al realizar cada quien sus tareas de manera adecuada y llegar a los objetivos que perseguían. La diferencia es que en ese tiempo todo esto no se sabía ni aplicaba de esta manera y ahora a base de diversos estudios se conoce.

Con el paso del tiempo y debido a los grandes cambios a los que se ha expuesto la sociedad en general, teorías como la de Taylor y Fayol u otros, ya no son tan eficientes como lo fueron en su momento y que así como ha ido cambiando la sociedad, también la Administración se tiene que ir renovando, y mucho más las empresas, en cuestión de cómo manejarse de manera adecuada y que nos ayude a solucionar los problemas que hay dentro de las mismas. Fayol hablaba de lo que eran las 4 áreas funcionales de la empresa (Finanzas, Recursos Humanos, Ventas y Producción).

Este trabajo se enfocará a lo que son los Recursos Humanos y cómo es que han ido tomando importancia a lo largo del tiempo y con muchos esfuerzos. Los primeros en estudiar al ser humano como un todo integrado y que le empezaron a dar importancia a lo que la persona sentía son Elton Mayo, Lewin y Maslow; les siguen: Herzberg, Ouchi, McGregor y Drucker. Todos ellos se enfocan en la teoría de que la conducta del ser humano tiende a hacer que la productividad del mismo dentro de la organización crezca o disminuya.

Es así como se llega a lo que es el tema de interés en este trabajo y que lleva a pensar que la conducta del ser humano, la cual se ve afectada por diversos factores personales, es la causante de que en muchas ocasiones no se logren los objetivos organizacionales y el por qué

ocurre de esta forma, así como a determinar de qué manera influye todo esto dentro de lo que es el Clima Organizacional.

Aquí se analiza el Clima Organizacional y las consecuencias que éste puede tener dentro de la organización, así como los elementos que lo conforman y sus diversas formas de medición. También se desarrollan los efectos del tipo de liderazgo ejercido a nivel directivo sobre el clima organizacional y los impactos que éste puede tener sobre las diversas formas en las que dirigen los mandos medios dentro de la organización.

En el Capítulo I se presentan los antecedentes del Clima Organizacional y una definición del mismo. Se explica la manera como se forma, los diferentes tipos que se pueden encontrar en la organización, el comportamiento organizacional y la relación que hay entre Comportamiento y Clima Organizacional así como algunos instrumentos que se usan para su medición, entre los cuales se encuentra descrito el que se utilizó en este trabajo de investigación.

En el Capítulo II se muestran diferentes Tipos de Liderazgo y las Teorías sobre las cuales se han fundamentado, los Modelos que existen y la influencia que tienen dentro del Clima Organizacional, además de la relación directa que hay entre Liderazgo y el Clima existente en una Organización. Finalmente se hace una comparación entre el tipo de Liderazgo de los hombres y las mujeres.

Dentro del Capítulo III se hace énfasis en una de las escalas que se manejan dentro del instrumento utilizado en la investigación, la cual es el **Apoyo del Supervisor**. Aquí se ve la forma en la cual, dependiendo de cómo sean tratados los trabajadores por parte de sus supervisores, van a cooperar para el logro de los fines de la organización, o bien, se van a mostrar apáticos a ellos, además de analizarse el papel tan difícil que le ha tocado jugar al supervisor por tanto tiempo dentro de la organización y la influencia que el Liderazgo de la Dirección tiene sobre la forma en que lideran los supervisores.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, el instrumento que se utilizó, el escenario y el procedimiento.

Finalmente, en el Capítulo V se muestran los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas sobre el Clima Organizacional de la empresa y una discusión sobre éstos, así como algunas sugerencias para mejorar este aspecto de la organización estudiada.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la Administración Moderna es la forma de integrar y tomar en cuenta al individuo dentro de la organización, lo que en palabras de Argyris implica “que ambas partes han de ceder un poco para aprovecharse recíprocamente de la otra parte” (Argyris, 1979) y de cómo estas interrelaciones pueden afectar a la organización, ya sea de manera positiva o negativa creando un Clima Laboral adecuado para poder llevar a cabo los objetivos organizacionales .

Por mucho tiempo se pensó que la eficacia de una organización se podía medir por el nivel de “lucro” que ésta podía generar, pero a partir de algunos años a la fecha, varios estudiosos de la Administración se han dado a la tarea de analizar los múltiples objetivos que tiene la organización y se han tomado en cuenta factores como la personalidad, las tradiciones, los criterios cognoscitivos, las percepciones y muchas otras variables como integrantes de la eficacia organizacional (Ídem). Este autor toma en cuenta dentro de su obra factores como: la competencia individual, el compromiso con el propio trabajo, la responsabilidad personal, la actualización individual y la actividad, viabilidad y vitalidad de las organizaciones, lo que sirve como base para intentar estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización y ver de qué manera afecta ese comportamiento el Clima Laboral dentro de la misma, lo que a su vez nos puede decir qué tanto afecta éste la productividad en ella.

El estudiar el Clima Laboral dentro de una organización ayuda a determinar de qué manera se puede mejorar y cómo es que el tener ese clima puede estar ayudando u obstaculizando los objetivos organizacionales que se plantea la empresa. Por otro lado se puede llegar a saber si la productividad de ésta se está viendo afectada y de qué manera. Asimismo, a partir de estudios como el presente se pueden sugerir soluciones a problemas que pueda haber dentro de la organización, tales como: la rotación de personal, la baja productividad, los conflictos laborales, etc.

Debe enfatizarse que el factor humano es el más importante dentro de una organización y el que hace que todo lo que pase dentro de la misma funcione de manera adecuada y que ésta se creó para el ser humano, no el ser humano para ella. La organización surge debido a que la sociedad necesita estar unida para llevar a cabo ciertos objetivos que de otra manera no podrían realizarse.

Como se puede ver, es de suma importancia el estudiar el Clima Organizacional, ya que de esta forma se puede llegar a saber qué tanto los trabajadores se sienten parte de la empresa y están dispuestos a dar por el bien de la misma, y si no están dispuestos a dar nada, a través de una prueba se puede detectar en qué parte está el problema de la misma y entonces tomar medidas para corregirlo. Con esto se puede lograr aumentar la productividad de la organización y colocarla en un lugar privilegiado además de mantenerlo mientras no se descuide esta parte. También ayuda a explicar las “inconsistencias en nuestra comprensión sobre lo que ‘causa’ la satisfacción en el trabajo, la efectividad en la organización y estados deseables semejantes” (Howell, 1979: 104)

CAPÍTULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL

Para iniciar este capítulo, lo primero que hay que entender es el concepto de organización. José Luis Pariente¹ menciona que la palabra organización tiene dos significados: uno que se refiere a una etapa del proceso administrativo y otro que la considera un ente social. Dentro de este trabajo, se utilizará el que toma en cuenta a la organización como un ente social, y sobre ella se darán algunos otros significados.

- Las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas debidamente construidas y reconstruidas para buscar fines específicos; es un espacio multideterminado, cruzando por lógicas de acción contradictorias, complejo por su naturaleza y dinámico por su incesante cambio. Es un objeto cultural, político, económico e histórico a la vez. (Madrigal, 2005)
- La organización es la integración de individuos y grupos en el marco de un orden formal que establece las funciones que éstos deben cumplir. (Jorge Etkin, 2000)²
- Las organizaciones e instituciones son sedes del poder, de la autoridad, la política, y el ambiente en el cual se desenvuelven los líderes. Albergan en su interior emociones, sentimientos, pasiones, alegrías, ilusiones y la suma de comportamientos individuales y grupales que dan como resultado el clima laboral y comportamiento organizacional. (Madrigal, 2005)
- “Organizar es identificar y agrupar las actividades requeridas de acuerdo con la planeación, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones que integren equipos de trabajo. Organizar incluye también la selección del personal adecuado. Decir organizar es decir integración.” (Rodríguez, 1987: 53-54)

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones son entidades sociales que se encaminan hacia metas específicas y que están diseñadas con una estructura determinada, en la cual, las acciones se coordinan y se vinculan con el ambiente externo. Según Madrigal (2005), sus principales componentes se encuentran ilustrados en la figura 1.

En ella se observa claramente cómo es que los diferentes elementos que forman la organización se conjugan entre sí para darle origen, dando lugar a lo que se le llama un sistema. Considerando lo anterior, se puede deducir que la organización es un todo integral en el que interactúan elementos y personas los cuales, dependiendo de las circunstancias y de su adaptación a las mismas, van a dar origen a lo que es el Clima Organizacional. Según Rodríguez (1987), “el medio determina el estilo de la organización en dos niveles: a) Directamente, a través de los modelos organizacionales que ofrece; y b) Indirectamente, a través de los hombres que la componen y que son producto del medio”.

¹ Mencionado por Madrigal Torres Berta Ermila (2005: 2)

² Ítem

Para analizar y entender un poco más a que es a lo que se le llama Clima Organizacional, se van a dar algunos hechos históricos que dieron origen a esta parte tan importante del análisis de una organización y al estudio de su influencia dentro de la misma.

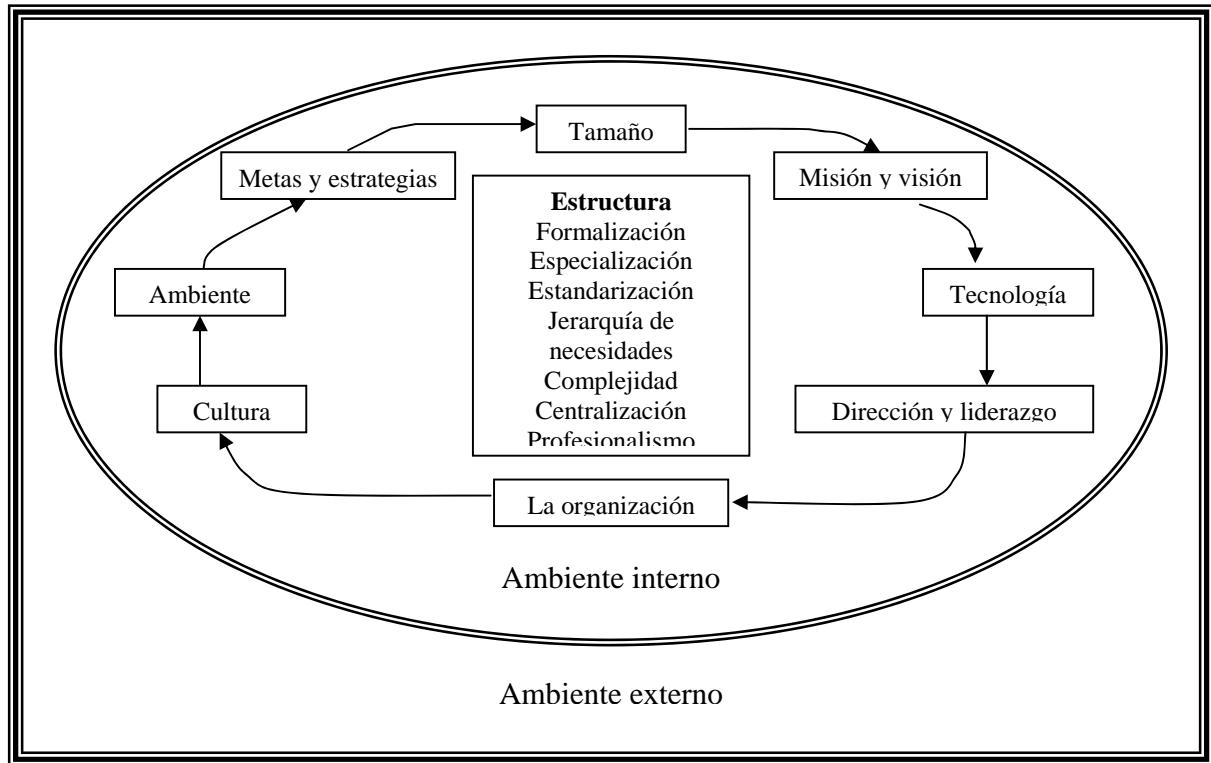


Figura 1. Componentes de la organización (tomado de Madrigal, 2005)

Antecedentes del Clima Organizacional

Los antecedentes de lo que hoy se conoce como el Comportamiento Organizacional y que forma parte del tema principal de este trabajo que es el Clima Organizacional, los podemos encontrar alrededor del año 1800 y después de la Revolución Industrial cuando Robert Owen se rehusó a emplear niños dentro del proceso de producción de su fábrica, enseñó a los trabajadores los aspectos de limpieza y temperancias³ y mejoró sus condiciones de trabajo. Con esto, fue el primero en hacer hincapié en las necesidades de los trabajadores, convirtiéndose así en el verdadero padre de la dirección de personal, según algunos estudiosos del tema.

Posteriormente Andrew Ure incorporó un tercer factor humano dentro de los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura en su obra “The philosophy of manufactures” (1835). Estas ideas fueron aceptadas muy lentamente o firmemente rechazadas; en algún momento y debido al mal uso de esta nueva área de la administración de recursos humanos, se

³ Moderación, templanza (armonía)

llegaron a confundir con paternalismos⁴ o benevolencia, más que como un reconocimiento verdadero de la importancia de las personas en el trabajo.

Taylor a principios del siglo pasado y al que se conoce como “El padre de la administración científica” hizo su aporte a esta materia y al reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales a través de su estudio de tiempos y movimientos, en el cual “busca la manera correcta de hacer las cosas, de automatizar el sistema y estandarizar las tareas de los trabajadores”. Busca más que nada la eficiencia técnica dentro del proceso de producción pero también da a conocer la importancia del Recurso Humano en la Organización. Posteriormente llegan autores como Elton Mayo o Mary Parker Follet así como Douglas McGregor, que siguen haciendo aportes a esta parte de la organización antes tan descuidada por parte de los directivos de las altas empresas o industrias y que empiezan a estudiar de cerca al ser humano y su comportamiento dentro de la organización. A base de muchos estudios se descubren varios factores que influyen en lo que es el **Clima Organizacional**.

El Clima Organizacional es un tema que últimamente está despertando mucho interés, se le ve cada vez más como un aspecto que influye de manera significativa en los niveles de eficacia y en los resultados que tenga la organización, además de que puede ser manejado y modificado para obtener los resultados que se esperan. “La principal función del cambio de clima es la de mejorar la eficacia”. (Reddin, 1994).

El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por cosas como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta, que son tácitas⁵ pero poderosas.

Asimismo, el medio ambiente en el cual se desenvuelve la organización también determina el Clima Laboral que pueda haber en ella, ya que el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores, influyen dentro de la organización; para su bien cuando se manejan de manera adecuada o para confundir cuando no se tiene la información necesaria. A esto se le conoce como Macroambiente.

De la misma manera en la que el medio ambiente influye en la organización, a su vez ésta forma parte integrante del mismo, hay una interrelación entre ambos, pero en diferente cantidad.

⁴ Tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo; políticas, laborales, etc.

⁵ Callado, silencioso, que no se ve ni se percibe, ni se oye o dice de manera formal, pero que se supone o deduce.



Figura 2: componentes del medio ambiente y las organizaciones como parte de él

Esta interrelación se ve afectada por variables como las siguientes:

- a) Hay organizaciones más o menos cerradas cuya actividad se reduce a responder tal o cual necesidad de sus miembros; y otras abiertas, para estas, su razón de ser se encuentra en el proselitismo y en la conquista.
- b) Hay organizaciones que resuelven algunas necesidades básicas de sus miembros, tienden a adueñarse de la mayor parte de su tiempo y de sus energías. En cambio, otras ofrecen servicios marginales que abarcan mínimos aspectos de la vida.
- c) Hay organizaciones cuyo diálogo con el público se desarrolla en un clima de imposición y hay otras que proponen, solicitando y tratando de motivar, sin recurrir nunca a la amenaza ni al castigo
- d) Hay organizaciones agresivas en cuanto a la penetración del ambiente; organizaciones movidas por una necesidad de conquista y de expansión; y organizaciones que esperan a ver quién quiere acercarse a ellas.
- e) Hay organizaciones volcadas de lleno al público que nacieron como respuesta a una exigencia y que tienen están alertas para captar las necesidades y las aspiraciones de los posibles “clientes” (organizaciones orientadas al mercado); en cambio, hay otras que parten de lo que sus miembros pueden o desean producir y que con estos valores en la mano andan en busca de compradores (organizaciones orientadas a la producción).

Definiciones de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año de 1960 (mencionado por Brunet, 1997). Para entender esta parte del estudio, lo primero que se tiene que hacer es saber a qué es a lo que se le denomina Clima Organizacional; he aquí algunas definiciones que se pueden encontrar:

- “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 denominamos Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”⁶.

- “Clima organizacional son las percepciones⁷ que un trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. (Goncalves, 1997)
- “La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos que se forman a partir de la organización a la que pertenecen y que incide⁸ directamente en el desempeño de la organización”.
- “El clima de la organización comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados entre sí” (Reddin, 1994)
- “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.⁹
- “El entorno o Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño”. (Robbins, 1998)

Hay dos escuelas principales que estudian lo que es el Clima Organizacional: la escuela de la gestalt (postula que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción) y la escuela funcionalista (introduce el papel de las diferencias individuales). Ambas dicen que el individuo busca un equilibrio entre él y su entorno y dependiendo de la manera en cómo perciba su entorno, va a definir su comportamiento.

Según James y Jones (citado en Brunet, 1997), se ha buscado la manera de identificar los modos diferentes de investigación del Clima Organizacional, los cuales son:

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales:** considera el clima como un conjunto de características que describen a una organización y la diferencian de otra, son más o menos estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El clima se convierte en sinónimo de ambiente organizacional.
- **Medida perceptiva de los atributos individuales:** vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su

⁶ Gestipolis.com. **Clima Organizacional.** Aportado por: Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta.

⁷ Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno. Diferentes individuos ven lo mismo pero lo perciben de manera distinta

⁸ Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión; influencia o repercusión

⁹ Monografías.com. **Clima Organizacional.** Luis Martínez.

grado de satisfacción. El clima se vuelve sinónimo de opiniones personales y una función de las características personales de individuo más que de los factores organizacionales.

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales:** está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y la sociedad.

Elementos del Clima Organizacional

Los elementos del Clima Organizacional son:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa formando así macro y microclimas.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)¹⁰.
 - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas y los elementos que componen el Clima Organizacional en este estudio se construye la siguiente definición personal de éste:

¹⁰ El tipo de liderazgo se verá de manera más detallada en el Capítulo II

“Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia, ya sea de manera positiva o negativa dentro del mismo dependiendo de la forma en que lo conciben. Este clima se ve afectado por factores como el liderazgo, el cambio en la estructura de la empresa, la manera en como sean tratados o recompensados los trabajadores dentro de la organización, el ambiente físico en el que se desenvuelvan y sus propios factores personales como son: la familia, el entorno en el que trabajan y en el que viven, sus valores, habilidades, actitudes, etc. Todo esto determinará el CLIMA ORGANIZACIONAL”.

Como ya se mencionó anteriormente, la percepción que los individuos tengan sobre su lugar de trabajo va a influir directamente en él constituyendo lo que se denominará el Comportamiento Organizacional. Dentro de cada organización hay un clima específico que determina el comportamiento del individuo dentro de su trabajo; este clima se ve afectado tanto por factores internos como externos de la empresa y repercute directamente sobre el trabajador y la productividad del mismo.

Dado que la percepción de cada persona es diferente, el individuo tiende a bloquear o a ignorar información que se está presentando ante él pero que no acepta sus ideas y crea una barrera con la que se impide el paso de la información que de otro modo tendería a disminuir hasta su propia estimación. Para ello utiliza mecanismos como:

- *La estereotipación:* se refiere a las generalizaciones utilizadas para clasificar a grupos de personas, no aceptan cuando alguien viene a cambiarles ese estereotipo.
- *El efecto halo:* se usa un rasgo particular favorable o desfavorable para formarse una imagen de todo lo demás que se sabe acerca de una persona.
- *Proyección:* se atribuyen los propios sentimientos o características a otra persona.
- *Expectativa:* existen dos tipos:
 - Expectativa perceptiva visual: es la percepción que se forma de una persona al verla por primera vez.
 - Profecía de autosatisfacción: proceso por el que la persona hace que ocurra lo que desea que ocurra.
- *Percepción selectiva:* extrae conclusiones injustificadas de una situación ambigua¹¹.
- *Defensa perceptiva:* se aferran a las características de ver el mundo que se ha establecido. Estas percepciones pueden reducir nuestra capacidad para entender a otra persona en una situación dada, dicha persona puede parecer que actúa de un

¹¹ Dicho especialmente del lenguaje: Que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo a dudas, incertidumbre o confusión. || Dicho de una persona: Que, con sus palabras o comportamiento, vela o no define claramente sus actitudes u opiniones. || Incierto, dudoso.

modo desusado. Puede comprender también otros recursos perceptivos tales como la estereotipación, el rechazo y la proyección.

Estos son algunos de los procesos que afectan el comportamiento del individuo y que operan en cualquier situación perceptiva, que por lo tanto afecta a la organización al determinarse a través de éste un clima favorable o desfavorable para la misma.

Influencias sobre el Clima de una Organización

Las organizaciones contribuyen con elementos que moldean a los individuos a través del tiempo, porque cada organización tiene su personalidad única, asimismo, el hecho de que la persona interactúe en diversas organizaciones hace que éste adquiera diversos conocimientos, hábitos, propósitos, expectativas y los aporte a la organización en la que trabaja y en la cual influyen todos ellos. Entre la psicología individual y la psicología de masas, surge la psicología organizacional que es un punto intermedio entre ambas, no se diluye en la masa, pero tampoco se conserva entera.

Además de estos, hay otros factores que influyen en el clima de una organización, como son el nivel superior y el pasado (Reddin, 1994). Las principales influencias son las siguientes:

- *Los estilos del personal jerárquico:* es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo.
- *El estilo del fundador:* la influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte en las religiones, pero también esta presente en organizaciones de tipo secular¹².
- *El grupo dominante:* la gerencia superior de algunas organizaciones constituye un grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos:
 - Expertos en comercialización
 - Actuarios
 - Ingenieros
 - Contadores
 - Graduados provenientes de otras empresas
 - Licenciados en administración de empresas
 - Personas que han abandonado sus estudios universitarios

Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de una organización.

¹² Que sucede o se repite cada siglo, que dura un siglo o desde hace siglos.

- *La familia dominante:* las familias, al igual que los fundadores, pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, si la empresa es pequeña.
- *Tecnología:* en cierto grado depende de ella, pero en cierto grado también es independiente. “El grado preciso de dependencia puede advertir al comparar un grupo de empresas fabricantes de automóviles con un grupo de oficinas bancarias. La tecnología dentro de cada grupo es similar y hasta cierto punto también lo es el Clima Organizacional. Pero si comparamos dos plantas de automóviles muy distintas entre sí con dos oficinas bancarias que son muy diferentes, podríamos encontrar que una de las plantas tiene un Clima Organizacional más parecido al de una de las oficinas bancarias que al de la otra planta automotriz”. (Reddin, 1994: 112).
- *Otras influencias importantes:*
 - El tamaño de la organización
 - La proporción existente entre obreros y gerentes
 - Los objetivos y la estrategia corporativa
 - La importancia y la notoriedad a nivel nacional
 - El control legislativo
 - El grado de control externo
 - La ubicación / el aislamiento
 - La estructura física de la organización

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones (Robbins, 1998). El CO estudia actos y actitudes, pero no todos los actos ni todas las actitudes. Según este autor, hay tres formas de comportamiento que han mostrado ser determinantes fundamentales en el desempeño de los empleados:

1. *La productividad:* los gerentes están preocupados por la cantidad y la calidad de los resultados que cada empleado produce.
2. *El ausentismo:* puede afectar los efectos de la productividad, ya que es difícil que el empleado sea productivo si no está en el trabajo.
3. *La rotación de puestos:* también afecta los resultados de la productividad, los índices elevados de la rotación de empleados aumentan los costos y tienden a colocar en los puestos a personas con menos experiencia.

El comportamiento organizacional también se interesa en la satisfacción en el trabajo¹³, ya que éste es una actitud, primero porque es posible que haya un vínculo entre satisfacción y

¹³ **Satisfacción Laboral:** es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

productividad; segunda porque la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación; y tercera porque puede argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, remunerados y satisfactorios.

El CO se dedica en particular a la conducta laboral que ocurre en las organizaciones. La organización es la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común, son las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas.

La organización genera relaciones entre personas, tecnología, trabajo y recursos. Siempre que las personas se integran en un esfuerzo común, debe emplearse la organización para obtener resultados productivos. Es esencial la organización de personas y cosas para lograr un trabajo coordinado, tal como lo muestra la misma definición de administración “es la coordinación eficiente de los recursos para el logro de los objetivos”. Aquí se muestra perfectamente para qué sirve la organización y por qué es necesaria la administración.

Al estudiar el comportamiento organizacional se puede comprender de mejor y mayor manera el clima o ambiente dentro de una organización. Éste está interesado en la adquisición de habilidades para las relaciones humanas; sus metas son ayudar a *explicar* (responde a la pregunta por qué, ocurre después de los hechos pero nos ayuda a emprender las acciones que corregirán la situación cuando ésta se vuelva a presentar), *predecir* (pretende determinar los resultados que producirá cierta acción, la respuesta conductual a los cambios que se presenten dentro de la organización) y *controlar* (es la más polémica, ya que se refiere a la idea de que alguien pretenda que los otros se conduzcan de cierta manera cuando los sujetos de tal control quizá no están conscientes de que se manipula su comportamiento, lo que se considera en ciertos círculos como inmoral) la conducta dentro de la empresa para poder lograr un clima determinado que coadyuve¹⁴ a la productividad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra, de una sección a otra y hasta de un grupo a otro dentro de una misma empresa, ya que no hay una sola persona en el mundo que sea igual a otra, que piense lo mismo que otra y que además tenga la misma reacción ante tal o cual situación. Se dice que es relativamente permanente debido a la alta dinámica que hay en las empresas y al siempre cambiante modo de vivir dentro de la sociedad.

Elementos del Comportamiento Organizacional

El CO es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de la organización. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. Hay cuatro elementos fundamentales en éste, los cuales son:

- **Personas:** las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos o grupos (grandes, pequeños, formales y/o informales),

¹⁴ Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo (conseguir).

éstos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, la cual existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

- **Estructura:** define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones y de manera estructural para que el funcionamiento de la misma sea eficaz. Relaciona el deber y el poder de cada persona que trabaja en ella.
- **Tecnología:** proporciona los recursos con los que trabaja la persona e influye en la tarea que desempeñan; posee influencia en las relaciones de trabajo. Su gran beneficio es que permite que las personas realicen gran cantidad de trabajo y mas calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene costos y beneficios.
- **Medio:** es el entorno externo en el que opera una organización, forma parte de un sistema con otros elementos (gobierno, familia, otras organizaciones, etc.) que influyen entre sí y crean un estilo de vida de cada persona dependiendo de las actividades en las que se desenvuelve o desarrolla. El medio afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder.

Estos son los cuatro elementos que influyen directamente en la persona y por lo tanto en el comportamiento de ésta dentro de la organización, ya que aunque se quisiera no se puede sólo ocupar la “parte” de un ser humano que le interese o que le “sirva” a la organización, sino que se adquiere todo el “paquete” que trae consigo una persona al hacerla parte del lugar de trabajo. De esta manera finalmente se tiene el siguiente esquema:

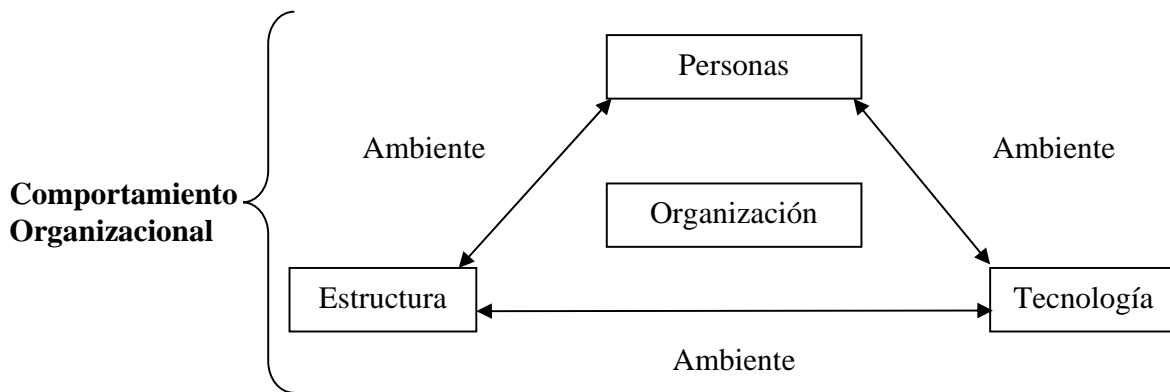


Figura 3: Elementos del comportamiento organizacional

Así, se puede decir que cualquier cosa que influya en el ambiente, cualquier cambio que haya en la tecnología, en la estructura de la organización o en la persona misma, va a modificar el comportamiento de ésta dentro de su trabajo y por lo tanto el Clima Organizacional.

Relación entre Clima y Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros y pueden ser externas o internas, como se ve en la figura 3. Estas características son percibidas directa o indirectamente por sus miembros y esto determina el Clima Organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve y por tanto reacciona de manera distinta ante una misma situación, las cuales, al modificarse, crearán un nuevo Clima Organizacional.

La reacción que cada individuo pueda tener se debe a sus propios sentimientos, actitudes, valores, medio en el que vive o en el que creció, etc.; es decir, a todas las circunstancias en las que diariamente se desenvuelve y que crean su actitud personal frente a la vida y sus reacciones ante las situaciones que se le presenten.

El Clima Organizacional puede significar un cambio temporal en las actitudes de las personas que trabajan en grupo o equipo y que se pueden deber a varias razones: días finales del mes o fin de año, reducción de personal, una vacante dentro de la organización, un nuevo compañero de trabajo, el incremento de los salarios (ya sea de manera general o por puestos) etc. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación, se crea un sistema de incentivos o se apoya a las personas que trabajan dentro de la organización para que se superen tanto de manera profesional como laboral, se tiene un aumento positivo en el Clima Organizacional, ya que hay ganas de trabajar porque sienten que no sólo lo están haciendo para el bien de la organización, sino para ellos, y se sienten parte de la misma por ser tomados en cuenta junto con sus necesidades personales, por lo cual tienden a hacer de la organización y de sus compañeros su nuevo hogar y su nueva familia. Sin embargo, cuando disminuye la motivación el clima organizacional se ve afectado de manera negativa, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer las necesidades de los trabajadores.

El clima, las estructuras, las características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente que está en constante cambio y movimiento, ya sea por descubrimientos científicos o tecnológicos, así como sociales y culturales. Un buen o mal clima organizacional repercutirá de manera significativa en la organización y en la productividad, eficacia y eficiencia de la misma, ya sea a un nivel positivo o negativo, el cual estará definido por la percepción que cada uno de los miembros tenga de la organización y su forma de reaccionar ante los cambios.

Dentro de las consecuencias positivas podemos encontrar las siguientes: el logro (personal y organizacional), la afiliación (con los compañeros y con la dirección), el compromiso que cada uno tenga de manera personal y con su trabajo así como el poder para decidir de qué manera realizar su trabajo o también si puede o no ser un líder de grupo, la productividad, una baja rotación, ya que el trabajador estará a gusto con lo que hace, la satisfacción dentro del trabajo que hará que la persona se sienta bien en la organización y lo pueda transmitir a sus compañeros logrando la eficiencia necesarias para mantenerse en la cima, la adaptación de las personas a su trabajo, la innovación que puede causar el introducir ideas nuevas a la organización, ya sea por parte de los trabajadores así como del entorno y otros tantos factores.

Entre las consecuencias negativas pueden estar las siguientes: que no haya adaptación a los cambios que requiera realizar la organización, alta rotación, ausentismo, baja productividad, ineficiencia, poca cooperación, etc.

También se dice y se ha demostrado que puede haber varios climas dentro de una misma organización y que la forma en que lo vea una persona de mando intermedio no va a ser la misma en que lo vea un directivo o un trabajador de producción, ya que la jerarquía juega un papel importante dentro de la percepción de la persona; así como tampoco una persona de ventas va a percibir el Clima Organizacional de la misma manera en que lo percibe una persona que trabaja en el departamento de finanzas o de recursos humanos

Todos los factores influyen, tanto la jerarquía que tenga una persona en la organización, el departamento en el que trabaje, la manera en la que se lleve con sus compañeros, o hasta la jornada de trabajo que lleve la persona, todo va a determinar la manera en la cual esa persona en particular va a percibir su Clima Organizacional y va a definir el comportamiento que debe tener para lograr equilibrarse al mismo. De esta manera la percepción que tenga una persona o un grupo de ellas no va a definir lo que es el clima en la organización, ya que se necesita saber cuál es la percepción de todas las personas que están dentro de la organización (o la mayoría de ellas) para saber el clima que puede haber en ella.

Otro factor determinante en el clima organizacional y que conlleva suma importancia porque es algo que no se puede controlar, es la personalidad¹⁵ del individuo. Según Robbins (1998), hay 16 rasgos fundamentales en la personalidad que pueden ayudar a clasificar a las personas, los cuales se pueden observar en la siguiente tabla:

Reservado	Sociable
Poca inteligencia	Mucha inteligencia
Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
Sumiso	Dominante
Serio	Despreocupado
Acomodaticio	Consciente
Tímido	Emprendedor
Inflexible	Sensible
Confiado	Suspicaaz
Práctico	Imaginativo
Directo	Juicioso
Seguro	Aprensivo
Conservador	Experimentador
Dependiente del grupo	Autosuficiente
Incontrolado	Controlado
Relajado	Tenso

Tabla 1: Rasgos fundamentales en la personalidad según Robbins.

Por otro lado, Argyris (1979) dice que otros factores de personalidad que se deben analizar dentro de las organizaciones debido a su influencia en el Clima Organizacional

¹⁵ Es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas

porque pueden ayudar, o bien, limitar el logro de los objetivos de una empresa son aquellos que: 1) ayudan a originar, a crear y a mantener la organización; 2) podrían llevar a ignorar la capacidad coercitiva¹⁶ de la organización; y 3) podrían destrozar la organización (Argyris, 1979).

Tipos de Clima Organizacional

Existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen estar orientadas a la tarea, las organizaciones educacionales a personas, y los bancos y los organismos administrativos, como las compañías de seguros y los niveles inferiores de las organizaciones gubernamentales, al sistema. (Reddin, 1994).

Se pueden citar 8 diferentes tipos de clima organizacional que se pueden relacionar directamente con 8 estilos gerenciales, de los cuales 4 son más eficaces que los otros; y a éstos se les denominan “climas básicos”.

Diferentes Orientaciones que dan origen a los Climas Básicos

Los Climas Básicos son aquellos que dan origen a otros dentro de la organización. Éstos se derivan de dos dimensiones que son determinantes del clima, como se muestra en el siguiente esquema:

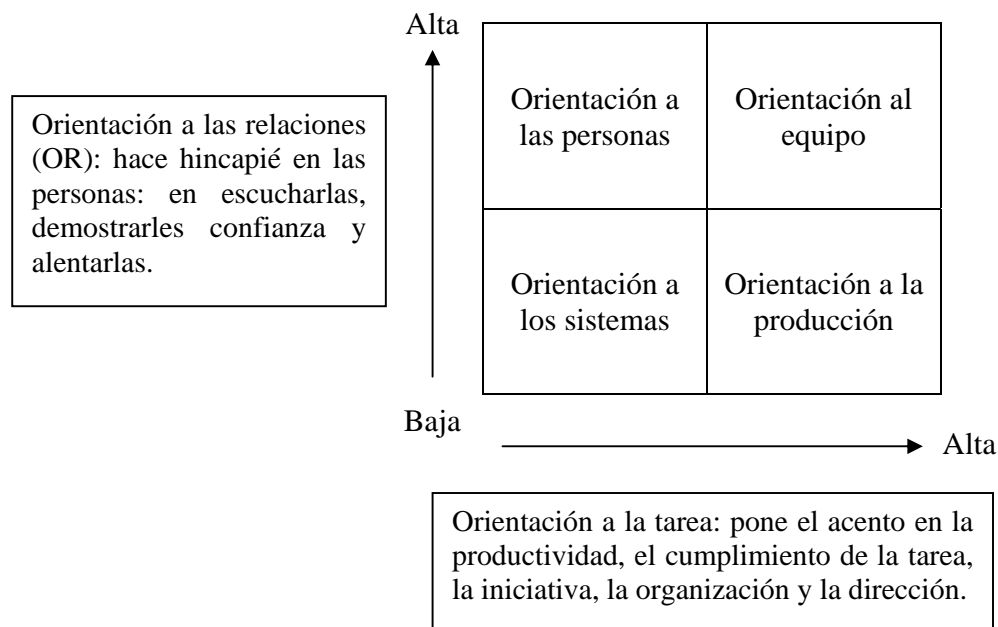


Figura 4: Formación de los cuatro climas a partir de las dos principales orientaciones.

¹⁶ Que frena o reprime.

Como ya se mencionó anteriormente, hay cuatro tipos de Climas Básicos, los cuales se forman dependiendo de la orientación que se le da al Clima Organizacional y que son las siguientes: orientación a los sistemas, a las personas, a la producción y al equipo; todos estos climas son diferentes entre sí y según Reddin (1994), cuentan con las siguientes características:

Factor	Orientación a los sistemas	Orientación a las personas	Orientación a la producción	Orientación al equipo
1. <i>Modalidad de interacción</i>	Correctiva	Aceptante	Dominadora	Participativa
2. <i>Modalidad principal de comunicación</i>	Por escrito	Conversaciones	Instrucciones verbales	Reuniones
3. <i>Dirección de la comunicación</i>	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba por parte de los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	En múltiples direcciones
4. <i>Perspectiva temporal</i>	Pasada	No interesa	Inmediata	Futuro
5. <i>Se identifica con</i>	La organización	Los subordinados	El superior y la tecnología	Compañeros de trabajo
6. <i>Énfasis en los sistemas</i>	Mantiene el sistema de procedimientos	Apoya los sistemas sociales	Sigue el sistema tecnológico	Integra el sistema sociotécnico
7. <i>Se juzga a los subordinados por</i>	¿Quién sigue las reglas?	¿Quién comprende a las personas?	¿Quién produce?	¿Quién desea unirse al equipo?
8. <i>Se juzga a los superiores por</i>	Su inteligencia	Su calidez	Su poder	Su trabajo de equipo
9. <i>Modalidad del equipo</i>	Aclara, guía canaliza	Brinda apoyo, contemporiza y capacita	Inicia, evalúa y dirige	Establece estándares, somete a prueba y motiva
10. <i>Situación laboral típica</i>	Administración, contabilidad	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación	Gerencia de producción y de ventas	Interacción gerencial
11. <i>Situación laboral poco probable</i>	No rutinaria	Poco contacto personal	Poco poder	Alto nivel de rutina
12. <i>Orientación del empleado</i>	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13. <i>Reacción frente a los errores</i>	Mayores controles	Se los deja pasar	Se los castiga	Se aprende de ellos
14. <i>Reacción frente al conflicto</i>	Se evita	Se allana	Se suprime	Se aprovecha
15. <i>Reacción frente a la tensión</i>	Se repliega y se atiene a las reglamentaciones	Se torna dependiente y deprimido	Domina y explota	Evita tomar decisiones

16. Fuente positiva de control	Lógica	Elogio	Recompensas	Ideales
17. Fuente negativa de control	Discusión	Rechazo	Castigos	Concesión
18. Problema característico de los subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de directivas	Falta de información	Falta de independencia
19. Castigos utilizados	Pérdida de autoridad	Pérdida de interés por parte del gerente	Pérdida del cargo	Pérdida de autorrespeto de los subordinados
20. Aspectos subestimados	Necesidad de innovar	Necesidades de organización y tecnología	Expectativas de los subordinados	Necesidad de acciones independientes
21. Principales puntos débiles	Esclavo de las reglas	Sentimentalismo	Peleas innecesarias	Utiliza inadecuadamente la participación
22. Temores en general	Debilidad emocional y dependencia	Rechazo	Pérdida de poder	Falta de compromiso
23. Temores acerca de los demás	Irracionalidad en la desviación del sistema	Conflicto	Bajo nivel de producción	Insatisfacción

Tabla 2: Características de los Climas según Reddin

El entorno característico de una organización es complejo, hay muchos elementos importantes que no son explícitos. En todas las organizaciones existen expectativas acerca de cuál es la conducta apropiada y suele haber algunos aspectos referentes al comportamiento o la vestimenta, mientras que otros pueden ser dejados de lado sin mayores riesgos. Algunas empresas tienen un clima muy claro, mientras que en otras es muy difícil de identificar.

El Clima Orientado al Sistema

La principal característica de este tipo de clima es la prudencia de la administración y el interés en corregir las desviaciones. Hay una tendencia más a escribir que a hablar y por ello la comunicación personal es escasa. Tiende a estar orientada al pasado y al “como se hizo la vez anterior”. El clima fomenta la identificación con la organización más que con alguno de sus miembros. Se da suma importancia a las reglas y los procedimientos y se juzga a las personas según el grado en que los cumplen. Se valora la inteligencia en los gerentes de nivel superior, más no necesariamente en los demás. Este clima se adecua a los sectores de administración, contabilidad, estadística y diseño técnico, a algunos organismos estatales y a los departamentos de control de las oficinas centrales.

El Clima Orientado a las Personas

Se caracteriza por reconocer al individuo, en este clima las personas se comunican más unas con otras y por lo general hay un buen vínculo entre todos los niveles de la organización. Los miembros de la organización se identifican unos con otros, generalmente son miembros de equipos, superiores y subordinados. Un método importante para juzgar a las personas en este clima es comprobar si se llevan bien y se entienden con los demás, lo cual es una virtud fundamental. A los gerentes de nivel superior se les juzga por la cordialidad con que tratan a sus subordinados y por su capacidad de comprender los puntos de vista de éstos y el trabajo en comisiones funciona a la perfección. Se presta atención a las ideas de los demás y las diferencias se concilian, además de que la capacitación informal es una práctica común para ayudar a que otras personas mejoren y se sientan mejor.

Este clima se adecua principalmente a la dirección de profesionales, a algunos tipos de trabajos de capacitación y desarrollo y a la coordinación de las actividades de diversos grupos. En este clima es más importante la motivación que la evaluación y la corrección de errores. Hay cierto grado de dependencia y cuando el estrés aumenta los empleados tienden a deprimirse y volverse tal vez más dependientes. La principal fuente de influencia positiva es la de valoración, mientras que la negativa sería el rechazo de ideas. Hay un nivel relativamente bajo de conducción ya que se da por sentado que las personas ya saben o pueden descubrir lo que tienen que hacer. El castigo utilizado es la falta de interés por parte de los demás. Un problema de este clima es que se subvalora la importancia de la tecnología de la organización para el diseño de las relaciones laborales y para la estructura general y una de las grandes debilidades es el sentimentalismo y el miedo al rechazo. Lo que más se teme es el conflicto.

El Clima Orientado a la Producción

Se centra en el proceso de trabajo. La perspectiva temporal es a corto plazo. El clima es determinado por los superiores y por el sistema técnico de la organización. Se consideran más importantes las demandas del sistema técnico que las del sistema humano. La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por su capacidad de ejercer el poder; los empleados aprenden que el desempeño es lo que cuenta y que podrán ser castigados si cometen errores, además de que se quejan de la falta de información. Se espera una participación activa en las discusiones y se tiende hacia la iniciación, la evaluación y la conducción.

Este clima se adecua a las unidades de producción y a los departamentos de ventas, en los que se necesitan directivas. Pero no es propicio en situaciones en las que hay poca necesidad de ejercer poder, o en las que no basta con decirle a la gente lo que tiene que hacer. En este clima se superan los conflictos por la vía de suprimirlos o mediante la dominación y fomenta la creencia de que las recompensas son un buen método para motivar a los empleados y que los castigos son la mejor forma de evitar que las personas hagan lo que no deben hacer. El castigo más severo es perder el puesto. Se subestima la importancia de las expectativas individuales de los empleados por no considerarlos como seres independientes. La principal debilidad de este clima es que posibilita que se produzcan controversias en torno de asuntos

que podrían resolverse por otros medios. Se concede tanta importancia al uso del poder que hay un gran temor por la pérdida de éste y el mayor temor de los empleados es que no produzcan.

El Clima Orientado al Equipo

Está caracterizado por la interacción entre los individuos y los sectores. Se valora la comunicación grupal y la realización de reuniones formales e informales. La comunicación es en múltiples direcciones y hay menos preocupación que en otras situaciones por las diferencias de poder entre individuos o sectores. Se procura integrar al individuo a la organización en su conjunto o a la tecnología con la que trabaja. En este clima se tiende a juzgar a las personas por su disposición a incorporarse y trabajar con el equipo, los cuales establecen normas de desempeño, tanto para los equipos como para los individuos, los cuales son evaluados por su grado de compromiso y sus intenciones, además de que son motivados para que mejoren su desempeño.

Este clima se adecua a los trabajos que requieren un elevado nivel de interacción y es menos apropiado para el trabajo en el área de la tecnología, en el que hay un alto grado de rutina. Los errores son considerados como una oportunidad de aprendizaje y no son castigados. Cuando surge un conflicto se busca determinar y resolver la causa antes que el conflicto en sí. Lo negativo de este tipo de clima es la tendencia a posponer la toma de decisiones, a conceder un control más amplio que el necesario y a llegar a acuerdo de conciliación en lugar de tomar la mejor decisión posible. Por otro lado, en este clima es posible que se subestime la necesidad de la acción independiente o que la participación se use inadecuadamente.

Climas Básicos orientados a la Eficacia

El tema de los cuatro Climas Básicos aborda el tema en forma conceptual sin referencia directa al entorno, sin embargo el verdadero Clima Organizacional que se debe tomar en cuenta es el que se relaciona con el entorno, lo que da lugar a ocho Climas Organizacionales.

Si se piensa en la eficacia en términos generales (Reddin, 1994), se puede considerar que existen dos tipos de organizaciones: la orientada a los aportes y la orientada a los resultados. La diferencia entre ambas se basa en si la estrategia, el clima y los métodos operativos satisfacen o no las necesidades de tecnología, de los clientes y del entorno. Las diversas combinaciones de grados altos y bajos en orientación a la tarea, a las relaciones o a la eficacia conducen a los ocho tipos de clima, cuatro orientados a los aportes y cuatro a los resultados, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

<i>Clima Básico</i>	<i>Clima asociado de Orientación a los Aportes</i>	<i>Clima asociado de Orientación a los Resultados.</i>
Orientación a los sistemas	Clima de estancamiento	Clima de adaptación
Orientación a las personas	Clima condescendiente	Clima humanista
Orientación a la producción	Clima autoritario	Clima de dedicación
Orientación al equipo	Clima ambivalente	Clima de rendimiento



Tabla 3: Desglose de los climas organizacionales según los climas básicos

Estos ocho climas incorporan la noción de eficacia y a continuación se da una explicación de los mismos.

El Clima de Estancamiento

Este clima refleja una baja orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son inadecuadas, por lo que da lugar a una orientación hacia los aportes y a una menor eficacia. Crea una sensación de medianía, poca creatividad y escasa participación, hay resistencia al cambio, no se presta atención a los errores y se cumplen las reglas en todos sus detalles aún cuando sean innecesarios, lo que provoca que se entorpezca el trabajo. Según Reddin (1994), algunos indicadores para identificar este clima son:

- Trabajo lento atendiendo a detalles innecesarios en todos los niveles.
- Resultados “aceptables”.
- Renuencia generalizada a asumir compromisos y responsabilidades.
- Renuencia a proponer sugerencias y opiniones.
- Muchos de los gerentes son poco creativos, poco originales y estrechos de miras.
- Tendencia a dificultar los procedimientos en lugar de facilitarlos.
- Resistencia al cambio.
- Se presta poca atención a los errores y al nivel de calidad.
- El gerente típico muestra un escaso grado de compromiso.
- Poca cooperación.

El Clima Condescendiente

Refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas y crea una orientación a los aportes y una menor eficacia. Trabajar en una organización que tenga este tipo de clima es agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo, hay escasa iniciativa, se dan instrucciones poco claras, no se presta mucha atención a los resultados ni a los estándares y los conflictos se allanan fácilmente. Los indicadores que menciona Reddin para identificar este clima son los siguientes:

- Se evitan o se allanan las discrepancias.
- La atmósfera reinante es agradable, cordial y cálida.
- Se otorga mucha importancia a las relaciones humanas.
- El propósito de la organización es facilitar las cosas, no dificultarlas.
- Poca iniciativa, pasividad.
- Se dan pocas directivas.
- Falta interés en los resultados.
- Se da importancia a la actividad social.
- El gerente típico es agradable, cordial y cálido.

El Clima Autoritario

Éste refleja una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un entorno en el cual esas tendencias son inadecuadas, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia. Este clima se percibe como crítico y amenazante. Los conflictos son suprimidos, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, se tiende a actuar sin previa consulta, muchos gerentes son temidos y odiados, se le da más importancia a la productividad día a día que a la de largo plazo y hay un bajo nivel de desempeño que se mantiene principalmente por medio de amenazas. Los indicadores de este clima son los siguientes:

- Comunicación principalmente de arriba abajo.
- Más ordenes, menos consultas.
- Los superiores son percibidos como críticos y amenazadores.
- Se da prioridad a la productividad a corto plazo y no a largo plazo.
- Se suprimen los desacuerdos.
- Requerimiento de acción y resultados inmediatos.
- El gerente típico toma decisiones rápidas sin consultar.

El Clima Ambivalente

Refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito que tiene tendencias inadecuadas, lo que da lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. En esas organizaciones se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables y se alientan, hasta cierto punto, las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar. Los indicadores son:

- Ambigüedad acerca del propósito general.
- Tendencia a hacer intentos pero sin esforzarse demasiado.
- Poca claridad acerca de las estrategias, la estructura y las políticas de la organización.
- Decisiones mediocres, mínimamente aceptables.
- Se alientan las ideas, pero no se verifica que sean puestas en práctica.

- Planes no supervisados.
- El gerente típico sabe salvar las apariencias.

El Clima de Adaptación

Este clima refleja una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima se da mucha importancia a las ordenes, las reglamentaciones y los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en lo que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito y se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar los conflictos. Los indicadores son los siguientes:

- Mantenimiento del sistema establecido.
- Se presta atención a los detalles y la eficacia.
- Se prefieren las comunicaciones por escrito.
- Se prefiere aplicar las reglas.
- Confiabilidad, dependencia y poca creatividad.
- Se da importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos.
- Reglamentos extensos.
- El gerente típico es lógico, justo y sigue las reglas.

El Clima Humanístico

Este tipo de clima refleja una baja orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un entorno que es propicio para ellos, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. Este clima se caracteriza por un alto nivel de comprensión y cooperación entre los miembros de la organización, así como de confianza y franqueza, por un fuerte compromiso respecto de la planificación y la productividad, un buen desarrollo de los talentos y canales abiertos de comunicación. Los indicadores de este clima son los siguientes:

- Se da importancia al desarrollo de talentos.
- Se brinda apoyo frente al éxito o el fracaso.
- Alto nivel de cooperación.
- Se escucha a los demás.
- Decisiones tomadas en equipo.
- Alto grado de comunicación hacia arriba, abajo y horizontal.
- El gerente típico se interesa por los demás.

El Clima de Dedicación

Este clima refleja una elevada orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son adecuadas, lo que da lugar a una orientación a los resultados y una mayor eficacia. Este clima se caracteriza por un alto nivel de

iniciativa, energía y laboriosidad, y por un gran desempeño en cumplir las tareas de manera satisfactoria. Se tienen en cuenta la cantidad, calidad y el tiempo, se busca obtener resultados, se suelen poner en práctica las ideas que surgen y se valora la eficacia y la productividad. Sus indicadores son los siguientes:

- Se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo.
- Se tienen muy en cuenta los costos, las ventas y las ganancias.
- Se busca obtener resultados.
- Altos niveles de laboriosidad y energía.
- Firme dirección desde arriba hacia abajo.
- Se valora la productividad por encima de todo.
- El gerente típico pone en primer lugar la productividad.

El Clima de Rendimiento

Este clima refleja tanto una fuerte orientación hacia la tarea como a las relaciones, lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre si para lograr un buen desempeño, hay una buena coordinación entre el personal y gran parte de las decisiones se toma en equipo. Los principales indicadores de este tipo de clima son los siguientes:

- Énfasis en la orientación a los resultados.
- Elevado nivel de coordinación del sector.
- Compromiso con el propósito de la organización.
- Aliento permanente del alto nivel de desempeño.
- Énfasis en el equilibrio personas-trabajo.
- Equilibrio de la toma de decisiones por parte de individuos/equipo.
- El gerente típico tiene estándares elevados para si mismo y para los demás.

En la siguiente página se muestra una figura en la cual se pueden observar estos diferentes tipos de Climas Organizacionales dadas las características del medio ambiente y si éstas son favorables o desfavorables.

Formas de medición del Clima Organizacional

Para medir los diversos factores que influyen en el clima organizacional se utilizan pruebas de varios tipos, tales como: de personalidad, liderazgo, aprendizaje, etc.; las cuales ayudarán a comprender mejor el comportamiento dentro de la organización y a saber por qué las personas lo tienen de esa manera, o bien, para saber cómo modificarlo o de qué manera realizar un cambio en la empresa, como ya se mencionó anteriormente.

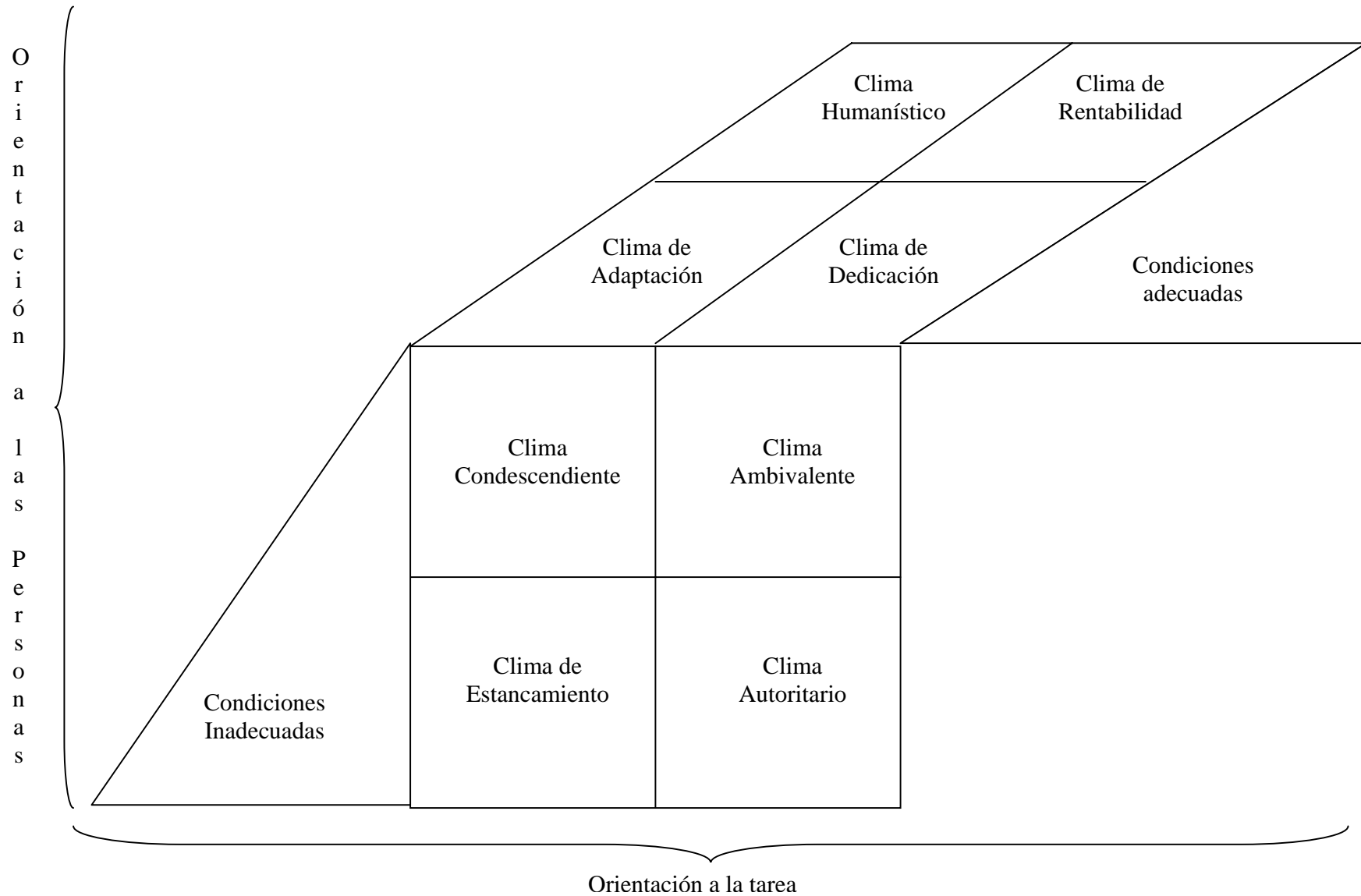


Figura 5: Climas Organizacionales generados según las condiciones del medio ambiente.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de Climas Organizacionales de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer¹⁷ estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace de esa manera, entonces se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de la misma: los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización; y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- 7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

¹⁷ Monografías.com

8. **Conflicto:** Es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** Se refiere al sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Pritchard y Karasick desarrollan un cuestionario en 1973 (mencionado por Brunet, 1997), el cual se esfuerzan por diseñarlo con dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con el Clima Organizacional. Las once dimensiones que ellos encontraron son las siguientes:

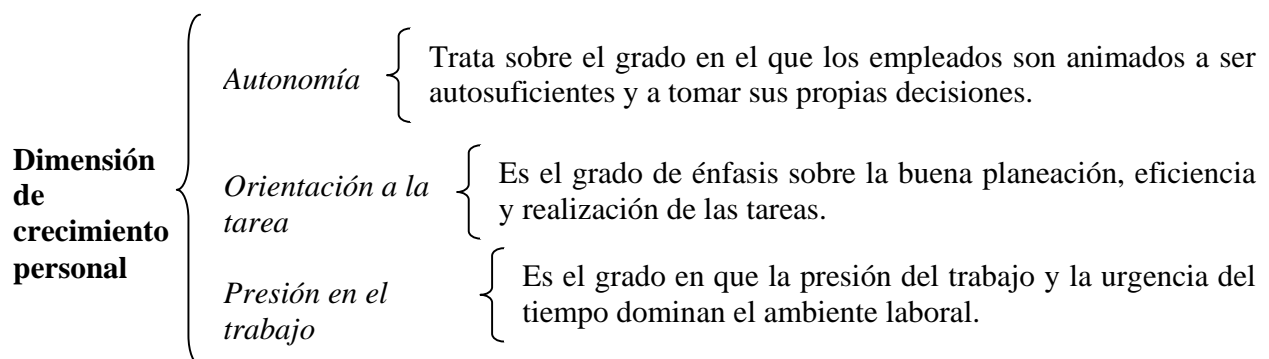
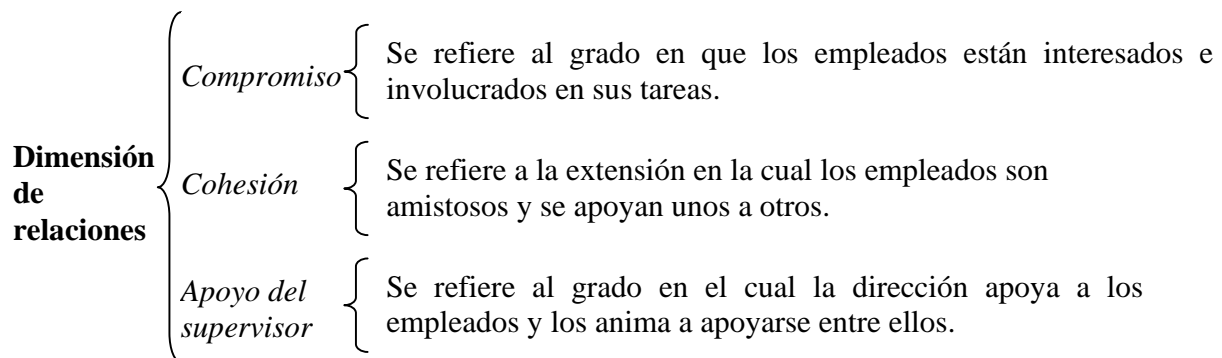
1. **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben.
3. **Relaciones sociales:** Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, beneficios sociales, caja de ahorro, etc.)
6. **Rendimiento:** Se trata de la contingencia rendimiento/remuneración, es decir, la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

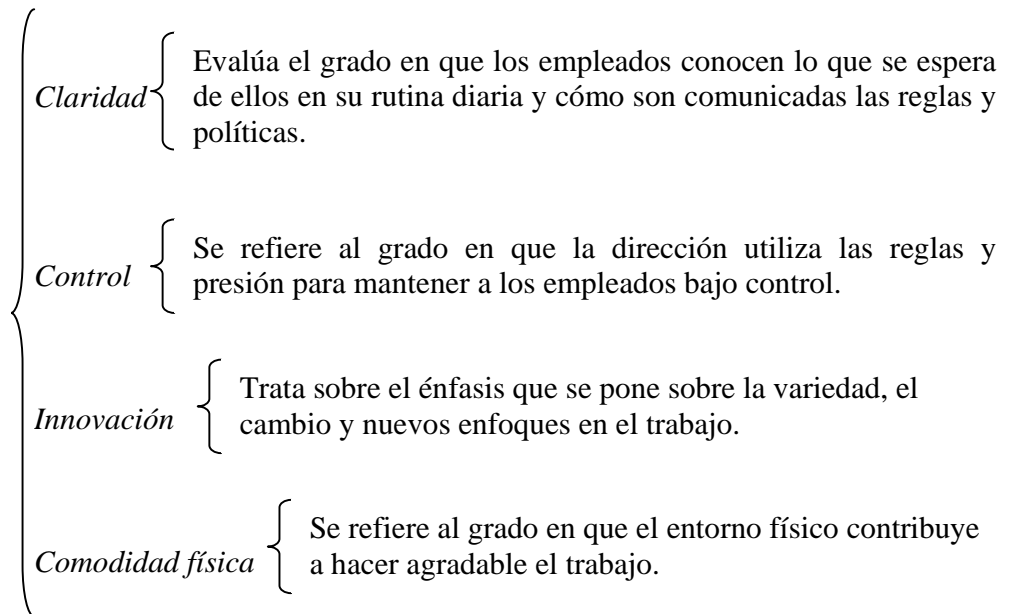
11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Otra escala de Clima Organizacional es la propuesta por Moos e Insel (1986) con el WES (*Work Environment Scale –Escala del Ambiente de Trabajo-*), el cual tiene diez sub-escalas que miden tres dimensiones: la dimensión de relaciones, la dimensión de desarrollo personal y la dimensión de mantenimiento y cambio del sistema.

El WES tiene tres formas: la Forma Verdadera (Forma R), que mide las percepciones del ambiente de trabajo existente; la Forma Ideal (Forma I), que mide la concepción del ambiente de trabajo ideal; y la Forma de Expectativas (Forma E), que mide las expectativas sobre los ajustes en el trabajo (como las expectativas de un empleado diferente a la empresa en un nuevo entorno de trabajo).



**Dimensión de
Mantenimiento
y cambio en el
sistema**



Estas son algunas de las tantas propuestas de instrumentos para medir el Clima Organizacional y que se ha probado que tiene bastante aceptación además de que arrojan resultados congruentes.

CONCLUSIONES

El Clima Laboral es un elemento importantísimo dentro de la organización, ya que según la percepción que la persona tenga de su trabajo y el ambiente que en él hay, va a influir de manera positiva o negativa en su comportamiento dentro de la organización así como en el logro de los objetivos de la misma y el desempeño laboral y personal que el individuo tenga tanto dentro como fuera de la organización.

Según se explicó en el capítulo, cada uno de los individuos por su misma naturaleza personal tiene una diferente percepción del lugar en el que se desenvuelve aún cuando puedan estar dentro del mismo lugar y que las circunstancias de lo que les suceda en cada uno de los factores que los afecten y que los rodean sean similares, y dependiendo de esto va a ser la percepción y el comportamiento que ellos tengan dentro del trabajo determinando así un cierto Clima Laboral que después puede llegar a convertirse en una Cultura Organizacional que caracterice a la empresa. Asimismo, lo que les suceda dentro de su trabajo va a influir en cómo se va a desenvolver en sociedad o cómo va a tratar a su familia. Así, por ejemplo, si dentro del trabajo una persona recibe bastante presión sobre su trabajo o el mismo es repetitivo, va a terminar generando problemas que llevará a su casa y que posteriormente se convertirán en problemas sociales difíciles de resolver, ya que todos viven en sociedad y lo que ocurra en ella va a afectar a todos los miembros de la misma.

El Clima Organizacional ha tomado bastante importancia en los últimos años y se ha convertido en un tema de interés para todos debido a los descubrimientos que se han hecho con respecto a cómo el trabajo afecta al individuo, a la organización, a la sociedad misma y a su economía, creando un conflicto muy grande al tener que relacionarse siempre con las mismas personas y desenvolverse en el mismo ambiente.

El ambiente que cada persona perciba de su trabajo va a crear un comportamiento dentro del mismo que puede beneficiar tanto a la organización en general como al Microambiente en el que éste esté ubicado, pero se debe tomar muy en cuenta que son las percepciones que cada persona tiene y que son diferentes entre sí, por lo tanto, si se quiere modificar o identificar qué es lo que pasa con el individuo y su comportamiento se debe tener un acercamiento no sólo dentro del trabajo sino saber también las características del lugar en el que creció, se desenvuelve o vive para así poder hacer algo tanto por él como por la organización, ya que si una persona está a gusto con lo que está haciendo y sus percepciones son buenas para y dentro de la organización, va a ayudar a que se cumplan las metas y los objetivos deseados en la empresa.

Se debe tomar en cuenta que cada persona es todo un universo diferente al que los demás ven y que está en contacto directo con miles de cosas que suceden a su alrededor, lo que cambia continuamente su forma de ver las cosas; además de que es el recurso más importante para la organización y que por lo tanto se debe tomar siempre en cuenta y conocer sus necesidades para satisfacerla y que satisfaga a la misma.

Además, el hecho de que una persona esté a gusto con su trabajo y con la organización, puede hacer que ésta alcance mayores índices de productividad y rentabilidad, ya que el que una persona permanezca en la empresa le da a ésta la oportunidad de aprovechar su experiencia y habilidad para hacer el trabajo además de ahorrarle costos de capacitación, de tiempo y gastos de producción al no tener que contratar a una persona que no esté familiarizada con ese trabajo ni adaptada a esa organización.

Dentro del capítulo algo muy interesante y de suma importancia que se menciona es que la “organización se creó para el individuo, no el individuo para la organización”. Esto es algo que ya no se toma muy en cuenta dentro de la misma y un ámbito muy descuidado anteriormente, al parecer apenas se le está empezando a dar la importancia que en verdad tiene. Tanto tiempo se vio al individuo como una parte más de la maquinaria de la empresa, un ser que no piensa, que no siente y que además no determina nada dentro de la organización ni tiene voz ni voto en la misma, que es complicado quitar esas ideas arraigadas de las personas que están a cargo de la administración de personal y la dirección de una empresa; esto a su vez, crea problemas difíciles de resolver dentro de la organización y es lo que ha originado que se tome tan en cuenta esta descuidada área de la misma.

Es triste ver lo que sucede, pero si no se empezara a disminuir la producción en una empresa esto seguiría de la misma manera: sin tomar en cuenta a las personas que trabajan en la organización. Es hasta cuando al hacer estudios se descubre que lo que sucede con el individuo afecta la productividad de la organización y se empieza a tomar en cuenta el principal (mal llamado) recurso humano en la empresa dándosele la importancia que desde un principio debió haber tenido. Pero bueno, también hay que recordar lo que los físicos dicen sobre que “el orden se crea a partir del desorden”; es decir, al pasar por una crisis se empieza a tomar en cuenta el valor de lo que se tiene y se le empieza a dar la importancia que se merece. Como dice el dicho “nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido”, y en realidad esto es lo que sucede, hasta que el comportamiento de un individuo empieza a afectar la productividad de la organización y el comportamiento que sus demás compañeros tengan dentro de su trabajo y crea un Clima Organizacional desfavorable para toda la empresa, es cuando se empiezan a hacer estudios y a buscarse formas de evaluación para el estudio del clima laboral, así como la forma de cambiarlo para el bien de los empleados y de la misma organización.

A mi manera de pensar, creo que el Clima Organizacional va mucho más allá de los límites de la organización, ya que el individuo lleva sus problemas de trabajo a la casa, lo que muchas veces ocasiona problemas familiares, sobre todo en la convivencia y comunicación con su familia. Por lo tanto, un buen Clima Organizacional no sólo puede ayudar a la empresa, sino a la sociedad en general, así como un mal clima puede ocasionar serios problemas sociales no sólo por parte del individuo, sino también de las personas que lo rodean.

CAPITULO II: LIDERAZGO

Hablar de liderazgo es un tema muy delicado debido a la gran complejidad, a la diversidad y a la diferencia de procesos productivos - y directivos- en cada organización; sin embargo, es un tema del que mucho se ha hablado, del que poco se entiende y que encierra las consecuencias de algunas acciones que ocurren en la empresa, considerando la manera en que se desenvuelve y el medio en el que se ubica.

Durante varios años se ha analizado el liderazgo, diferentes tipologías, características de los líderes, etc. A pesar del conocimiento acumulado se ha llegado a la conclusión de que no existe una fórmula que diga cuál es el tipo de liderazgo que se deba aplicar en situaciones específicas; por otra parte, se han logrado aportar ciertas características básicas que debe poseer cualquier líder. Para este trabajo, se tomarán en cuenta principalmente aquellas relacionadas con el comportamiento del líder dentro de la organización.

Hay que tener en cuenta que en nuestro tiempo, es necesario que las personas que están a cargo de una organización deben tener una mentalidad global que los ayude a superar los problemas que se presentan día con día y que la cultura de una empresa procede del contexto que crea para orientar la sinergia generada por la interacción de las personas en una empresa. Una mentalidad global es una cultura empresarial que apoya el intento simultáneo de la empresa por alcanzar su objetivo y realizar su potencial, sin verse obstaculizada por fronteras, culturas, idiomas, etc. A nivel ejecutivo, una mentalidad global es una ventana abierta que permite a la dirección maniobrar con la empresa dentro del negocio a fin de crear y captar más valor del que podría captar una empresa que actúa convencionalmente (Quinn: 119-120). Un líder que posea esta mentalidad puede llegar a crear una gran ventaja competitiva dentro de la organización, pero para lograrlo debe contar con el apoyo de las personas que lo siguen y para ello necesita que las personas que están a su cargo estén satisfechas con su trabajo y lo reconozcan como esa persona que los va a ayudar a crecer, es decir, debe haber un buen clima organizacional para poder implantar mejor los cambios que hay que llevar a cabo, además de estar bien informado con respecto al contexto que lo rodea.

Una empresa no puede adoptar una mentalidad global hasta que sus ejecutivos lo hagan, ya que los ejecutivos que creen que su marco de actuación es local, dirigirán a su empresa en un contexto nacional y ésta seguirá siendo nacional. Los que intentan dirigir una empresa global deben estar preparados para desempeñar nuevas funciones, deberán establecer orientaciones: identificar y conjugar los activos (personal, instalaciones, marcas y conocimiento) para maximizar la creación de valor, elegir los medios para la puesta en marcha y seleccionar, motivar y evaluar a los equipos organizados para actuar y alcanzar los objetivos establecidos por su empresa.

Según Quinn, entre las conductas clave de una empresa global, destacan la cohesión (disposición para trabajar con los demás a través de fronteras culturales), iniciativa (soltura de emprender una acción, aunque la dirección esté ausente), intercambio (disposición a compartir abiertamente las ideas y a aceptar las ideas aportadas por otros que son ajenos al equipo de

trabajo local), estabilidad (disposición a seguir dedicado al trabajo, incluso aunque cambie su contenido en respuesta a nuevas situaciones) y flexibilidad (disposición a adaptarse según lo exijan las condiciones). Todo esto es lo que el líder debe hacer que los demás hagan para favorecer la empresa.

En este capítulo se presentan algunas teorías, habilidades y características que el líder debe poseer para lograr lo que se propone; de modo que la persona que es o quiere llegar a ser un buen líder las aproveche en la forma que crea más conveniente según el contexto en el que se desenvuelva.

Antecedentes del Liderazgo

A partir del último siglo, surge dentro de la Administración (y en toda la sociedad) una nueva inquietud con respecto al estudio del liderazgo, lo cual se ha convertido en una necesidad, ya que muchas cosas de las que suceden en la empresa tales como el logro de los objetivos o un buen ambiente de trabajo para las personas que trabajan dentro de la misma, recaen en gran parte en el tipo de liderazgo que haya en ella.

Por lo tanto, una de las grandes preocupaciones a la cual se han enfrentado los directores de cualquier tipo de empresas en los últimos tiempos es referente a encontrar a una persona que sepa dirigir y manejar de manera adecuada las situaciones que se presenten dentro de su organización, principalmente la de saber sobrellevar los cambios que exige cada vez más la sociedad y que permitirá hacer competitiva a la organización.

Para llevar a cabo una buena dirección es necesario saber qué tipo de liderazgo tiene que aplicarse a la misma dada la situación en la que se encuentra y debido a esta gran preocupación es que se empieza a estudiar de manera más completa y detallada lo que es el liderazgo.

Una diferencia significativa que se ha encontrado dentro de los estudios realizados es la que hay entre la administración y el liderazgo.

Se entiende como administración al “proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas” (Hodgetts, 1989), o como definición personal “es coordinar los recursos¹⁸ de manera eficiente para el logro de los objetivos”; por lo tanto, un buen líder no será necesariamente un buen gerente ni viceversa.

Sin embargo, dentro de la administración se necesitan gerentes que deben planear, organizar, dirigir y/o controlar procesos y personas, por lo cual todo gerente debe saber dirigir personas y debido a eso necesita también ser un buen líder. Como esta combinación sucede con muy poca frecuencia, el liderazgo se ha vuelto esencial como objeto de estudio y de análisis, así es como se han creado diferentes tipos de capacitación sobre este ámbito de la administración y de la persona misma, por que el liderazgo es sólo eso: una parte muy

¹⁸ Entiéndase como recursos todos los que se manejan dentro de la empresa: humanos, materiales y financieros.

importante dentro de la administración, y por lo tanto dentro de la organización, ya que el liderazgo en sí mismo es esencial en todo y en todos.

Para entender de una manera más completa lo que es el liderazgo, primero se debe tener una noción sobre lo que significa, para ello se van a dar las siguientes definiciones con las cuales se podrá llegar a una definición propia sobre el mismo.

Definiciones de Liderazgo

- “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas” (Davis, 1991)
- “El papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos”
- “El liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y su personal”
- “Es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas” (Robbins, 1998)
- “Proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (Hodgetts, 1989)
- “Es el proceso de estimular y ayudar a otras personas a trabajar con entusiasmo para la consecución de objetivos”

Para fines de este trabajo se utilizará la siguiente definición de liderazgo:

“Es el proceso mediante el cual una persona identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay dentro del personal de una organización e influye en ellos para motivarlos y ayudarlos a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos y metas, tanto organizacionales como personales.”

Hay tres elementos fundamentales que se deben considerar dentro del liderazgo: el líder, la situación y los seguidores.

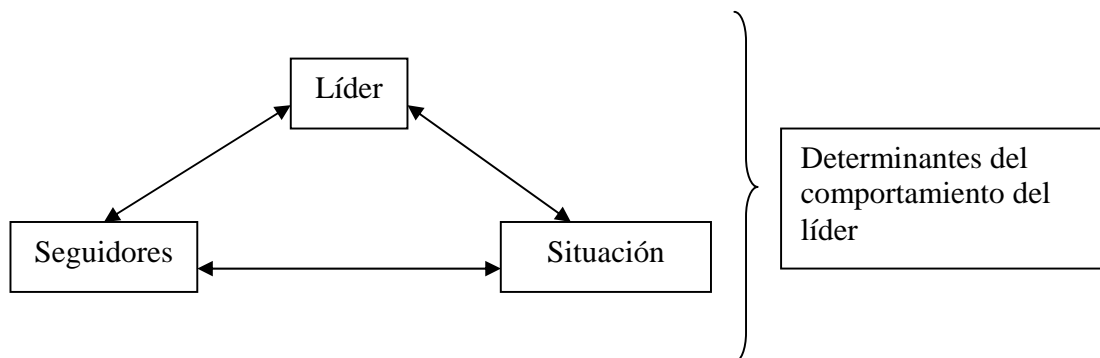


Figura 6: Elementos del liderazgo.

Para que se tenga un liderazgo exitoso dentro de la organización es necesario que el líder sepa guiar a las personas y cambiar su forma de liderazgo dependiendo de los seguidores que tenga en ese momento y la situación en la que se encuentre de manera específica, tal como se muestra en el cuadro de arriba, las variables se afectan e interrelacionan una con otra determinando y formando así una situación específica en la cual el líder debe actuar de manera distinta a las anteriores.

Cada situación es única y único debe ser el comportamiento del líder, ya que lo que funciona en una ocasión no quiere decir que va a funcionar en todas las demás y más cuando también se cambia de seguidores. Esto quiere decir que el líder debe conjugar de manera productiva y creativa las diferentes características que tengan cada uno de estos elementos para lograr los objetivos y/o metas establecidos.

Dentro de cualquier organización los líderes también juegan un papel de seguidores para sus mandos superiores, ya que siempre hay que rendirle cuentas a alguien dentro de la organización; así, por ejemplo, un director general de una compañía tiene que rendir cuentas a los accionistas de la misma y convertirse en seguidor de lo que ellos digan, planeen y acuerden, pero a la vez va a ser el líder de los otros directores de área y las demás personas que haya en la organización.

La jerarquía y autoridad que posee una persona, repercuten en su liderazgo y juegan un papel muy importante. Además de las habilidades que debe tener el líder y que se mencionaron anteriormente, éste debe ser capaz de cambiar de rol (líder-seguidor) dependiendo de la situación en la que se encuentre y el momento en el que se encuentre. Esta jerarquía y autoridad representan cierto poder¹⁹ que tiene diversas características y que explican los orígenes del mismo.

¹⁹ El poder es la fuerza impulsora que mueve a la sociedad y a nuestras organizaciones cambiantes (Ermila, 2005: 35)

El Poder como componente del Liderazgo

Para analizar mejor esto se tienen las siguientes definiciones de poder:

- “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo. || 2. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo. || 3. Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo. || 4. Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle. || 5. Ser contingente o posible que suceda algo”.
- “Dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone el individuo para mandar o ejecutar; capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros”²⁰.
- “Es la habilidad de influir a otras personas y situaciones. Es el inventario con el que cuenta el líder, la forma en que extiende su influencia hacia los demás y que es diferente a la autoridad...es ganado y merecido por los líderes con base en sus personalidades, actividades y situaciones que operan.” (Davis, 1988: 172)
- “Es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico” (Hodgetts, 1989: 198)
- “Es la capacidad de A de influir en el comportamiento de B de modo que haga algo que de otro modo no haría” (Robbins, 1998: 167)
- “Es un medio simbólico generalizado que circula de un modo muy parecido al dinero cuya posesión y uso permiten desempeñar más eficazmente el cometido de un cargo con autoridad en una colectividad” (Parsons)

Todas las personas que tienen poder dentro de una organización lo han obtenido de alguna forma determinada, ya sea por su cargo, personalidad, capacidad u otros factores que influyen para que éstas lo puedan tener.

Bases del Poder

Las bases que sostienen el poder en las organizaciones son la investidura, la compra y el liderazgo (Ermila, 2005: 36)

- **La investidura:** tiene sus raíces en el mundo institucional y en las organizaciones. Se hace referencia al poder que se origina por la posesión de un cargo. Un cargo en cualquier institución genera poder y brinda la posibilidad de otorgar o negar recursos para algo que otro quiere hacer. El flujo de este tipo de poder es vertical y descendente –un poder de arriba abajo- y su ejercicio suele confundirse con el mando. Se hace operativo por los procedimientos de avance.

²⁰ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- **La compra:** se refiere a cuando *el poder se compra* creando dependencia, es decir, si una persona necesita a otra, esa otra ejerce un poder sobre la primera. No es exclusiva de una jerarquía determinada y no fluye con un sentido preciso dentro de la estructura; opera sobre todo entre iguales o entre personas no ligadas en forma jerárquica de modo expreso, aunque también se da en otros casos y es imprescindible para una buena dirección. Puede llegar a construir una red de interdependencias cuyo manejo exige buen instinto estratégico y táctico. Una característica particular de esta fuente de poder es que suele oponerse al de investidura e incluso lo invierte.
- **El liderazgo:** se trata de un poder que el seguidor entrega, por ello su flujo es de abajo a arriba. Este poder representa la reciprocidad del propio liderazgo: el líder se subroga, suscribe a los afanes personales del seguidor y éste a cambio le otorga el poder. Es un empoderamiento del líder basado en el sentimiento de orgullo que se va estableciendo entre los seguidores. Es un poder de seducción. El liderazgo otorga a la conducción de una organización mayor riqueza, mayor prestancia, una fluidez que no se consigue usando sólo los otros dos componentes. El poder del liderazgo se relaciona de modo más estrecho con la influencia que con el poder propiamente dicho. La gente ve por los ojos del líder y cambia sus opiniones de acuerdo con los planteamientos de éste. La dirección con liderazgo es más amable; todo sucede con mayor espontaneidad y en apariencia se usa mucho menos el poder.

Tipos de Poder

Así como hay diferentes bases de poder, también se puede encontrar diferentes tipos del mismo; entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Poder personal:** también llamado poder de palabra, carismático y de personalidad poderosa, surge en cada líder de forma particular. Es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la fuerza de su propia personalidad. Esos líderes tienen un magnetismo personal, un aire de confianza y una convicción en los objetivos que atraen y mantienen a los seguidores. Las personas que los siguen lo hacen porque lo desean: sus emociones les dicen que lo hagan. El líder percibe las necesidades de la gente y le promete éxito para lograrlas.
- **Poder legítimo:** llamado también poder de posición o poder oficial, viene de una autoridad más elevada, la cual está proporcionada por la estructura de la organización. Surge de la cultura de la sociedad, según la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder. Da a los líderes el poder de controlar los recursos y de recompensar o castigar a otros. La gente acepta este poder porque cree que es deseable y necesario para mantener el orden y desalentar la anarquía en una sociedad. Existe presión social de admiradores y amigos que lo aceptan y que a su vez esperan que los demás lo acepten. Comprende la aceptación por parte de los miembros de la autoridad del puesto.

- **Poder del experto:** conocido como autoridad del conocimiento, de la destreza o habilidades especiales; resulta de un aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento y la información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, el adiestramiento y la experiencia, por lo que representa un importante tipo de poder en nuestra sociedad tecnológica moderna.
- **Poder coercitivo²¹:** según French y Raven es el resultado del miedo. La persona reacciona a este poder por miedo a las represalias o resultados negativos que pueda obtener por desobedecer una orden. Descansa en la aplicación o amenazas de castigos físicos o psicológicos.
- **Poder de recompensar:** es el contrario del coercitivo y se refiere a la autoridad que una persona tiene para beneficiar a otras, las cuales seguirán las órdenes del primero porque van a obtener algo a cambio.
- **Poder de referencia:** procede de la admiración por otro, es la identificación con quien tiene los recursos o los rasgos personales deseados. La admiración es la base para cambiar la conducta de una persona por la que el admirado quiere.
- **Poder político:** surge del apoyo que da el grupo, de la habilidad del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales para ganar lealtad y apoyo. Se desarrolla en todas las organizaciones.

Los tipos de poder se desarrollan a partir de diferentes fuentes, pero están interrelacionados en la práctica. Cuando se quita una base de poder a las personas, por ejemplo, a los supervisores, los empleados perciben que también disminuyen otras bases de influencia. Otros estudios indican que el uso de una base de poder debe adecuarse a su marco de organización para que sea efectivo. El poder político se desequilibra cuando el ambiente de la organización y tecnológico es inestable.

Para obtener poder político Davis (1988) propone las siguientes estrategias:

- *El intercambio social:* implica una poderosa regla de reciprocidad en la cual se ofrece una cosa a cambio de otra. En una sociedad en la cual dos personas se relacionan de manera continua, sienten la obligación de “pagar sus deudas sociales” una con la otra. Ambas partes ganan y por lo regular se generan alianzas entre ellas para lograr beneficios mutuos.
- *Alianza:* se genera a base de intercambios continuos entre dos o más personas que se integran por un periodo largo como grupo de poder para obtener beneficios que mutuamente desean.
- *Identificación con una autoridad de mayor nivel jerárquico:* o también con una persona de mayor nivel dentro de la organización ya que ese poder se contagia y la

²¹ Restringido, represivo, dominador.

identificación acarrea privilegios especiales y en ocasiones el individuo puede llegar a considerarse un representante o vocero de la figura más poderosa.

- *Control de la información:* se refiere al poder que tiene una persona con respecto a otra(s) por tener la información que esas otras requieren y necesitan para realizar su actividad.
- *Servicio selectivo a los seguidores:* se refiere al apoyo que el líder o la persona que tiene el poder ofrece a las personas que cooperan activamente con él.
- *Símbolos de status y poder:* implica que el líder adquiera estos símbolos de status para demostrar que es importante en la organización. Esto puede causarle problemas en dado caso de que su poder no sea igual a los símbolos que está usando para demostrarlos.
- *Juegos de poder:* representa una manera agresiva de demostrar que una persona tiene poder sobre otra al quitarle parte de su poder.
- *Redes:* se trata de convocar o integrar grupos interesados en lograr un objetivo común. Operan con base en amistad y contactos personales y pueden ofrecer un lugar de integración de gente influyente que pertenezca a otros círculos diferentes de los que está ejerciendo su liderato.

Algo interesante que menciona Robbins (1998) sobre la obtención del poder o la explicación de por qué una persona tiene poder sobre otra, es la dependencia que pueda tener la segunda con la primera; ya que al poseer algo que otra persona quiere y que no tiene pero puede obtener de él, éste puede obtener lo que quiera de esa otra persona a cambio de darle lo que necesita. Un factor importante dentro de la dependencia es la importancia y la escasez de los recursos que los demás deseen.

Se debe recordar también que el tener poder sobre otras personas, necesariamente implica tener una jerarquía mayor que ellas y que el tenerlo implica autoridad, pero también forzosamente implica responsabilidad. Es decir, se es responsable de que todo salga como se planeo y de responder por los atrasos o malas respuestas que haya en el grupo que está encargado de llevar a cabo los planes.

Como se observó en los diferentes tipos de poder, un factor determinante es la jerarquía que ocupe la persona dentro de la organización, por lo cual se analizará la cadena de mando que tiene una persona sobre otra(s) y de qué manera influye esto en el supervisor.

La Cadena de Mando

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de una empresa hasta el nivel más bajo de la misma y aclara quién informa a quién y

que tanta autoridad tiene cada persona en los demás así como las personas que son los jefes inmediatos de otras dependiendo del puesto que ocupen. Sirve para identificar a quién dirigirse en caso de que surja un problema. Dos conceptos fundamentales para el estudio de la cadena de mando son la autoridad²² y la unidad de mando²³. De modo que se tendría la siguiente relación:

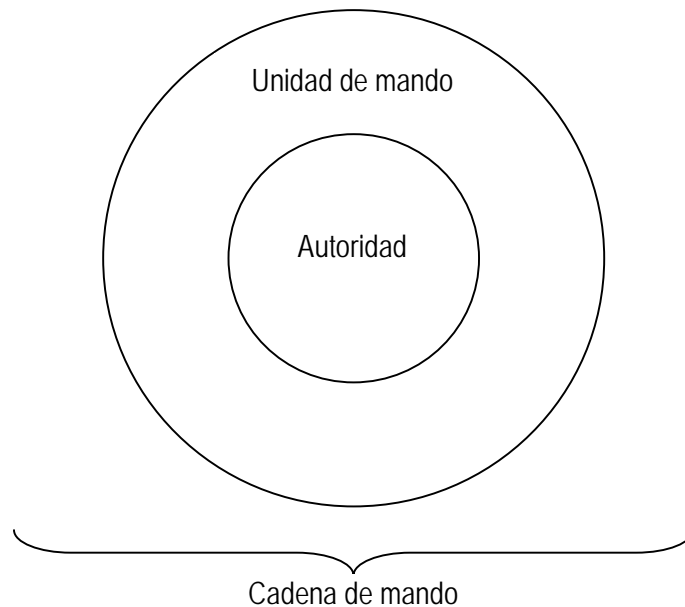


Figura 7: Componentes esenciales de la cadena de mando

Estos conceptos cada vez van perdiendo importancia debido a los adelantos tecnológicos y a los diversos cambios a los que se han enfrentado las organizaciones, ya que anteriormente se tenía que pasar por toda la cadena de mando para que la información que iba desde el último nivel jerárquico llegara al superior, lo que en estos tiempos ya es más fácil de realizar por el adelanto tecnológico. También pierde importancia conforme se autoriza al personal operativo a tomar decisiones que antes estaban reservadas a la gerencia además de la creciente tendencia de tener grupos autodirigidos o multifuncionales dentro de la empresa.

Modelos de Liderazgo

Hay diferentes modelos de liderazgo, entre ellos se pueden encontrar los siguientes:

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus seguidores. La

²² Se refiere a los derechos inherentes a los puestos gerenciales, de dar órdenes y esperar que sean obedecidas.

²³ Preserva el concepto de una línea continua de autoridad. Asienta que cada empleado debe tener sólo un supervisor del cual obedecer órdenes y ante el cual es directamente responsable.

decisión y la guía se centralizan en él. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes y sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos. Asume una sólida posición de fuerza y control; pide obediencia, aceptación y adhesión a sus decisiones. El líder autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus reglas. Se olvida la contribución del grupo.

- **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala líneas específicas de seguimiento a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les interesan o afectan dentro de lo que están realizando. Escucha y analiza las ideas que los demás le presentan y acepta sus contribuciones siempre que sea posible, práctico y esté dentro de sus límites de autoridad. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras y los apoya para que se expresen de manera abierta dentro de y sobre su trabajo.

Impulsa también a sus seguidores a incrementar su capacidad de auto control y los motiva a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final sigue en sus manos.

- **El líder de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, se podría decir que este tipo de liderazgo es casi libre para el subordinado, pero también proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. No se interesa por lo que les pueda suceder a sus subordinados, sólo le interesa que el trabajo se realice bien sin importar de qué manera se logre llegar a ello. Se podría decir que es un líder maquiavélico.

- **El líder positivo:** Es el tipo de liderazgo en el cual el líder se acerca al seguidor destacando la recompensa. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación en los empleados satisfechos dependa más del liderazgo positivo.

- **El líder negativo:** Este tipo de liderazgo es todo lo contrario al positivo, pues en él se destacan los castigos que pueden recibir los subordinados por no obedecer las órdenes que les están pidiendo. Este enfoque puede lograr un alto desempeño a corto plazo, pero tiene un alto costo humano. Este tipo de líderes se muestran dominantes y superiores con la gente. Despliegan su autoridad en la falsa creencia de que intimidan a todos para hacerlos producir. Son jefes más que líderes.

- **El líder anárquico:** Evaden el poder, la responsabilidad y dependen en gran medida del grupo para establecer metas, tomar decisiones y solucionar problemas. Los propios miembros se hacen cargo de su capacitación y problemas haciendo que el papel del líder sea menor. Aquí se ignora la contribución del líder. Tiende a hacer que las diferentes unidades de la organización vivan con propósitos disímboles²⁴, lo que puede originar un caos. Es útil sólo en los casos en que se le puede dejar la responsabilidad al grupo.
- **Líder estructurador:** el líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién la realizará. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencias mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto. No debe utilizarse cuando los subordinados tienen experiencia, habilidad y motivación personal para llevar a cabo la tarea, pues mandar a alguien cuando no es necesario implica problemas de comunicación, desperdicio de tiempo y energía y poca productividad. Tampoco es conveniente usarlo en los casos en que las personas se encuentran en una etapa de desarrollo alto en cuanto a la ejecución de una tarea, ya que pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y pueden dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.
- **Líder entrenador:** una persona utiliza el liderazgo entrenador cuando el subordinado tiene un nivel de habilidad o experiencia bajo en un área de trabajo y ha mostrado deseos de aprender más pero no puede terminar el trabajo de manera independiente. Su enfoque es la integración, pues se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y la responsabilidad necesarias para la misma. Expresa la creencia en que los subordinados tienen potencial, pero que para realizarlo a plenitud deberán aprender a trabajar adecuadamente. Requiere la energía y el compromiso de líder tanto con el desarrollo de los subordinados como con el cumplimiento de la tarea.
- **Líder alentador:** procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera notable e independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas. Es importante reconocer los logros y dejar al personal tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la tarea asignada. La aplicación inadecuada de este estilo se produce cuando el líder falla al considerar la relación entre su estilo preferido y el requerido por la situación.
- **Líder delegador:** es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios. Pueden recibir una dirección delegadora los

²⁴ Que es diferente.

subordinados que tengan todos los conocimientos, experiencia o habilidades requeridos para efectuar un trabajo de modo sobresaliente; deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica; confíen en su habilidad para efectuar un trabajo y estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos. El líder debe estar dispuesto a permitir que sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido; su tarea básica consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales, además de que no ocurran interrupciones que se salgan del control de sus colaboradores.

- **Líder coercitivo:** cuando una persona adopta un tipo de liderazgo coercitivo puede perjudicar a la empresa, ya que la gente siente que no la respetan y su sentido de responsabilidad se evapora, son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de pertenencia y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento. Goleman (mencionado por Ermila, 2005: 79) afirma que en algunas ocasiones extremas este estilo de liderazgo funciona con éxito, como en el caso de los momentos de crisis en las empresas, baja de ventas, terremotos o incendios, o con empleados problemáticos, siempre y cuando, una vez pasada la crisis se busque otro tipo de liderazgo; también es nocivo en el sistema de recompensas, ya que muchos trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero; buscan la satisfacción del trabajo bien hecho y este tipo de liderazgo erosiona ese orgullo.
- **Líder afiliativo:** para él la gente está primero y gira en torno a ella, ya que hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. Procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios, entre éstos una firme lealtad. Este estilo tiene un efecto positivo en la comunicación, pues se comparten ideas e inspiración; promueve la flexibilidad y la confianza entre los amigos, permite la innovación constante y la toma de riesgos; además, evita imponer estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le da a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensa que es más efectiva. Este estilo debe emplearse en particular cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza perdida. Se debe cuidar que los subordinados no perciban que se tolera la mediocridad y que al enfrentarse a problemas complejos no se les deje sin una guía de actuación.
- **Líder marcapasos:** establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Este tipo de liderazgo destruye el Clima Organizacional y no mejora los resultados. Muchos empleados se sienten abrumados por la demanda de exigencia del ejecutivo y su moral decae. Las directrices políticas pueden estar claras en la mente del líder pero no las establece con claridad para los demás: espera que la gente sepa que tiene qué hacer e incluso piensa si debe decirle a alguien que es la persona equivocada para el puesto. La flexibilidad y

responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido. Este tipo de liderazgo funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son muy competentes y necesitan pocas directivas y escasa coordinación, o bien, cuando se trata de tareas a corto plazo.

Puede haber otros modelos de liderazgo, pero estos son los que más se han estudiado y no se puede decir cuál de ellos sea eficiente y cual no, ya que lo que determina que un modelo sirva o no sirva para un líder, depende mucho tanto de las características del líder como de sus seguidores y la situación en la cual estén en ese momento. Es decir, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian y por lo tanto, se dice que lo que es bueno para uno o en alguna ocasión, no puede serlo para los demás o cuando las situaciones han cambiado.

Teorías sobre el Liderazgo

Con el paso del tiempo y los cambios que se han dado en torno a este campo, varios investigadores han hecho estudios sobre el liderazgo, sin embargo no se ha encontrado alguna teoría que satisfaga de manera completa lo que es el liderazgo o las personas que son líderes en el mundo. Aquí se mencionan algunas teorías que se han descubierto:

Teoría de los Rasgos

Se refiere a los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito y los que no lo son. Diferentes investigadores de esta teoría han descubierto algunas características que parecían ser comunes a los líderes, entre ellas se mencionan: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad, status socioeconómico, interacciones con las demás personas, mejor educación, motivadores elevados, carismáticos, entusiasmo, decisión, fuerza, valor, integridad, confianza, empuje, ambición, deseo de dirigir, influir en otros, honestidad, integridad, confianza personal y profundos conocimientos técnicos en el área de su responsabilidad, entre otros tantos.

Esta teoría cuenta con el postulado de que los líderes *nacen* con las características para serlo o no serlo, a la vez que muestra ser insuficiente para explicar lo que es el liderazgo, ya que las características antes mencionadas no siempre las posee el líder o quien las posee no siempre es líder, además de que también ignora los factores situacionales.

Teoría Conductual

Debido al intento fallido de explicar el liderazgo a través de la teoría de los rasgos, se empieza a estudiar la conducta o el comportamiento de los líderes para tratar de encontrar una conducta común entre ellos que explicara por qué algunas personas son líderes y otras no, además del desempeño que el grupo y éste tienen dentro del trabajo. Esta teoría es un poco

más aceptable que la anterior, ya que el postulado que tiene es que *los líderes no nacen se hacen*, y de ser cierta, permitiría a los directivos de la empresa *crear* a sus líderes dependiendo de las características que necesitaran en cada situación. Se trata de decir a las personas cuáles son las conductas que tiene un líder y de mandar a una persona a cursos sobre liderazgo en los cuales se les transforme para ser buenos líderes.

Esta teoría propone un enfoque conductista que analice la orientación del líder: hacía la tarea, hacía las personas o una combinación de ambas. El punto de vista de esta teoría es el que afirma que el proceso de liderazgo no sólo debe poner atención a la producción o a la tarea que realice la persona, sino que también debe tomar en cuenta la necesidad que tiene el grupo de satisfacer sus propias necesidades.

Las dos dimensiones principales en las que se encuentran estas teorías son: el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas mismas. Estos son algunos estudios realizados con respecto a esta teoría:

- **Las investigaciones de Kurt Lewin:** Se originan ya entrados los años treinta y están influenciados en gran parte por el enfoque de la teoría de los rasgos, lo que causa en el autor un enfoque sobre la noción de un estilo de liderazgo ideal.

Se hizo una investigación en la cual se separaron cuatro grupos de jóvenes y se estructuraron según los estilos ideales: democrático²⁵, autocrático²⁶ y dejar hacer, dejar pasar²⁷. El resultado de esta investigación arrojó los siguientes datos:

- *Estilo democrático:* los muchachos eran productivos, planeaban a largo plazo y cuando el líder estaba con ellos o se ausentaba, no disminuían la productividad.
- *Estilo autocrático:* los muchachos planeaban a corto plazo, produjeron agresión entre ellos y sólo eran productivos mientras el líder estaba presente, en cuanto el líder salía de ahí, ellos disminuían su productividad y su calidad también.
- *Estilo dejar hacer, dejar pasar:* este tipo fue el más improductivo y además originó un sentimiento de frustración por parte de los muchachos al ver que no se llegó al objetivo planteado.

Con esto se demostró que en esa situación el tipo de liderazgo participativo-democrático producía los mejores resultados, además se descubrió que al cambiar al líder de su grupo y colocarlo en otro, aún cuando la productividad de éste hubiera sido buena en un principio, ésta disminuía. Con esto también se demuestra que dependiendo del tipo de liderazgo que siga una persona va a ser la productividad de sus seguidores. Hay una relación directa entre ambas.

²⁵ A través de la participación de todos y con una buena colaboración se logran los objetivos.

²⁶ El líder dice cuáles serán los objetivos y si los demás están o no de acuerdo no importa.

²⁷ El líder no se interesa por lo que hagan o dejen de hacer sus seguidores o la manera en la cuál éstos llegaron a los objetivos establecidos

- **Los estudios de la Universidad Ohio State:** Se hizo después de la Segunda Guerra Mundial a los tripulantes de los bombarderos B-52. Se basa en un modelo de liderazgo bidimensional que mide las percepciones que tienen los seguidores con respecto de su líder. Estas dimensiones son *la estructura inicial*, la cual se refiere al grado en el cual el líder se inclina a definir y estructurar su función y la de sus colaboradores en el empeño por conseguir las metas; y *la consideración*, que es el grado en que el individuo se inclina en tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos, muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. A su vez, estas variables son independientes y generan cuatro estilos de liderazgo, que son:

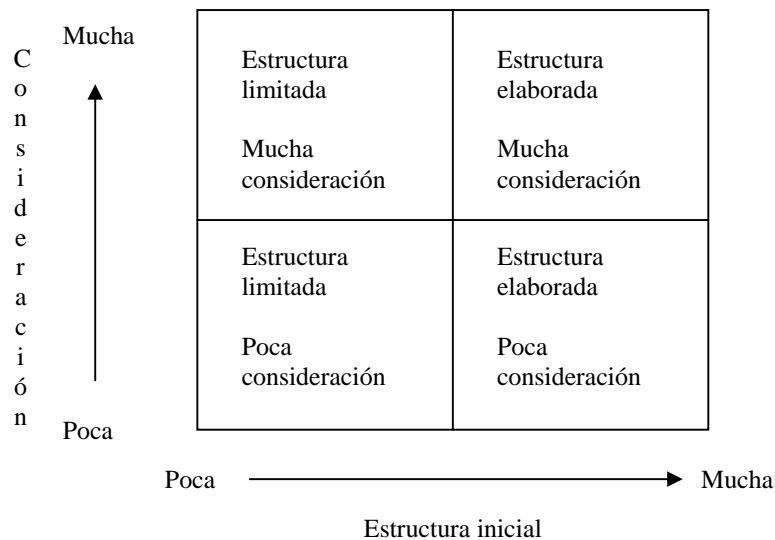


Figura 8: Estilos de liderazgo. Tomado de Hodgetts (1989) p. 205

Según Robbins (1998) “con estos estudios se descubrió que los líderes altos en estructura inicial y consideración tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de sus subordinados con más frecuencia que quienes califican bajo en estructura inicial, en consideración o en ambas. Pero en estilo alto-alto no siempre tiene consecuencias positivas; por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado por una estructura inicial alta lleva a mayores índices de quejas, ausentismo, rotación, y a menores niveles de satisfacción laboral de los trabajadores que desempeñan tareas rutinarias. En otros estudios se halló que la consideración alta se relaciona en forma negativa con las calificaciones de desempeño del líder realizadas por sus superiores”.

Con esto se concluye que estos estudios no explican la manera en la cual se debe comportar un líder ni de qué forma esta manera de actuar influye en el desempeño o la satisfacción de los empleados. Sin embargo, lograron identificar y descubrir dos de las conductas primarias manifestadas por los líderes.

- **Los estudios de Michigan:** También en estos estudios se propusieron dos dimensiones del comportamiento del líder, las cuales son: *orientados al empleado*²⁸ y *orientados a la producción*²⁹.

A base de los estudios que se hicieron en una empresa de seguros, se observó que un liderazgo centrado en las personas era más eficiente que uno centrado en la tarea, ya que al parecer, los líderes que se centraban primero en los intereses de sus empleado y después por la tarea a realizar lograban una producción mayor que los que se centraban en la tarea, contaban con empleados con mayor grado de satisfacción en el trabajo y en lo moral, además de que fueron relacionados con poca productividad y satisfacción de los trabajadores.

Estos estudios tienen gran similitud con los hechos en la Universidad de Ohio, pero tampoco logran explicar una conducta específica a seguir para ser un buen líder.

- **La rejilla gerencial:** Robert Blake y Jane Mouton elaboraron una representación gráfica de la imagen bidimensional de los estilos de liderazgo llamado la parrilla administrativa (Robbins, 1998 y Andrade) Se centra en las orientaciones de los gerentes a la tarea (producción) y a los empleados (personas) y en combinaciones de los enfoques de interés en ambos extremos; los cuales equivalen al enfoque de la estructura inicial y la consideración. En la siguiente página se muestra la forma de rejilla gerencial que proponen estos autores.

En la rejilla se muestran cinco estilos básicos de liderazgo a partir de la orientación personal del líder aunque se pueden identificar 81 combinaciones distintas. Las cinco básicas se pueden describir de la siguiente manera según Andrade:

- 1.1 DESERTOR: es el extremo más agudo del estilo de gerencia descrito como “dejar hacer”.
- 1.9 PERMISIVO: Da importancia a las acciones que proporcionan felicidad y satisfacción a las personas (enfoque de las Relaciones Humanas de los años 30-50). Tiende a evitar la presión en la ejecución del trabajo.
- 5.5 Algunas veces concede la mayor importancia a la producción, pero al mismo tiempo realiza algo para congraciarse con el grupo. Algunas veces utiliza un enfoque implícito de manejo a fin de lograr que el trabajo se realice.
- 9.1 AUTOCRATA: Severo director de la tarea. Da importancia al trabajo tal y como debe hacerse aplicando presión si es necesario.

²⁸ Este tipo de líderes “se enfocan en las relaciones personales; tienen un interés particular en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales de los miembros”. (Robbins, 1998).

²⁹ Las personas enfocadas en este tipo de liderazgo “tienden a destacar los aspectos técnicos o de tarea de trabajo; su principal interés es cumplir con los cometidos del grupo, cuyos miembros son los medios para ese fin”. (Robbins, 1998).

- 9.9 Cree que un mutuo entendimiento y aceptación de los objetivos de la organización y de los medios para lograrlos está en el centro del trabajo de dirección. Muestra interés tanto por las personas como por la producción y utiliza un enfoque participativo como medio para lograr que el trabajo se realice.

A partir de los descubrimientos de sus investigaciones, estos autores concluyeron que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9.9, pero hay pocas evidencias sustanciales que respalden la conclusión de que ese estilo sea el más eficaz en todas las situaciones.

Debido a esta falta de especificidad con respecto a la conducta del líder para ser productivo, surge una nueva teoría que menciona que el liderazgo está determinado por la situación en la que se encuentre la persona y la organización.

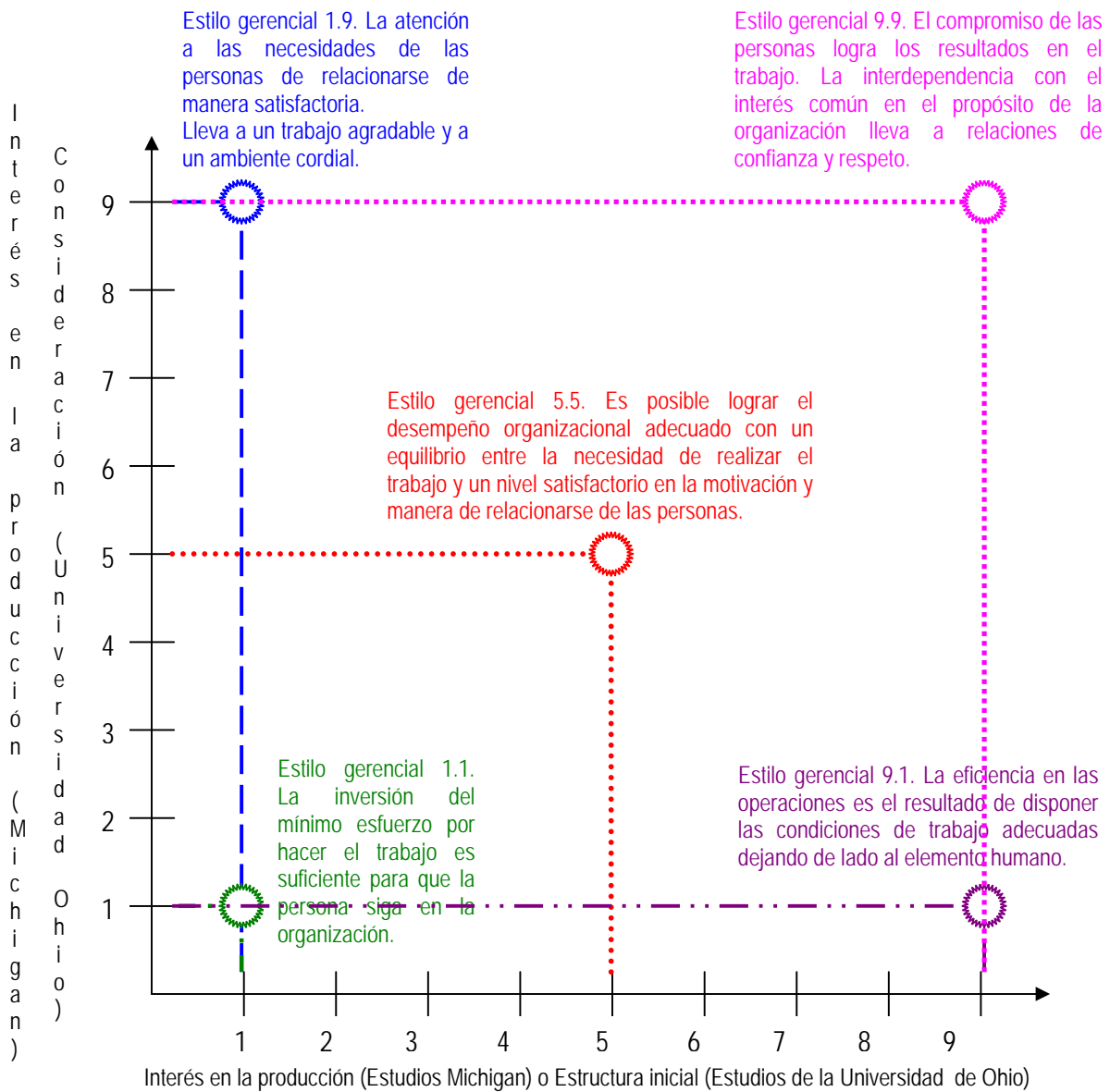


Figura 9. La red gerencial

Teoría de la Contingencia o Situacional

Desde hace más de 40 años que se hacen estudios sobre esta teoría, que enfoca que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se toman en cuenta las diferentes características de las situaciones en las que se encuentra en un momento específico una persona. En ella se toman en cuenta factores como: el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tamaño del grupo, el grado en el cual se requiere su cooperación para realizar dicha acción y la cultura organizacional. Según algunos autores es la forma más realista y eficaz para estudiar el liderazgo.

Esta teoría identifica las variables específicas de la situación y la relación entre ellas, los rasgos y las conductas. Con esto surgen los siguientes estilos de liderazgo con respecto a esta teoría:

- **Teoría de la situación de Fiedler:** Fue la primera teoría de la situación que se propuso y es un modelo de situación de la eficiencia del líder. El modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la correspondencia adecuada entre el estilo del líder de relacionarse con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia en ellos. Sus estudios comienzan a principios del año 1951 (Hodgetts, 1989) cuando comienza a realizar una investigación sobre la relación que hay entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. A partir de ahí realiza una escala que se llamó “El compañero de trabajo menos deseado” (LPC, por sus siglas en inglés), en el cual el líder evaluaba a sus seguidores y se veía qué tan indulgente era con ellos.

Esta teoría se basa principalmente en la distinción que hace el líder entre la orientación hacia la tarea o hacia los empleados y principalmente en las relaciones que existen entre los tres factores que influyen en el comportamiento dentro de la organización. Con los estudios de Fiedler surgen tres dimensiones que pueden ser favorables o no para la conducta del líder y son:

- *Relaciones líder-miembro:* se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo en general. Mide aspectos como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza o qué tan calida y amistosa sea la relación que pueda tener con los miembros. Es decir, que tanto el grupo acepta el líder que tiene.
- *Estructura de la tarea:* refleja el grado de especificidad con la que debe realizarse una tarea, qué tanto ésta se programa y explica por medio de procedimientos establecidos. Mide que tanta es la claridad con la que se le explica a la persona el trabajo que va a realizar, las metas, los objetivos, el grado de corrección, la solución que se le puede dar a alguna situación que se le presente dentro del trabajo, la decisión que puede tomar, a quien puede recurrir y que tanto se le informa a la gente lo que ha logrado a través de la retroalimentación.
- *Poder de posición:* describe el poder de decisión y el grado de autoridad que puede ejercer el líder dentro de la organización de acuerdo al grado jerárquico que éste

ocupe dentro de la misma y qué tanto puede hacer el líder en la organización para que sus seguidores se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo.

Los resultados a los que se llegaron con este estudio fueron que dependiendo de qué tan favorable o desfavorable resultará la situación grupo-tarea dentro de la organización debía ser la actitud del líder. Por ejemplo, si la situación no era muy favorable o era favorable en exceso, lo que convenía es que el líder se enfocará a la tarea e hiciera uso de su autoridad en la organización; pero si la situación era medianamente favorable, entonces convenía tener un líder enfocado a las relaciones para ejercer influencia en sus subordinados.

La premisa de Fiedler era que lo que uno dice de los demás habla más de uno mismo que de aquellos. Asumía, además, que el estilo de liderazgo del individuo es fijo, que está orientado o a las relaciones o a la tarea, argumentaba que el estilo de liderazgo es innato: uno no puede cambiar su estilo para adecuarlo a las situaciones cambiantes. (Robbins, 1998). Como para Fiedler el estilo de liderazgo era invariable, sólo hay dos formas de aumentar la eficacia del líder. Primera: elegir al líder más adecuado según la situación y segunda, cambiar la situación para adecuarla al líder. Ambas muy difíciles de llevar a cabo, por lo cual siguen los estudios de otras teorías que lleven a explicar de manera más eficiente el liderazgo.

- **Teoría de la trayectoria-meta:** Esta teoría es propuesta por House y más tarde por Dessler. Es inicialmente planteada por Martin G. Evans (Davis, 1991) y se basa en la teoría de la motivación de Vroom (Hodgetts, 1989). Señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, el apoyo y las recompensas que ofrece la organización para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cubrir con las metas³⁰ de la misma, así como especificar las tareas que éstos deben realizar, quitar los estorbos que puedan obstaculizar la obtención de la meta y buscar oportunidades para que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Para lograr estas finalidades, el mejor estilo de conducta que puede tener el líder se toma en función de los individuos y la tarea. Además de que deben proporcionar no sólo el apoyo en la tarea, sino también apoyo psicológico que oriente y motive a los subordinados para que éstos deseen realizar su trabajo.

El primer paso es que los líderes identifiquen las necesidades de los empleados y les proporcionen metas adecuadas según su capacidad, habilidades y responsabilidad para posteriormente darles una recompensa por la meta cumplida y lograr que se rompan

³⁰ Las metas representan un fin al cual se dirigen las acciones y/o deseos de alguien o de un grupo de personas; son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Deben ser congruentes, viables, aceptables, específicas y deben representar un reto. Desempeñan un papel importante en este proceso, deben ser a corto y/o largo plazo y ofrecen un indicador de qué tan bien cumplen los individuos con las normas de desempeño. La premisa básica en la fijación de metas es que “el comportamiento humano está dirigido hacia el logro de ellas”. Los miembros del grupo deben sentir que hay una meta valiosa que puede alcanzarse con los recursos y el liderazgo que tienen en ese momento y todos deben conocerlas, para evitar que algunos de ellos vayan hacia un lado y los otros a otro, por lo tanto debe haber un entendimiento común de ellas. El líder debe explicarlas junto con los propósitos que hay detrás de ellas. El proceso de establecimiento de metas requiere cuando menos de cuatro pasos: definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

barreras para el desempeño y una mayor confianza y acercamiento con los empleados. El resultado es la satisfacción en el empleo, la aceptación del líder y una mayor motivación.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento del líder es aceptable para sus subordinados en la medida en que lo ven como fuente inmediata de satisfacción o bien como medio para la satisfacción futura (Robbins, 1998). El comportamiento del líder es motivador en tanto que:

1. Hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de su desempeño eficaz
2. Ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieren para el desempeño eficaz

Para esto House identificó cuatro tipos de comportamiento de liderazgo:

1. *El líder directivo*: hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo y da los lineamientos concretos para realizar las tareas.
2. *El líder de respaldo*: es cordial y se muestra preocupado por las necesidades de sus subordinados.
3. *El líder participativo*: consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. *El líder orientado a los logros*: impone metas desafiantes y espera que sus subordinados se desempeñen en su nivel más alto.

Una de las principales diferencias entre Fiedler y House es que este último considera que los líderes son flexibles y su teoría propone que el mismo líder puede desplegar cualquiera de estas conductas de acuerdo con la situación. También propone dos variables de contingencia que están fuera del alcance del líder y que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados que obtenga. El primer factor es el ambiente (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo); el segundo son las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Las evidencias señalan que el desempeño y la satisfacción del empleado tienden a recibir un influjo positivo cuando el líder compensa las cosas que faltan al empleado o en el lugar de trabajo, pero el líder que dedica tiempo a explicar las tareas que ya están claras cuando el empleado tiene la capacidad y la experiencia para hacerse cargo de ellas, será visto como redundante e incluso grosero.

Además de esto, también hay otros factores que no pertenecen a la organización pero que sí la afecta según los cambios que haya, entre ellos están (Andrade):

○ **Factores macro:** son cuatro:

- *Factores económicos:* la situación económica juega un papel muy importante en determinar la aceptación de un enfoque específico de liderazgo, ya que en épocas de crisis lo primero que se busca es reducir costos y se tiende a despedir a la gente, a que los líderes se comporten de manera autocrática o bien se enfoquen en la tarea, dejando de lado por completo los intereses de sus subordinados, lo que origina una gran desestabilización en el personal debido a la presión que ellos tienen de querer conservar el puesto que tienen.
- *Factores históricos y culturales:* determinan en cierto grado la aceptación de algún tipo de liderazgo en particular debido a la igualdad de costumbres u otros factores que hayan influido en las personas para que manejen cierto tipo de situaciones. Con la globalización de los negocios se piensa que se va a ir perdiendo la cultura de cada país.
- *Factores tecnológicos:* la influencia se produce por factores históricos, elementos tecnológicos y la naturaleza de los trabajos que se deben hacer. No se va a seguir haciendo lo mismo en esta época que hace un siglo cuando surgen los primeros estudios de administración, ya que cada vez son más los cambios que se hacen dentro de la organización por la introducción de nuevas tecnologías, como ejemplo puede estar la introducción de la computadora en lugar de la máquina de escribir, el Internet, en lugar del fax, el teléfono en lugar de las cartas, etc.

Este elemento es de gran importancia e interés y no debe descuidarse debido a la gran rapidez que tiene la tecnología en la época actual, lo que requiere de la adaptación de la empresa a los cambios o a su inminente desaparición.

- *La organización:* los cambios que surgen de fuera afectan directamente a la organización de la empresa y cada vez que se introduce algo nuevo en la misma, la organización de ésta tiene que modificarse y buscar una nueva forma de hacer las cosas para lograr la sobrevivencia y la productividad necesaria para sustentar esos cambios.

Otro punto muy importante con respecto a esta cuestión es la historia y personalidad propia del líder, lo que influye en el gusto por determinado estilo de liderazgo.

La personalidad se forma en los primeros ambientes de familia y se forma con las experiencias vividas antes de que las personas ocupen posiciones de liderazgo (Andrade). De este modo, según las características con las que haya crecido el líder va a crear en él una inclinación muy significativa con respecto al tipo de liderazgo que desee llevar a cabo.

Con respecto a esto, Smith (1989: 135) señala lo siguiente: “Una disciplina severa durante la infancia ayuda a crear un persistente deseo de ser líder. Por ejemplo, a 60 estudiantes de Harvard se les dividió en 12 grupos de 5. Durante un lapso de 6 meses

cada grupo tuvo 14 reuniones de una hora en que se analizaron los mismos tópicos, se realizaron las mismas tareas y se resolvieron los mismos problemas. Hubo observadores en cada reunión y se tomaron puntuaciones amplias. En los 60 estudiantes se midió también la severidad de la disciplina que habían recibido de niños. Al fin de las reuniones se relacionó esta puntuación con las puntuaciones de liderazgo. Los resultados mostraron que a mayor severidad en la disciplina de los padres mayor la probabilidad de que el estudiante calificara alto en su influencia interpersonal”.

- **Administración por objetivos:** es un sistema en el que los gerentes y los subordinados acuerdan mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de las metas. Los elementos más importantes son una fijación mutua de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y las revisiones periódicas de los progresos.

La libertad otorgada a los empleados dentro de este modelo de administración, ofrece la oportunidad de que los empleados satisfagan sus necesidades de crecimiento personal dentro de la organización.

Requiere de un gran apoyo de la gerencia, de que todos estén de acuerdo con la implementación de este modelo y de una gran comunicación a nivel organizacional que permita que los directivos estén enterados de las necesidades de los subordinados para así poder conjugar de manera adecuada las metas organizacionales con las personales, pero no sólo de ellos, sino de todas las personas que trabajan dentro de la organización.

- **Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:** También llamado “Ciclo de Vida”, sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo³¹ (madurez) del subordinado (Davis, 1991). Tanto la competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Ellos utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo para crear cuatro estilos de liderazgo: indicar, vender, participar y delegar. Esto sugiere que el estilo de liderazgo puede variar dependiendo de la situación. El modelo hace hincapié en las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico (que muchas veces no es tomado en cuenta) pero ignora otros elementos que determinan el estilo de liderazgo, además de que no cuenta con una base de investigación desarrollada.

³¹ Es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimientos que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente.

En la siguiente figura se muestran una serie de situaciones y se hace una propuesta para que se use cierto tipo de liderazgo según cada situación que se va presentando en cada una de las etapas del desarrollo.

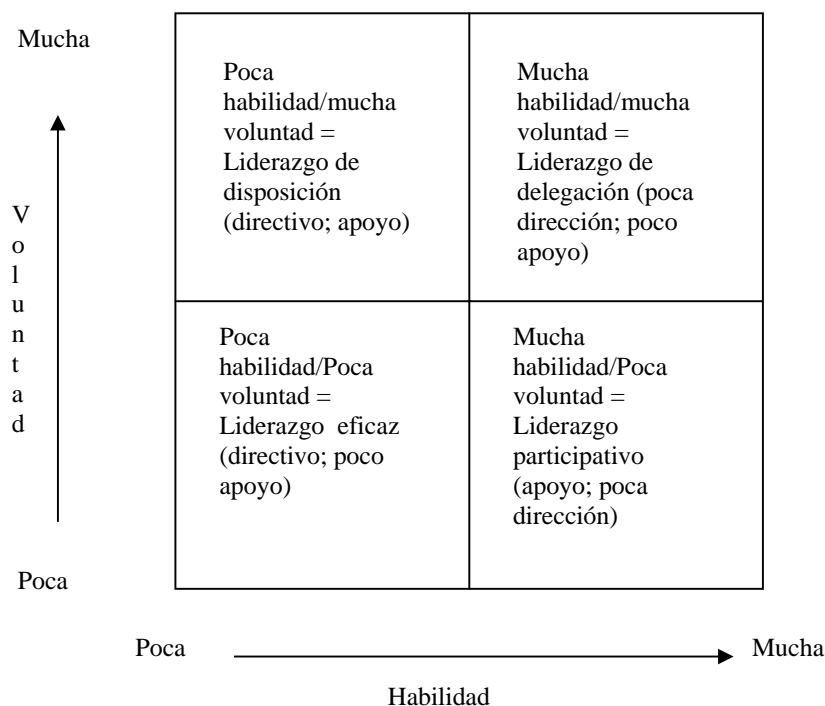


Figura 10: Liderazgo situacional del estilo de liderazgo según cada etapa del desarrollo.

Para poder llevar a cabo este tipo de teoría (la teoría de la situación o contingente), se necesita una alta flexibilidad del líder con respecto a su estilo de liderazgo. Este tipo de teoría se desarrolla a partir de estudios que hizo Hill (Hodgetts, 1989) a 124 empleados de dos empresas en que se les pedía a las personas que llenaban estos cuestionarios sobre el tipo de liderazgo³² que seguiría su supervisor dadas ciertas situaciones que venían descritas en el documento. Al revisar los resultados encontró que la mayoría de ellos cambiaban su forma de liderazgo dependiendo de la situación, lo que lo llevó a reconocer que la teoría de la situación constituye una base importante en el estudio del liderazgo.

³² El cuestionario contenía cuatro tipos de estilos de liderazgo posibles para resolver varios problemas y los dividía de la siguiente manera: A) predominaba la orientación al trabajo; B) se detectaba una orientación al trabajo pero el gerente tenía una orientación interpersonal secundaria; C) se caracterizaba por una orientación primaria y una orientación secundaria hacia el trabajo; y D) mostraba una orientación predominantemente interpersonal. También se les ofreció una lista de cuatro problemas, el primero era muy complejo y comprendía una situación interpersonal con carga emocional; el segundo era un problema técnico complicado; el tercero y el cuarto eran sencillos y uno de ellos consistía en un problema interpersonal y el otro era de índole técnica.

Teoría Integral del Liderazgo

Las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líder y seguidores. Estas teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y saber por qué un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias.

Según Hodgetts (1989), esta teoría consta de tres partes principales: el líder, los seguidores y el ambiente.

- *El líder:* debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realizan bien las cosas y tener influencia en la administración superior. Si el líder carece de competencia, la percepción de sus subordinados respecto a él mermara, y sus relaciones se verán afectadas. Pero la competencia por sí sola es insuficiente. Los subordinados buscan ver compensados sus esfuerzos, y si el líder puede demostrar una relación directa entre su desempeño y las recompensas monetarias, se observará que con frecuencia aumentan los esfuerzos que realizan los subordinados en relación al trabajo. Además el líder debe ejercer influencia en su superior y representar y negociar las mejores recompensas posibles para los subordinados, el líder debe representar y defender a los miembros del grupo.
- *Los subordinados:* tienen valores que aportan al trabajo algunos desean satisfacer necesidades de nivel más alto, otros se sienten interesados primordialmente en la satisfacción de necesidades de menor nivel. Algunos buscan un líder que les de apoyo, otros prefieren un jefe cuyo interés se centre en el trabajo. Tienen también percepciones relacionadas con el líder y el trabajo. Si consideran que las tareas son relativamente simples y el jefe ejerce un control muy minucioso, la mayoría se sentirán insatisfechos con ese estilo de liderazgo. Por el contrario, si ven que el trabajo es complejo, la mayoría preferirá un líder cuyo interés esté encausado hacia el trabajo, y no se sentirán satisfechos con un individuo que manifieste una orientación centrada en las personas y tenga poca preocupación por el trabajo. Por último queda la cuestión de la homogeneidad del equipo de trabajo. Si todo el grupo debe basarse en sí mismo y trabajar como una unidad cohesiva con frecuencia sucede que la mejor opción es el líder centrado en las personas. Si cada uno marcha por su propio lado y se requiere coordinación y dirección, entonces el más apropiado será un líder con orientación al trabajo.
- *El ambiente de trabajo:* el líder debe preocuparse por la naturaleza del mismo. Las tareas rutinarias estructuradas precisan por lo común un liderazgo de apoyo o consideración, si se desea lograr un grado elevado de satisfacción y rendimiento en el empleo. Los trabajos complejos requieren líderes orientados a la tarea. Asimismo, el líder deberá tomar en cuenta el tamaño del grupo de trabajo. En los grupos pequeños, los líderes tienden a actuar más como especialistas técnicos, haciendo hincapié en las funciones interpersonales. En los grupos grandes en donde

los individuos son relativamente autónomos, la conducta eficaz del líder tiende a destacar la realización del trabajo y la resolución de conflictos entre los individuos que forman el grupo. Finalmente, existe el aspecto del clima de la organización. Si el gerente y/o el líder insisten en que se obedezcan muchas normas y reglamentaciones, quizá sea necesario instaurar un estilo autocrático. Si a las personas se les concede la libertad de tomar sus propias decisiones y se alientan la autonomía y la descentralización, lo que mejor operara será un estilo democrático.

Liderazgo Basado en Valores

Estudios realizados por O'Toole proponen un liderazgo basado en valores. Para él la Teoría de la Contingencia o Situacional no es suficiente para explicar lo que casi todos están aceptando como una verdad generalizada sobre que el liderazgo más objetivo y eficaz es el contingente y que depende de las características de la situación, del líder y de los seguidores la elección de cierto estilo de liderazgo. Por esto es por lo que surge para él una necesidad más explícita para determinar cuál es el tipo de liderazgo en la época actual.

Para llevar a cabo sus estudios y el por qué de una forma más de liderazgo, su curiosidad empieza con la pintura de Ensor titulada “La entrada de Cristo a Bruselas³³”. Como él mismo lo narra en su obra “El liderazgo del cambio” (1996) es una pintura en la cual se muestra “una escena callejera multitudinaria, el equivalente en el siglo XIX de un desfile cuajado³⁴ con miles de papelitos para honrar el regreso de un héroe conquistador por las calles de Nueva York. El gentío celebrante se ve frenético; los miles de participantes se dedican con júbilo a hacer sus propias locuras y desvaríos. En primer plano aparece una banda con un tambor, pero nadie marcha a su ritmo. Se trata de una fiesta caótica, colorida, gloriosa, estridente y, como nos lo da a entender Ensor, decididamente democrática. De hecho Ensor pinta a los *demos* en toda su diversidad y variedad egoísta; en este desfile del pueblo, por el pueblo y para el pueblo, no hay un principio ni un fin discernibles³⁵ para la masa pendenciera³⁶ de humanidad que llena la calles de la capital belga... Después de mucho buscar, el Redentor por fin aparece en un segundo plano, en el centro y un poco a la izquierda, casi perdido en medio de un grupo de juerguistas³⁷ que amenazan con aplastarlo.” (O'Toole, 1996: 1-2).

Para O'Toole, la pintura obliga a la persona que la observa a pensar en los obstáculos sin precedentes de un liderazgo afectivo en un mundo que se volvería aún más turbulento que

³³ Esta obra de Ensor fue pintada en el año de 1889 y refleja un estilo totalmente vanguardista para esa época, ya que generalmente se usaban pinturas en color pastel y Ensor utiliza en su obra colores sumamente llamativos. También fue el primero que no hizo lo mismo que otros pintores de colocar a Jesús como el centro de atracción; por lo cual fue sumamente criticado y su obra fue muy poco reconocida. En el anexo 1 se encuentra una copia de dicha pintura.

³⁴ Inmóvil y como paralizado por el asombro que produce algo. || Que está o se ha quedado dormido.

³⁵ Que se puede distinguir

³⁶ Contienda, riña de palabras o de obras. || Estado de un juicio que está pendiente de resolución. || Calidad de lo que está por decidir.

³⁷ Jolgorio, jarana (Diversión bulliciosa y alborotada. || Pendencia, alboroto, tumulto. || Trampa, engaño, burla.). || En Andalucía, reunión bulliciosa en la que se canta, se bebe y se baila flamenco.

la escena callejera de Bruselas debido al ámbito, la escala y a la velocidad radicalmente alterada de la vida moderna, lo que ha provocado que el reto de estudiar el liderazgo sea cada vez más difícil. Esto por las fuentes de resistencia al liderazgo, las cuales son cada vez más variadas y más numerosas en las democracias modernas y plurales. Según O'Toole (1996: 3), "Ensor previó que de ahora en adelante los líderes habrían de enfrentar el reto de tener que dirigir sin los poderes tradicionales de estación, sanción o amenaza de supresión. En vez de ello, como Cristo, los líderes tendrían que apelar a las mentes y a los corazones de sus seguidores... Ensor hace que nos preguntemos cómo una persona podría dirigir desde el centro de una multitud distraída de individualistas, cada uno de ellos un igual político y social, y cada uno dedicado a demostrar ese hecho fehaciente³⁸. Si bien las personas siempre se han opuesto a los esfuerzos por implantar cambios, incluso los que les benefician, Ensor da a entender que los tiempos modernos habrían de caracterizarse por una resistencia generalizada a cualquier liderazgo".

Según O'Toole, si se ve la "Entrada de Cristo a Bruselas" como un comentario sobre los dilemas del liderazgo moderno, quizá se pueda aprovechar la pintura para enfocar la atención en la siguiente cuestión: ¿Cómo puede cualquier líder superar las poderosas fuerzas de la resistencia al cambio? Para resolver esta pregunta, se dan tres respuestas genéricas: ordenar, manipular o paternalizar.

- **Ordenar:** aunque a todas luces sea obvio que conviene obedecer una orden, casi todos se ponen de punta cuando se les dice qué hacer, es parte de la naturaleza, ya que se considera que nadie tiene el derecho de imponer su voluntad sobre otra persona. Esto se considera una falta de respeto a los derechos y la integridad de un individuo, lo que consiste muchas veces en reforzar la resistencia al cambio. "En la actualidad todos nos sentimos con derecho de emitir nuestra opinión cuando se trata de enfrentar los problemas que nos afectan a todos. Todos nosotros acostumbramos ponernos nuestras reglas. No obstante...paradójicamente hasta cierto punto seguimos suspirando por un 'líder fuerte', aún cuando nos rebelamos contra cualquiera que se atreva a decirnos qué hacer" (O'Toole, 1996: 5)
- **Manipulación:** el tratado sobre liderazgo que más tiempo ha gozado del favor popular es la obra maestra del siglo XVI, "El príncipe" de Nicolás Maquiavelo (O'Toole, 1996), en el cual éste da el siguiente consejo "Un príncipe que desee mantenerse en el poder debe aprender a no ser bueno y a utilizar ese conocimiento o no utilizarlo según las necesidades del caso". Sobre esto, O'Toole (1996: 5) hace la siguiente anotación: "Maquiavelo propone que la conveniencia sea la única regla inviolable del liderazgo. Para lograr su meta de poder, cualquier príncipe debe manipular a sus seguidores, utilizarlos como el medio para conseguir sus fines". La historia demuestra que el liderazgo maquiavélico a menudo tiene éxito en el corto plazo, pero a largo plazo tiende a fracasar, pues no se puede ocultar la conveniencia propia. Con esto surge otra paradoja: como sociedad se elogia a líderes que en un escenario corporativo traicionan los valores mismos que se abrazan en la iglesia, el hogar y la comunidad.

³⁸ Que hace fe, fidedigno.

- **Paternalismo:** es el tipo de liderazgo en el cual se actúa sin egoísmos y a favor de los seguidores. En la sociedad moderna, se prefiere el paternalismo a la tiranía; pero no es posible esperar que funcione. Su gran defecto es que hoy en día las personas ya casi no aceptan ser tratadas con paternalismo.

Los tres modelos anteriores tienen grandes diferencias, pero según O'Toole (1996: 6), "lo que conservan en común es un líder omnisciente³⁹ más listo que el conjunto de sus seguidores". De allí la tensión observada entre la creencia cultural de la necesidad de un padre inflexible como líder y los valores individualistas más modernos que alcanzaron su apogeo en este siglo democrático.

De esto surge la siguiente pregunta "¿Cómo puede el director general de una sociedad anónima superar la resistencia al cambio cuando el poder que tiene se ve limitado por los diversos y conflictivos intereses de los inversionistas, los miembros del consejo, los líderes sindicales, los ambientalistas, los reguladores del gobierno y los colegas ávidos de su puesto, todos ellos deseosos de que los demás marchen al ritmo de su tambor? ¿Cómo puede cualquier líder transformar con efectividad una organización en medio del caos competitivo, tecnológico, social y político de hoy?" (O'Toole, 1996: 6-7).

En la actualidad, según O'Toole, la respuesta a esta pregunta sería "Todo depende", ¿de qué?, de las circunstancias en las cuales se estén dando las diferentes situaciones que se presentan en la organización.

Como ya se mencionó anteriormente, la teoría de la contingencia es una de las más aceptadas en la actualidad con respecto a la forma en que se debe llevar a cabo el liderazgo en cualquier organización y se deben tomar en cuenta todas las circunstancias que rodean la situación (características del líder, la estructura de la empresa, características de los seguidores, el medio ambiente, etc.) para poder llevar a cabo un liderazgo efectivo. Según este autor, "el atractivo intelectual de este concepto radica en que no es preceptivo⁴⁰, ni subjetivo, ni determinista" (O'Toole, 1997: 7). Esta teoría (de la contingencia) plantea que el tipo de liderazgo se debe adaptar a las condiciones del mundo que han cambiado. Pero según O'Toole, "cada vez son mayores las evidencias de que el liderazgo situacional o de contingencia resulta ineficaz... [Y esos resultados deprimentes muestran] la incapacidad de los líderes de llevar a la práctica cambios constructivos... [Ya] que ellos también tienen dificultades para vencer la resistencia al cambio" (O'Toole, 1997: 7). Él cree que esto es porque practican el liderazgo de contingencia ya que "lo más lógico es que los líderes comprendan que frente a la contingencia del caos sólo cabe ser inflexible. Por ello, en cuanto aumenta la presión por lograr resultados, en cuanto los retos del liderazgo se tornan abrumadores el líder se ve tentado a concluir que 'este es uno de esos periodos en que es necesario ser inflexible'" (O'Toole, 1997: 8).

³⁹ Conocimiento de todas las cosas reales y posibles, atributo exclusivo de Dios. || 2. Conocimiento de muchas ciencias o materias.

⁴⁰ Que incluye o encierra en sí preceptos (Mandato u orden que el superior hace observar y guardar al inferior o súbdito). || Cada una de las instrucciones o reglas que se dan o establecen para el conocimiento o manejo de un arte o facultad. || Ordenado por un precepto. Conjunto de preceptos aplicables a determinada materia. || Tratado normativo de retórica y poética.

Con esto el autor no está proponiendo que la forma de liderazgo que se deba llevar a cabo en una empresa deba ser enfocada a la tarea o que sea tiránica y se impongan normas o políticas inflexibles dentro de la misma, sino que está poniendo en tela de juicio lo que en gran medida se considera lo mejor y da argumentos válidos para ellos. Para él, “el problema con el concepto de que ‘todo depende’ es que confirma la predisposición cultural a buscar la sabiduría de un padre severo. Eso explica el fenómeno desconcertante de hombres y mujeres razonables que se vuelven tiránicos al ocupar puestos de liderazgo, como lo es también el de la fascinación continua por ‘hombres sobre caballos blancos’ que prometen implantar el orden en medio del caos...y paradójicamente, la teoría de la contingencia termina siendo perceptiva, subjetiva y determinista, es decir, exactamente lo contrario de lo que argumenta que son sus virtudes principales...también resulta ineficaz a largo plazo: *un líder contingente que actúe en forma inflexible aunque sea una vez, acabará pareciendo inconsistente, es decir, destruyendo la confianza que resulta esencial para atraerse a las personas y lograr que acepten el cambio*”. (Ídem)

Pero el autor no sólo hace una crítica a esta teoría, sino que también da una propuesta para manejar esto de una manera más eficiente en la que el líder no tenga que hacer uso de la tiranía mientras esté tratando de llevar a cabo un cambio en la organización.

En base a esto propone “una alternativa basada en valores para el liderazgo de contingencia” en donde plantea las siguientes preguntas ¿Es el liderazgo, como se argumenta, realmente situacional? ¿Es cierto acaso que simplemente “todo depende”, o existen cientos lineamientos morales básicos que son constantes y no contingentes? ¿A qué líneas de acción estratégicas y filosóficas puede recurrir un líder que lo mismo sean prácticas y morales?⁴¹, entre otras. (O’Toole, 1997: 8).

Para lograrlo, lo primero que tiene que hacer el líder (parafraseando a O’Toole), es identificar a las personas que están más cercanas a él y comenzar por atraer su atención, para ello debe empezar por entablar una conversación que sea de su interés; por ejemplo, haciéndoles preguntas personales y escuchando con atención lo que ellos tienen que decirle, lo que necesitan y lo que quieren, debe responderles con consideración y atraerlos a su proceso porque les ofrece algo que ellos anhelan: respeto.

“Los líderes morales y eficaces escuchan a sus seguidores porque los respetan y porque creen honestamente que el bienestar de sus seguidores es el fin de todo liderazgo (y no que los seguidores son el medio para que él alcance sus fines personales...Dicho liderazgo (el moral), no debe confundirse con la práctica tan común de complacer los deseos básicos del menor denominador común, prometiendo aquello que las masas creen que necesitan, sin importarles que ello pueda ser inherentemente malo...los líderes deben escuchar con atención las aspiraciones que les expresen sus seguidores, no deben dejarse encadenar a esas demandas literales. Más bien, los líderes deben saber discernir los verdaderos intereses del público de los deseos que les expresen y aprender a satisfacer las necesidades subyacentes que las personas como un sólo cuerpo son incapaces de articular.” (O’Toole, 1997: 9-10)

⁴¹ Esta pregunta no aparece de manera textual en este documento, sino que fue parafraseada buscando darle sentido a lo que se está refiriendo el tema.

Con esto también se está poniendo un límite en cuestión de no conceder lo que no se les puede dar. Hay que recordar que el líder no tiene toda la autoridad para tomar las decisiones de la empresa y que dependiendo de la autoridad y la jerarquía que la persona tenga dentro de la organización van a ser los compromisos que él pueda obtener con los subordinados y la forma en la cuál pueda satisfacer sus demandas.

Por otro lado, O'Toole propone que el líder debe tener una visión que trascienda los deseos inmediatos de los seguidores que a su vez se integren en una visión superior del bien común. Para él, “todos los líderes morales y eficaces hacen lo propio al destacar los mejores lados de sus seguidores, desvelando⁴² lo bueno que hay en ellos y de esa manera dándoles esperanza. Esa esperanza, esa visión trascendente... [Debe abarcar] las necesidades y las aspiraciones de los seguidores, si bien se trata de un lugar (situación, condiciones, etc.) mucho mejor(es) de lo que ellos mismos pudieran imaginar”. (O'Toole, 1997: 10).

En este tipo de liderazgo se pretende lograr que la visión del líder se convierta en la visión de sus seguidores porque está basada en las demandas, necesidades y aspiraciones de ellos; se pretende hacer que en esa visión del líder ellos vean lo que desean y la hagan suya. Y esto se ve como la única línea de acción que tiene el líder en la actualidad: hacer que los seguidores adopten la visión del líder como propia porque es la suya.

Se debe tener cuidado en esta parte, ya que no se trata de hacer que la gente *crea* que la visión es suya, sino de *hacer* suya esa visión. Esto es algo muy difícil de hacer, ya que generalmente los intereses entre los diferentes miembros de la organización tienden a ser antagónicos y es muy difícil lograr un equilibrio o acuerdo entre ellos; aunque si éstos se observaran más de cerca no serían tan diferentes y sería más fácil llegar a un acuerdo entre ambas partes.

Para O'Toole, “el liderazgo del cambio no depende de las circunstancias sino más bien de las actitudes, los valores y las acciones de los líderes” (O'Toole, 1997: 10). Una de las formas que plantea este autor para poder llevar a cabo el cambio en la organización, es que el liderazgo que está a cargo de una persona debe pertenecer a varios, de esta forma, el líder (que no puede hacer el cambio él sólo ni tampoco de manera solitaria puede convencer a todos de que realicen ese cambio) debe inspirar a otros (sus seguidores más cercanos) para que lo ayuden a dirigir la transformación, ya que “no es posible ser un líder eficaz si se actúa en solitario. En vez de ello es menester *convertirse en líder de líderes*”. (O'Toole, 1997: 11)

Con esto el autor propone que los seguidores más cercanos del líder se conviertan en (por llamarlo de alguna manera y que se vea la diferencia) sub-líderes que le ayuden al líder a monitorear más de cerca lo que ocurre en la organización y así abarcar a más personas en un menor tiempo; si lo vemos de otra manera es como el efecto multiplicador que tantas veces nos ofrecen en diversos lugares. A mi parecer, también esto ayudaría a crear un mejor ambiente en la organización, ya que se les estaría dando más importancia a los trabajadores y ellos lo percibirían de esa manera al no solo verlos como los subordinados, sino como una parte del proceso que se está llevando a cabo en la organización y se les motivaría a ser mejores y a dar lo mejor de sí cada día.

⁴² Descubrir, poner de manifiesto.

Este autor dice que “En escenarios democráticos complejos, el liderazgo efectivo siempre habrá de implicar los factores y las dimensiones de visión, confianza, escucha, autenticidad, integridad, esperanza y, en especial, de atención a las verdaderas necesidades de los seguidores...Lo que se requiere para dirigir un cambio efectivo no es la teoría de la contingencia sino, más bien, una nueva filosofía del liderazgo que en todo tiempo y lugar se enfoque en reclutar los corazones y las mentes de los seguidores mediante su inclusión y su participación. Dicha filosofía debe estar enraizada en el más fundamental de los principios morales: *el respeto a las personas*. En este dominio de la moralidad no hay contingencia... Para ser eficaces, los líderes deben empezar por dejar a un lado ese instinto ‘natural’ condicionado por la cultura de dirigir a empujones, sobre todo si los tiempos son difíciles. En vez de ello, los líderes deben recurrir a la conducta anormal de *siempre* dirigir por medio de valores inspiradores que arrastren a sus seguidores. La dificultad está en el imperativo *siempre*. Para ser eficaces los líderes deben cambiar sus actitudes respecto de sus seguidores para siempre y en toda circunstancia...*El liderazgo moral no puede ser situacional ni contingente*. La razón es simple: si por casualidad los líderes recurren a una conducta paternalista echarán por tierra la confianza de sus seguidores. La máxima falta de respeto hacia los individuos consiste en tratar de imponerles nuestra voluntad sin tomar en cuenta lo que quieren o necesitan, sin consultarlos. Conducirse en forma paternal con los seguidores -aunque sea por su propio bien- equivale a negarles el derecho básico a la dignidad individual...”

“El liderazgo moral consiste precisamente en tratar a las personas con respeto, y nada hay más difícil. Pero cuando surge la necesidad organizacional o social de cambiar, nada hay más práctico.” (O’Toole, 1997: 11-12)

Con esto se termina la explicación de por qué este investigador duda de que la teoría de la contingencia sea la que explica de mejor manera el liderazgo en la organización y desarrolla esta propuesta basada en los valores, que para él explica de mejor manera un liderazgo efectivo que llama “liderazgo moral”. Además de que él dice que en la actualidad y dentro de las democracias avanzadas, la teoría de la contingencia trae resultados a corto plazo pero que el liderazgo basado en los valores es más efectivo a largo plazo.

O’Toole, cuenta en el libro “El liderazgo del cambio” (1997: 14-15), que es difícil luchar contra corriente, ya que se tiene que enfrentar a una teoría que todo mundo acepta como la mejor y que como lo explica, la mayoría de las universidades la enseñan de manera unánime como la mejor. También dice que si los directivos de hoy en día hubieran aceptado desde el principio los cambios en la “transformación organizacional planeada” no habría tantos de los problemas organizacionales con respecto al liderazgo como los hay en la actualidad y que todo el mundo se opone al cambio. Además de suponer que todos deben aceptar lo que se está proponiendo porque es lo mejor y que los demás lo deben entender de esa forma, cuando en realidad no se comunican con detalles los objetivos que se esperan al implantar el cambio. Otra cosa que también menciona y que es muy importante es que “el liderazgo basado en valores es una actitud acerca de las personas, la filosofía y el proceso. Para vencer la resistencia al cambio debemos estar dispuestos, como iniciadores, a cambiar nosotros mismos. Por ello, en esencia el liderazgo basado en valores es ‘antinatural’... la fuente principal de la resistencia al cambio es la objeción más que humana de que se nos imponga la voluntad de otros”.

Con estos planteamientos está dando varias opciones de lo que no se debe hacer cuando se quiere realizar un cambio en la organización, ya que hay veces que no se puede romper con la resistencia a él pero cualquier acción está bien para reforzarla. Para mí también representa un problema de comunicación el cual se debe solucionar aparte del de liderazgo, adaptación, resistencia al cambio y todos los demás problemas a los que se enfrenta una organización por ser un sistema abierto y un ente social.

¿Cómo influye el Tipo de Liderazgo dentro del Clima Organizacional?

Es importante conocer que tipo de liderazgo se lleva a cabo dentro de la organización en la que se está trabajando porque esto determina en gran parte el clima que va haber dentro de la misma, ya que "...el clima influye en el liderazgo así como el liderazgo en el clima..." Como se mencionó dentro del Capítulo I del presente trabajo, hay ocho tipos de clima organizacional, los cuales están directamente relacionados con el tipo de liderazgo que se lleve a cabo dentro de la organización. Haciendo una correspondencia directa entre ellos, ésta podría quedar de la siguiente manera:

CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	ESTILO DE LA GERENCIA
De estancamiento	Desertor
Condescendiente	Misionero
Autoritario	Autócrata
Ambivalente	Conciliador
De adaptación	Burócrata
Humanístico	Promotor
De dedicación	Autócrata benevolente
De rendimiento	Ejecutivo

Tabla 4: Relación entre Clima Organizacional y Tipo de liderazgo.

De los cuales se tienen las siguientes características:

Líder Desertor

Es un gerente que muestra escasa orientación a la tarea y a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento no es el adecuado y esta orientado a los aportes. Este gerente exhibe una actitud indiferente por pasiva o negativa. Sus características son:

- Se atiene minuciosamente a los procedimientos habituales / rendimiento mínimo / se da por vencido
- Evita asumir compromisos y responsabilidades
- Emite pocas opiniones o sugerencias útiles
- Poco creativo / poco original / estrecho de miras
- Obstaculiza a los demás / dificulta las cosas

Líder Misionero

Es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una escasa orientación a la tarea en una situación en la que dicho comportamiento es inadecuado y que se orienta a los aportes. A este gerente le interesa la armonía por encima de todo. Sus características son:

- Evita el conflicto
- Agradable / amable / cálido
- Busca aceptación para él mismo y sus subordinados
- Facilita las cosas
- Evita tomar la iniciativa / es pasivo / no da directivas
- No se preocupa por los resultados ni por los estándares
- A la primera señal de conflicto, procura allanarlo

Líder Autócrata

Es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una escasa orientación a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es inadecuado, por lo cual se orienta a los aportes. Sus principales características son:

- Crítico / amenazador
- Toma decisiones
- Exige obediencia / suprime el conflicto
- Desea acciones y resultados inmediatos
- Fomenta la comunicación sólo de arriba hacia abajo
- Actúa sin consultas
- Es temido / provoca antipatía
- Le interesa más la productividad día a día que la de largo plazo
- Crea una situación sutilmente amenazadora para mantener el nivel de desempeño de sus empleados

Líder Conciliador

Es un gerente que muestra una alta orientación a la tarea y una alta orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una alta orientación hacia una sola o hacia ninguna de las dos y que origina un clima orientado a los aportes. Este gerente se caracteriza por no tomar buenas decisiones y permitir que diversas presiones influyan demasiado en la situación, además de que evita o reduce al mínimo las presiones y problemas inmediatos en lugar de incrementar al máximo la producción a largo plazo. Otras características son:

- Le da demasiada cabida a la participación
- Complaciente / débil
- Evita tomar decisiones

- Produce decisiones aceptables pero vagas
- Idealista / ambiguo
- A veces fomenta las nuevas ideas pero no siempre verifica que sean puestas en práctica

Líder Burócrata

Es un gerente que tiene una baja orientación a la tarea y a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es el adecuado, lo que orienta el clima hacia los resultados. Este gerente se interesa ante todo por las reglas y los procedimientos en sí mismos, a los que utiliza para controlar la situación. Es sumamente escrupuloso. Entre otras características cuenta con las siguientes:

- Acata órdenes, reglas y procedimientos
- Confiable / responsable
- Mantiene el sistema y los asuntos en marcha
- Atiende a los detalles / es eficiente
- Racional / lógico / autocontrolado
- Justo / equitativo
- Prefiere comunicarse por escrito con los demás
- Enfrenta las discrepancias y los conflictos remitiéndose a las reglamentaciones y los procedimientos

Líder Promotor

Es un gerente que muestra una alta orientación a las relaciones y una baja orientación a la tarea en una situación en la que ese comportamiento es adecuado y que origina un ambiente orientado a los resultados. Este gerente demuestra una confianza implícita en las personas y promueve su desarrollo como individuos. Sus características principales son:

- Mantiene abiertos los canales de comunicación
- Desarrolla el talento de los demás / los capacita
- Comprende y apoya a los demás
- Trabaja bien con los demás / es cooperador
- Los demás confían en él, él confía en los demás y los escucha
- Si tiene a su cargo una planificación, hace participar a otros

Líder Autócrata Benevolente

Este gerente muestra una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en una situación en la que ese comportamiento es el adecuado, lo que origina un clima orientado a los resultados. Este gerente se caracteriza por saber qué es lo que se requiere y por conseguirlo sin provocar resentimientos. Sus características, entre otras, son:

- Es decidido / demuestra iniciativa
- Laborioso / enérgico
- Completa las tareas que inicia, se compromete
- Evalúa cantidad, calidad y tiempo
- Es consciente de los costos, las ganancias y las ventas
- Obtiene resultados

Líder Ejecutivo

Es un gerente que muestra una fuerte orientación a la tarea y una fuerte orientación a las relaciones en una situación en la que dicho comportamiento es el adecuado, lo que origina un clima orientado a los resultados. Este gerente sabe motivar al personal, fija estándares elevados, trata a cada persona en forma diferente y prefiere la administración en equipo. Entre otras características tiene las siguientes:

- Utiliza el trabajo en equipo para la toma de decisiones
- Utiliza apropiadamente la participación
- Induce el compromiso con los objetivos
- Fomenta el más alto rendimiento
- Coordina el trabajo de los demás

Estas son algunas características de las personas que lideran dentro de algunos de los principales tipos de liderazgo, no quiere decir que sean las únicas pero sí que generalmente son las que se presentan dentro de las personas que ocupan un nivel gerencial dentro de la empresa. No se está dando ningún tipo de liderazgo como el mejor, ya que se deben tomar en cuenta otras circunstancias que estén dadas por la misma situación.

Otros tipos de liderazgo que, aunque no generan un tipo de Clima Organizacional específico, lo afectan de manera directa según el autor Daniel Goleman (mencionado por Ermila 2005: 84) son los que se muestran en la siguiente tabla:

Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Inteligencia emocional que subyace	Cuándo funciona mejor	Impacto en el Clima Laboral
Entrenador	Desarrolla a la gente para el futuro	“Prueba esto”	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo	Positivo
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	“Haz lo que te digo”	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol	En una crisis, para emprender una estructuración o con empleados problemáticos	Negativo

Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	“Ven conmigo”	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o es necesaria una orientación clara	Positivo
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	“La persona está primero”	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar figuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
Democrático	Forja consenso a través de la participación	“Qué piensas”	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Positivo
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimientos	“Haz como yo hago ahora”	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo

Tabla 5: Tipos de Liderazgo y Clima Organizacional. Tomado de Ermila (2005: 84)

Diferencias entre Líderes y Administradores

Debido a la similitud entre las actividades que realiza un líder y las actividades que le son encomendadas al administrador de una organización a menudo se confunden las personas sobre lo que hace cada uno de estos dos personajes, es por ello que a continuación se dan algunas características generales de lo que debe ser el líder dentro de la organización y también la diferencia que existe entre el líder y el administrador.

Líder	Administrador
Determina todo lo que debe dirigirse	Se encarga de la dirección
Es quien idea la empresa	Determina lo que debe hacerse
Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados	Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo
Establece los requisitos	Se encarga de que los requisitos se cumplan
Genera dinero, conduciendo al equipo hacia las oportunidades para acumular riqueza	Administra los recursos
Mantiene su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado de lo que sucede afuera	Administra a través de un enfoque de sistemas
Oye todo, ve todo y siente todo	Informa y da elementos para la toma de decisiones
Debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, visión, rumbo)	Puede hacerse cargo de casi cualquier cosa
Establece una visión amplia de la organización y de su propósito	Proporciona o sugiere elementos para crear una cultura organizacional

Se asegura de que todo el mundo sabe lo que hace	Se encarga de mantener la visión de la empresa
--	--

Tabla 6. Tomada de Ermila, 2000: 6

La tabla anterior se muestra para ver las cualidades que cada uno tiene y las que puede aprovechar del otro, ya que para ser un buen administrador se requiere ser un buen líder y viceversa. Por otro lado, se debe tener en cuenta que los grandes administradores no son útiles como líderes de empresa, a no ser que sean capaces de energizar a los demás, por lo tanto, una empresa debe energizar a su equipo laboral para hacer realidad el valor potencial de valor, esto es aplicable a todas las personas que ocupan un puesto de liderazgo dentro de la organización y no es en menor proporción para aquellos que ocupan la cima de la jerarquía de una empresa.

Para lograr energizar al personal de una empresa, muchas de ellas han desplegado equipos capacitados o autodirigidos mediante mejoras simultáneas en la productividad y en la calidad, pero estos esfuerzos a veces no dan resultado debido a la inestabilidad que hay entre la innovación tecnológica de una empresa y sus modelos burocráticos anticuados.

El líder debe estar alerta, conocer, entender y dirigir lo que sucede en la organización, y guiar los sentimientos y energías de su personal hacia el objetivo institucional, esto hará que a la hora de energizar al personal de la empresa sepa de qué manera hacerlo, ya que conocerá los valores que son aceptados por las personas que ahí laboran y los que guían sus acciones. Las organizaciones son el contexto en el que se desenvuelve, forman y consolidan los líderes, es un objeto difuso con fronteras sociales que corresponden a las físicas y las legales y no es resultado de las fuerzas del entorno.

Al conducir o dirigir una organización se debe tener conocimiento de sus límites y alcances, de los conceptos de las ciencias de la conducta, la manera de aplicarlos y las habilidades necesarias para la toma de decisiones oportuna. Para ello el líder se apoya en diferentes ciencias, entre las cuales se encuentran:

Disciplina	Aportación
Psicología	Estudia la conducta y las vivencias, la manera de sentir de una persona o un pueblo, la síntesis de sus características espirituales y morales; centra su interés en el estudio de los fenómenos observables mediante un plan de trabajo, para el cual establece un sistema de medición.
Sociología	Estudia la realidad social en todas sus formas y aspectos: fenómenos, relaciones, estructuras, sistemas, actitudes y conductas sociales; lo mismo en las grandes agrupaciones humanas que constituyen las sociedades globales que en los grupos sociales particulares de todo tipo. Temas básicos de la sociología son: las clases, la estratificación social, la movilidad social, el estado, la comunidad, la familia y las relaciones de género, la ciudad y el campo, la burocracia, las migraciones, las relaciones laborales y la organización del trabajo, la sociedad de consumo y el ocio, entre otros.

Antropología	Estudia comparativamente al hombre y los grupos sociales y culturales, desde sus orígenes hasta nuestros días, según su distribución en el espacio. Ciencia de complejidad teórica, está en discusión constante con la lingüística, el psicoanálisis, la filosofía, y asume como tema de su discurso la cuestión de qué es el hombre. El objeto de la Antropología en cuanto ciencia sería disolver lo humano, lo cultural, en una estructura natural tan objetiva como la de las especies animales.
Historia	Narración verdadera de los sucesos públicos y políticos de los pueblos, y también de los hechos o manifestaciones de la actividad humana de cualquier otra clase. Para estudiar el pasado se auxilia de las ciencias humanas (economía, geografía, etnología, sociología)
Derecho	Conjunto de principios, preceptos y reglas a que están sometidas las relaciones humanas en toda sociedad civil, y a cuya observancia pueden ser sometidos por la fuerza.
Ética	Parte de la filosofía que trata de la moral; estudia la naturaleza del bien supremo, el origen y validez del sentido del deber, el carácter y autoridad de las obligaciones morales; abarca todos los aspectos de la conducta humana: personal, social, económico, político, etcétera.
Filosofía	Trata de la esencia, propiedades, causas y efectos de la naturaleza; es una actividad teórica que consiste en reflexionar y comprender qué es y cuál es el sentido de un concepto o aspecto más o menos relevante en nuestra experiencia del mundo (la libertad, la sociedad, el lenguaje) de la realidad o del ser en general

Tabla 7: Tomada de Ermila, 2005:4

La aportación que las ciencias de la conducta le hacen al líder es importante porque le lleva a conocer las fortalezas y debilidades del ser humano, su forma de vivir, evolución, comportamiento individual y grupal, marco normativo, reglas y maneras de adaptarse a los cambios, así como la esencia de las cosas naturales y culturales. Esto permite al líder no tratar de cambiar en forma radical el entorno ni pedir más de lo que las capacidades y experiencias de cada individuo le permitan. La función del liderazgo no es labor de un día sino de siempre, son responsabilidades de tiempo completo que hay que practicar con creatividad y versatilidad acordes a cada situación.

En nuestros días otro factor que se ha desarrollado fuertemente por el líder –y que debe ser una habilidad esencial - es el poder acercarse al conocimiento de las motivaciones de sus subordinados, lo que ayudaría a reforzar el trabajo de las personas encaminándolo hacia un mismo fin que incluye sus propios objetivos. Hoy día la motivación interna ha cobrado importancia y el papel del líder es dirigir un proceso de articulación con objetivos comunes y conseguir el compromiso de todos para alcanzarlo.

Cualidades y Habilidades en un Líder

Existe una gran diversidad de literatura acerca de las cualidades y habilidades que debe poseer un líder. En este trabajo se presentan algunas de las múltiples posiciones de los investigadores que se han interesado en este tema.

Según Reyes (1990, segunda parte), las principales cualidades que requiere un “jefe” para serlo de manera efectiva, las normas del “arte de mandar” son:

1. *Sentido de responsabilidad*: el jefe verdadero debe asumir las responsabilidades de su puesto, pero la responsabilidad es absurda en quien no cuente con la autoridad necesaria para afrontarla. “A cierto grado de responsabilidad el mismo grado de autoridad”.
2. *Iniciativa*: si la autoridad ha de ser verdaderamente “alma de una organización”, no puede ser inerte ni pasiva. Un jefe auténtico nunca es mero cable transmisor de órdenes; siempre es de algún modo transformador. Esto no significa que cambie las órdenes, sino que las adapta a la situación.
3. *Saber convencer*: el jefe es el que arrastra la voluntad de sus subordinados. La fuerza y la imposición triunfan donde solo importa el conjunto; pero donde, como en la empresa, la acción individual necesariamente ha de reflejarse en la producción, el convencimiento es necesario.
4. *Saber entusiasmar*: producto de las tres cualidades anteriores, esta es más tangible: el verdadero jefe arrastra a sus subordinados, que lo siguen con entusiasmo en la realización de la tarea común. Quien no logra comunicar entusiasmo, es como aquel que quisiera impulsar un motor sin energía. Es importante porque grupos que tal vez no puedan llegar a los objetivos establecidos, cuando entran en contacto con una persona como esta se convierten y llegan a los objetivos y viceversa.
5. *Saber coordinar*: jefe es aquel “que hace por medio de otros” y “no debe hacerlo todo” sino ver “que todo se haga”. Su tarea está esencialmente en la coordinación. El jefe debe delegar responsabilidad sin descargarse de ella.
6. *Saber comunicar las órdenes*: los vínculos de la autoridad, son la palabra, el escrito, el gesto, etc., por lo que el dar órdenes es demasiado importante, ya que la manera en cómo se comuniquen las órdenes puede influir sobre su contenido, principalmente en forma negativa.
7. *Espíritu de justicia*: el jefe no es sólo fuente de mando, sino revisor del cumplimiento de las órdenes, lo que los hace que tengan un “algo de juez”. El impartir justicia es “teóricamente” fácil, sólo basta con darle a cada uno lo que le corresponde, pero en la práctica es muy difícil establecer los derechos y las obligaciones de cada una de las personas que estén en contacto directo con cada

una de las partes que habrán de ser juzgadas, lo que origina que el jefe sea agradable a unos y desagradable a los otros.

8. *Sentido de equidad*: equidad no significa abolición de la justicia, sino sólo su adaptación a casos particulares tomando en cuenta las circunstancias concretas de cada uno y de las personas que intervengan. Siempre que el bien común no sufra, el jefe debe tener especial cuidado en el aspecto humano de los problemas.
9. *Mantener la disciplina*: debe procurarse que la disciplina que se imponga sea la positiva: el cumplimiento espontáneo a las ordenes, por la justicia, la claridad y adecuación de éstas. Cuando se necesite imponer una sanción debe graduarse de menor a mayor, pensar antes de imponerla para no tener que retractarse, tratar de convencer al castigado de su justicia y necesidad.
10. *Dar buen ejemplo*: el jefe es el blanco de todas las miradas de sus inferiores: si es apreciado, para imitarlo y seguirlo; si es odiado, para criticarlo. El ejemplo es decisivo porque concreta todas las normas del mundo en algo que está al alcance de todos. Nunca se debe olvidar que su vida habla más fuerte que su voz.

Por otro lado, también la autora Ermila (2005: 58-62) da otras cualidades que debe poseer el líder para tener éxito, entre las que se encuentran:

1. *Futurismo y visión*: el líder llega al futurismo, pues piensa en los hechos venideros y no sólo los anticipa, sino que además les da estructura y dirección, forjándolos a su gusto.
2. *Individualismo*: el líder, hombre que piense y decide por sí mismo, rechaza el conformismo. El líder se aboca a cambiar, renovar, originar, desarrollar y planificar en forma conjunta.
3. *Autonomía*: escucha una sola voz, la de su propia conciencia y criterio, pero esto no quiere decir que rechace el consejo. La autonomía es una ventaja para los líderes dictadores, mas para el líder democrático es una desventaja. El líder no depende de nadie porque se autodirige, automotiva y autodetermina.
4. *Congruencia*: abunda la gente que predica una cosa y practica otra. El consejo para el líder es que si promete un premio, lo entregue, lo mismo que una sanción. Asimismo, si dice que va a castigar al empleado que llega tarde, debe hacerlo. La congruencia implica continuidad entre ayer y hoy, sin cambios inesperados, impulsivos e imprevistos, con firmeza en las decisiones.
5. *Integridad*: es una de las cualidades predominantes del líder. Su trato es recto, pues no pondrá en riesgo a los demás para promover sus propios intereses.
6. *Mente abierta*: la mente abierta está dispuesta a aprender de los conocimientos, experiencias y aportaciones ajenos. En las pláticas con sus subordinados, el líder

recibe sugerencias tan valiosas que le sirven para corregir fallas y resolver problemas.

7. *Inteligencia emocional*: un alto grado de inteligencia emocional, madurez y sentido común es una cualidad básica del líder y el administrador auténtico. Sabe manejar y controlar las emociones y los sentimientos de las personas y de él mismo.
8. *Manejo de la palabra*: ciertas actividades humanas exigen el uso constante y correcto de la palabra, entre ellas las ventas, el magisterio, la abogacía y por supuesto, el liderazgo. Es imperativo que el líder la use de manera correcta y sepa comunicar, motivar y dirigir con las palabras correctas en el momento preciso.
9. *Trato o don de gente*: es la habilidad social que permite que el líder gane el apoyo o simpatía de las personas, al grado de poder ejercer influencia sobre ellas. Por la naturaleza de su actividad, un líder tiene que tratar con la gente, por lo que es indispensable que posea dicho don.
10. *Representación*: más que dirigente, el líder auténtico funciona como un representante que se dedica a cuidar los intereses de quienes lo siguen, pues éstos creen que él los defiende. Se hace énfasis en lo que creen porque no es indispensable que así sea, basta con que lo parezca.
11. *Desinterés por el poder*: el líder demuestra un total desinterés por el poder que se deriva de su puesto y posición. En cambio para los falsos líderes el poder es una bebida intoxicante que les produce delirio de grandeza y en él se apoyan para demostrar su autoridad.
12. *Asertividad*: el líder auténtico es asertivo; los falsos líderes, en lugar de ser asertivos, son tan hostiles que suelen ofender y lastimar a los demás convirtiéndolos en enemigos.
13. *Determinación*: el líder debe ser decidido, estar resuelto a hacer todo lo posible. El que duda ante la toma de decisiones, es débil ante sus seguidores y esto es un factor desmotivante.
14. *Dedicación*: El líder demuestra dedicación y esfuerzo.
15. *Fe y esperanza*: un componente del liderazgo es la fe. El líder industrial cree en su labor y en su empresa. El líder auténtico es innovador y es indispensable que tenga la esperanza de terminar sus proyectos. Otro componente del liderazgo auténtico es el amor. El líder amará y cuidará a su gente, que, en forma recíproca, lo amará y lo seguirá.
16. *Respeto*: en el trato con los demás, nuestra conducta determinará el tipo de relación que tendremos con la gente, ya sea positiva o negativa. El líder debe evitar la conducta arrogante, pues sus seguidores reaccionarán en forma negativa y con agresividad.

17. *Cooperación*: en una organización, o se trabaja en armonía o se trabaja en conflicto. Así como la cooperación es positiva y productiva, la falta de ella es nociva y destructiva. Si el jefe no está del lado de los subordinados, ellos no estarán de su lado, y si hay grupos divididos está creando un semillero de comportamiento político.
18. *Comunicación*: para que una organización logre sus objetivos, es necesario que sus miembros dialoguen y después lleguen a acuerdos positivos y productivos. La comunicación autentica es la que surge desde abajo, y se manifiesta en las opiniones, sugerencias y quejas de los subalternos. La comunicación es la primera cualidad que el líder tiene que desarrollar.
19. *Corrección y evaluación*: es costumbre y obligación de los superiores aconsejar y orientar a los demás, corrigiéndolos cuando cometen errores.
20. *Motivación*: el líder auténtico sabe que no basta con dar órdenes sin motivar a las personas, por lo que dedica gran parte de su tiempo y energía a actividades motivacionales, entre éstas comunicación, capacitación, desarrollo, halago, estímulo, amistad, recompensa, incentivo, afecto, apoyo, respaldo, consejo, delegación y facultamiento.
21. *Dar órdenes*: para que una orden logre su objetivo, tiene que ejecutarse correctamente por gente cooperativa. Si el subordinado percibe la orden como un reto y al jefe como un enemigo, obviamente su ejecución será incompleta, tardada o deficiente. Además, una orden siempre debe ser seguida por supervisión y seguimiento.
22. *Disciplina*: sin reglas una empresa no podría operar; al líder le toca dar a conocer las reglas y procurar que se respeten, y cuidar que las normas se honren, las leyes se cumplan y las órdenes se obedezcan.
23. *Actitud*: es la disposición psíquica específica hacia una experiencia naciente o una función. El líder en primer lugar debe querer serlo y su éxito estará relacionado con su habilidad.
24. *Aptitud*: es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. El líder o directivo debe conocer sus capacidades y alcances para desempeñarse. Los verdaderos líderes siempre invierten tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional.

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo, porque se trata de una relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio. El líder debe desarrollar diferentes tipos de habilidades: conceptuales, técnicas e interpersonales, físicas e intelectuales.

1. *Habilidad física*: son todas aquellas actividades en la que el individuo utiliza la fuerza física, la que se requiere para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares.
2. *Habilidad intelectual*: son las que el hombre desempeña intelectualmente, como las aptitudes con los números, la comprensión verbal, el razonamiento, la memoria, entre otras.
3. *Habilidades conceptuales*: es la capacidad que tiene la persona de pensar al mediano o largo plazo y formarse mentalmente modelos, procesos y/o marcos de referencia sobre y dentro de los planes estratégicos. También se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo (como un sistema), para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas; para analizar, predecir y planificar según el contexto general tanto interno como externo de la organización; es la habilidad para comprender la complejidad de la misma en su conjunto y entender dónde engrana la influencia personal dentro de la misma. Entre estas habilidades se encuentran las siguientes: organización, administración, planeación estratégica, antropología y ciencias del comportamiento y el impacto en las organizaciones, aspectos culturales y regionales del medio, y globalización y ambiente.
4. *Habilidades técnicas*: es la capacidad de utilizar en su favor o en el del grupo los recursos y relaciones necesarios para llevar a cabo tareas específicas y afrontar problemas. Se refiere al conocimiento y la capacidad que tiene una persona para llevar a cabo algún proceso o técnica. Distingue en el trabajo operativo, pero a medida que se promueve a un empleado a un puesto superior y que requiera de liderazgo, esta habilidad se va perdiendo. Incluyen: habilidades directivas, liderazgo, comunicación, creatividad, asertividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos y administración del tiempo.
5. *Habilidades interpersonales*: también conocidas como habilidades humanas, es la capacidad que tiene un líder para trabajar de manera eficiente con las personas y lograr resultados con el trabajo en equipo, es la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, cooperación y respeto a las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes. Es posible influir en los demás debido a la motivación y la conducción efectiva del grupo hacia el logro de determinados propósitos. Incluye: motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, estilos de liderazgo, manejo del estrés y calidad de vida, actitud ante el cambio, presentación del directivo, administración estratégica, maquiavelismo y liderazgo, y narcisismo y liderazgo.
6. *Habilidades sociales*: las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Torres Tasso, 1997)⁴³. Entre ellas se encuentran las siguientes: habilidades básicas de interacción social (sonreír y reír, saludar, presentaciones, cortesía y amabilidad), habilidades para hacer amigos y amigas

⁴³ Mencionado en Ermila 2005: 64

(reforzar a otros, iniciaciones sociales, unirse al juego con otros, ayuda, cooperar y compartir), habilidades conversacionales (iniciar conversaciones, mantener, conversaciones, terminar conversación, unirse a la conversación de otros, conversaciones en grupo), habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones (autoafirmaciones personales, expresar y recibir emociones, defender los propios derechos, defender las propias emociones), habilidades de solución de problemas interpersonales (identificar problemas interpersonales, buscar soluciones, anticipar consecuencias, elegir una solución, probar una solución) y habilidades para relacionarse con los adultos (cortesía con un adulto, refuerzo del adulto, conversar con el adulto, peticiones al adulto, solucionar problemas con adultos).

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. Se aprende a convivir, superar problemas que le plantee su propio comportamiento, y sobre todo se aprende a relacionarse socialmente con los demás y este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno.

¿Dirigen igual Hombres y Mujeres?

Para terminar con este capítulo, se presentará este artículo tomado del libro “Fundamentos del comportamiento organizacional” (Robbins, 1998) en donde se hace una comparación entre el estilo de liderazgo que siguen los hombres en diferencia con las mujeres. No por ello se está diciendo que uno sea mejor que el otro, sino que simplemente son diferentes y dependiendo de las circunstancias y los valores de cada uno de ellos y de sus seguidores, se inclinan “por naturaleza” por algún estilo de liderazgo determinado que es diferente; no es que no puedan cambiar o tener uno distinto al que este autor observa, sino que lo toma de manera general.

Para empezar hace notar que las similitudes entre la forma de liderazgo de hombres y mujeres son mayores a las diferencias ya que son dos personas que se están enfocando a una misma rama y por lo tanto tienen intereses más o menos comunes. Aún con esto hay una tendencia en las mujeres de seguir un estilo de liderazgo democrático mientras que los hombres prefieren uno directivo.

Según Robbins, algunas diferencias que señalan los estudios en esta cuestión es que las mujeres tienden a alentar la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión⁴⁴ y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás; mientras que los hombres se inclinan por usar un estilo directivo, de mando y control y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia.

Sin embargo también se ha demostrado que la tendencia de la mujer a ejercer un estilo demócrata se ha visto aminorada cuando están en trabajos en los que dominan los hombres. Ya que, “al parecer, las normas grupales y los estereotipos masculinos de los líderes privan sobre

⁴⁴ Que incluye a una persona. Conexión o amistad de alguien con otra persona.

las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan sus estilos en estos puestos y actúan de manera más autocrática” (Robbins, 1998: 163).

Otro fragmento de la lectura dice así “...En las empresas de hoy, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación en la información están reemplazando a las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan, respaldan a su gente, y muchas mujeres hacen estas cosas mejor que los hombres...El creciente uso en las organizaciones de equipos multifuncionales significa que los gerentes eficaces deben convertirse en hábiles negociadores. Por lo común, los estilos de liderazgo que practican las mujeres las hacen mejores que los hombres para negociar, puesto que es menos probable que se concentren en competir, ganar o perder. Acostumbran tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua, y se esfuerzan por hacer de la otra parte un ganador a sus propios ojos” (Robbins, 1998: 163-164).

Por otro lado, la autora Ermila (2005:157) coincide con Robbins (1998) en esto y agrega lo siguiente: “Las organizaciones jerárquicas son desplazadas por organizaciones planas con estructuras más abiertas y los estilos de liderazgo autoritario y coercitivos dejaron de ser efectivos...En este nuevo escenario, el gerente exitoso ya no es el que dirige con base en un organigrama establecido, sino el que se apoya en él mismo y en su equipo de trabajo. No es el que se encasilla en las reglas, sino el que emprende nuevos proyectos y estimula a los demás a hacerlo [...] que establecen relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella.”

Ante estos hechos, se le ha dado a la mujer la oportunidad de mostrarse tal cual es haciendo uso de sus facultades directivas sin tener que adoptar un modelo masculino con el fin de romper con los estereotipos que se tenían de mujer débil, blanda, etc. y que debido a sus múltiples funciones ha desarrollado una gran habilidad para manejar problemas y situaciones de una manera eficiente lo que la ha llevado a tener un excelente desempeño en las organizaciones en las que se ha visto involucrada. Sin embargo, todavía queda un largo camino por recorrer y hay que romper con diversos mitos culturales que impiden el desarrollo de la mujer en ámbitos directivos dentro de cualquier organización.

Otra característica que ayuda al desempeño de la mujer y que también es parte de su naturaleza se refiere a la inteligencia emocional, según Ermila (2005:161) “...la mujer está en constante aprendizaje, está abierta al cambio y su inteligencia emocional⁴⁵ le permite ser más intuitiva, controlar sus emociones y ser un líder de su propio género”.

Para lograr una cultura ejecutiva, Claudia Vidal (2001)⁴⁶ recomienda que la mujer maximice su inteligencia emocional al trabajar con personas de su mismo género, que tenga un trato amable, que evite la prepotencia, guarde discreción y, sobre todo, sepa delegar.

⁴⁵ Según Martha Isabel (2001), la inteligencia emocional es sinónimo de dominio; no tiene que ver con la represión de sentimientos sino con transferirlos en algo positivo. ‘Ninguna inteligencia es más importante que la emocional’”. Mencionado por Ermila (2005:161)

⁴⁶ Mencionado por Ermila (2005:161)

A nivel directivo, la presencia femenina está marcando un parteaguas al combinar la inteligencia emocional femenina y la masculina. Gracias a ello los equipos mixtos pueden tomar decisiones más equilibradas (Daniela Mendoza, 2000)⁴⁷. Esto resulta interesante porque se ve cómo también la naturaleza influye en el tipo de liderazgo que una persona va a seguir.

⁴⁷ Ídem

CONCLUSIONES

Es interesante revisar el impacto que el liderazgo tiene sobre el Clima Organizacional de una empresa, ya que de manera general y como se ha analizado a lo largo de estos dos capítulos, el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de una organización va a afectar en gran medida el clima laboral que haya dentro de la misma.

La personalidad del ser humano es muy difícil de estudiar ya que se conforma por varios factores del propio ser humano y del medio ambiente en el que se desarrolla y en el que además se desenvuelve cada día, aprendiendo cosas nuevas que influyen directamente sobre su comportamiento dentro de la organización; sin embargo, el entender la personalidad del individuo da la pauta al líder para saber de qué manera comportarse con él y así obtener el apoyo que necesita de sus seguidores, es por ello que es preciso (y necesario) comprenderla para poder llevar a cabo los objetivos de la organización. Sirve para identificar tanto lo que mueve al líder como lo que mueve a los seguidores del mismo y ver que tan congruente es esto con los fines organizacionales, lo cual ayuda a que el individuo y la organización se integre de mejor manera para lograr un fin común.

Smith (1989: 67) señala que “Mientras más metas en común tengan la compañía y sus trabajadores y mejor se compaginen esas diferentes metas, más cabalmente se realizarán las potencialidades de la organización y de sus miembros. El primer paso para aplicar este principio es considerar que las metas del trabajador son tan importantes como las de la compañía, sin embargo, las metas de la compañía y las del trabajador nunca serán idénticas ni del todo armoniosas. Aún con esto, nada es más importante para la compañías que reducir los conflictos entre las metas de los trabajadores y la empresa y establecer otras que además de ser comunes sean más vigorosas”.

Con respecto a lo anterior, este mismo autor también comenta que esa es una de las tareas más difíciles del líder: compaginar las metas. Sin embargo, dice que tanto el liderazgo como otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren al máximo que en todas las interacciones cada miembro sienta que la experiencia es de apoyo y que construye y mantiene su sentido de valer e importancia personales.

Después de observar todas las teorías del liderazgo me atrevería a sugerir que lo más conveniente es hacer una combinación de todas ellas, no de rechazar algunas y tomar muy en cuenta otras, sino que más bien tomar de todas lo que es más conveniente y aquellas que nos dan resultado a corto plazo tomarlas como trampolín para ir más allá, aplicarlas como un primer eslabón dentro de la cadena de liderazgo, pero mientras ocurre ese “corto plazo” ir implantando alguna(s) o una mezcla de aquellas que nos dan resultado a largo plazo como la que ofrece O’Toole, para que después de que el líder se marche⁴⁸ la empresa siga funcionando

⁴⁸ En el libro de O’Toole y como se mencionó en este capítulo, toma como base para sus estudios la pintura de “La entrada de Cristo a Bruselas” de Ensor. En alguna parte del texto deja entrever que Cristo fue un buen líder por el hecho de que creó en las personas la necesidad de hacer lo que él quería que hicieran, pero no a manera de orden, sino más bien porque los objetivos que él tenía los convirtió en los de las personas y creo en ellos una necesidad de realizarlos, además de que “el movimiento que él fundó siguió propagándose después de su

bien, pero no tanto de manera lineal, sino que la gente lo perciba, finalmente de esto está creado el Clima Organizacional, de las percepciones de las personas que la integran.

Lo más importante sería que la empresa se convirtiera en una gran familia en la que cada individuo que la forma estuviera involucrado directamente con lo que le ocurre a los demás y con el buen funcionamiento de la empresa, la cual pasaría a convertirse en su hogar. Recordemos lo que sucede en Japón de que la gente se siente tan involucrada con su empresa que es capaz de dejar su vida en el ejercicio de su labor, o que al hacer huelgas, cuando éstas terminan recogen todo lo que hayan originado y no recurren a desmanes sociales como aquí en México (claro, que también allá los directivos de las empresas no son como los de aquí y ellos sí toman en cuenta el elemento humano dentro de la organización), o bien, que decir de que al otro día no sólo realizan la producción diaria, sino que también hacen la del día anterior en que estuvieron en huelga. Pero esto *se logra al saber que ellos forman parte de la empresa* no sólo porque se los hayan dicho sino porque han cumplido con eso que les dijeron, dándoles el respeto que merecen.

Sé que es difícil que eso suceda en México, pues tenemos una cultura completamente distinta a la que hay en Japón, con una influencia fuertemente norteamericana, lo que representa un problema cultural. Pero finalmente todos podemos cambiar y tal vez algún cambio cultural a nivel social-nacional nos haría mucho bien; empezando por un cambio organizacional que aunque no es fácil se puede llevar a cabo.

Lo más conveniente, a mi parecer, para lograr un cambio de tal magnitud es analizarnos profundamente, primero que nada a nosotros mismos como individuos integrados a una sociedad; después como sociedad, saber quiénes somos, qué queremos y qué buscamos como sociedad, para que al tener un conocimiento pleno de nosotros mismos como individuos y sociedad, sepamos cuáles son nuestras desventajas, ventajas y anhelos para apoyarnos en eso y crear una nueva forma de ver y hacer las cosas como sociedad, pero sobre todo como una organización que busca un fin común y que a base de conocer nuestras raíces conozcamos cómo debemos actuar y adaptarnos a este mundo tan cambiante.

Recordemos además que somos mestizos, es decir, una mezcla de dos razas que se conjugaron para crear algo nuevo (que somos nosotros como “nueva raza” por decirlo de algún modo) y aplicando esto dentro de la organización, también podemos crear una cultura mestiza en la cual se conjuguen lo mejor de la cultura organizacional norteamericana y la japonesa, pero enfocada a la organización mexicana, además de que no debemos conformarnos con buscar la igualdad con Norteamérica, como se ha hecho hasta ahora.

Asimismo, debemos reconocer que los mexicanos somos trabajadores por naturaleza y no debemos desconfiar de nosotros mismos ni de la capacidad que como sociedad y personas tenemos, somos una sociedad regida por el amor, la creatividad, la cooperación y lo hemos visto en los casos difíciles como, por ejemplo, en los desastres naturales. Tenemos muchas cualidades que no hemos podido explotar ni explorar por seguir un modelo tan convencional como el norteamericano, que ha venido aplastándonos y haciéndonos sentir que nosotros no

muerte”. Para él ese era o fue un buen líder, porque aún después de tantos años de muerto se sigue difundiendo su doctrina.

somos capaces de realizar ciertas cosas y lo peor de esto es que han conseguido convencernos de eso cuando en realidad sí podemos y más de lo que nosotros y otros creen.

En cualquier tipo de organización cuando los objetivos de los líderes dejan de ser los de los seguidores, éstos pierden la confianza en ellos y terminarán dándole la espalda cuando él requiera de su ayuda, además de que puede llegar a crearse un clima enfermizo dentro de la organización, ya que lo que se espera es que la organización permita no sólo el desarrollo de los directivos, la productividad o el incremento de las ganancias, sino que además se logren los objetivos de desarrollo de las personas que trabajan dentro de ella y hasta de la sociedad misma. Se debe recordar que sólo en la medida en que la organización satisfaga las necesidades del individuo, éste se verá motivado a comprometerse con la organización.

Algo muy interesante que señala Rodríguez (1987) es lo siguiente: “En las empresas es muy importante la identificación con el propio trabajo; encontrar en él gusto y satisfacciones, y derivar de él un orgullo profesional. Es la habilidad del jefe sacar óptimo partido de esta actitud germinal. Se debe tener en cuenta que en el alma del trabajador también está inscrita la inclinación a la solidaridad, al espíritu de equipo, a la acción comunitaria, a encontrar placer en coordinarse, ayudarse y correr riesgos en común. Lo está tanto que si se le bloquea el cauce normal, dicha inclinación tenderá a distorsionarse en pandillas y en grupos de resistencia”. Esto se debe de tener muy en cuenta por cada persona que funja como líder dentro de cualquier tipo de organización, pues el descuidar esto puede originar serios problemas dentro de la misma. Además de que, como menciona Smith (1989: 150) “El líder y los seguidores se influyen recíprocamente” y ambos, influyen dentro de la organización.

Por otro lado, creo que O’Toole no está proponiendo una teoría distinta a la de la contingencia, sino que más bien le está dando un enfoque hacia los valores de los seguidores, a la parte subjetiva del ser humano, la cual es difícil de conquistar, pero cuando se logra es difícil que se pierda. Aunque aquí agregaría que también se deben observar los valores del líder, para ver si lo que quiere en verdad es ayudar a sus seguidores o sólo manipularlos para que hagan lo que él quiere y qué tan bueno puede resultar esto dentro de la organización, ya que en el corto plazo, tal vez nadie se da cuenta de los verdaderos intereses del líder, pero al largo plazo creo que puede traer más perjuicios que beneficios.

Sin embargo, O’Toole manifiesta su temor, por decirlo así, de que la Teoría de la Contingencia, al dar comportamientos que se sigan en determinadas circunstancias, terminen estableciéndose patrones de conducta y se vuelva un Teoría inflexible, todo lo contrario de los orígenes de la misma teoría. Esta, creo yo, es la verdadera razón por la cual este autor menciona estar creando una nueva Teoría.

Algo de suma importancia que también se debe mencionar aquí, es que los líderes deben interesarse por sus seguidores y por todo lo que suceda dentro de la organización en la que laboran para poder realizar bien su trabajo, mas nunca (y se debe tener especial cuidado en esta parte) debe involucrarse sentimentalmente con las personas que la conforman (por ejemplo llevar una gran amistad con ellas), ya que al momento de surgir un problema en el que éstas se vean involucradas, esto le impedirá tomar decisiones acertadas cuando se requieran porque su relación le impedirá ver las cosas de manera clara y objetiva.

CAPITULO III: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN EL SUPERVISOR.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza de un proyecto, objetivo o metas; sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes, logrando una cooperación entre los individuos, una cohesión del grupo que lleva hacia el logro de los objetivos de una manera conjunta y eficaz para todos.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica, sino que depende de las personas mismas y de sus seguidores el que algunas personas sean líderes y otras no puedan serlo, además de que la situación en la que se encuentran influye bastante.

En todos los equipos de trabajo –desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas- encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Dentro de una empresa, los supervisores son líderes que ocupan los niveles más bajos dentro de la misma y vigilan a los empleados dentro de su trabajo, esto comprueba que el punto de contacto directo entre los empleados y los gerentes son los supervisores y que el trato que ellos tengan con el personal va a influir de manera importante en la percepción que éstos últimos tengan sobre su lugar de trabajo y de cómo desempeñen el mismo. Esto conduce a la afirmación de que dependiendo del tipo de liderazgo que siga un supervisor, el cual le va a demostrar a sus seguidores (subordinados), va a influir directamente dentro del Clima Laboral. De esta manera se forma lo que es un grupo de trabajo⁴⁹. El tamaño de un grupo es una dimensión de gran importancia, ya que afecta la interacción y la aptitud de la persona para percibir a las demás. (Thomas y Fink, 1963; mencionado por Smith, 1989:105)

Así, si un supervisor interviene a favor del grupo o grupos que están a su cargo dentro de la organización ante los directivos de la misma, los trabajadores se van a sentir importantes y tomados en cuenta por el supervisor y crearán un compromiso que aunque no es físico sino más bien subjetivo, en caso de que se requiera de su ayuda no dudarán en dársela, ya que ellos saben que en el momento que ellos requieran de la ayuda del supervisor éste se las va a brindar, sería como un intercambio entre ambas partes. Es decir, se crearán lazos que no se

⁴⁹ Un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí de forma tal, que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo. Para darse al máximo, el individuo debe sentir que sus experiencias de trabajo dan apoyo, que conservan o incrementan su sentido de valía e importancia personal (Smith, 1989)

ven, se perciben y se sabe que están ahí, y esos lazos son los más difíciles de romper y de los cuales requiere cada vez más la organización, de ahí la importancia que tiene el estilo de liderazgo que use el supervisor con sus seguidores dentro de la organización.

En este capítulo se analizará este punto, pero además se tomará en cuenta cómo el liderazgo que se lleve dentro de la organización (a nivel directivo)⁵⁰ y la libertad que pueda tener el supervisor dentro de la toma de decisiones, influye en gran parte en las percepciones que tengan los trabajadores dentro de su lugar de trabajo para formar un clima organizacional.

La Supervisión

La palabra supervisión se deriva de las palabras *super*: sobre y *visium* (de *videre*): ver; por lo tanto implica ver sobre, vigilar, revisar.

La función de supervisar supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”, aunque tiene que ver con todo jefe, recae principalmente en el nivel inferior, llamado por ello supervisores inmediatos, siendo éstos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones, es decir, a personas que no pertenecen a la gerencia. Esto nos dice que son los supervisores, y no los gerentes, quienes son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados.

Por ser función inmediata al control puede confundirse con él, pero la diferencia radica en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella. (Reyes, 1990, segunda parte). El supervisor, al igual que cualquier otro administrador tiene que aplicar reglas de dirección, mando y coordinación, entre las que le corresponden:

- a.- Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia: es quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriormente dispuestos.
- b.- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto directo con unos y con otros.
- c.- Es el transmisor de las órdenes, informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior y de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y/o empleados.

Quizá muchas de las deficiencias que pueda haber en una organización se deben en gran parte a las deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

⁵⁰ “Los consultores en administración están profundamente convencidos de que la conducta del supervisor y las expectativas de los ejecutivos de la alta y media dirección influyen en el estilo de liderazgo de los gerentes y de los supervisores que reportan ellos. De hecho, una de las principales estrategias de los consultores es cambiar el estilo inadecuado del más alto nivel de dirección por un enfoque más conveniente capaz de generar cambios en los siguientes niveles de mando”. (Andrade: 88)

Según Reyes Ponce (1990), dentro de la supervisión hay ciertas reglas a seguir, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a.- *De la unidad del cuerpo administrativo*: “Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes”. Todo supervisor es un jefe y como tal el patrón no debe tratar al supervisor como si fuera un obrero, ya que no darle conciencia de su papel de jefe o hacer sus sueldos iguales o inferiores a los de sus subordinados, y otras acciones como estas, lleva a quitarle autoridad; al igual que la tendencia sindical de exigir afiliación de dichos supervisores al sindicato al vincularlos con su trabajo (sobre todo a través de la cláusula de exclusión) los lleva al mismo camino.
- b.- *De la doble preparación*: “Todo supervisor necesita ser preparado no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá su carácter de jefe”. No debe caerse en la tentación de poner como supervisor a la persona que “sabe más” acerca de una actividad, también se deben tomar en cuenta factores como la experiencia, la antigüedad, los errores y aciertos, etc., que ha tenido en la organización o dentro de su vida laboral. Fayol hacia notar la necesidad de dos tipos de cualidades distintas en el jefe: 1.- las de la técnica que va a manejar y, 2.- las de la técnica administrativa. Aun cuando todo supervisor requerirá necesariamente un porcentaje menor de la primera que de la segunda, debe dársele también importancia y capacitación, ya que éste (el supervisor) puede ser muy competente pero puede crear serios y constantes problemas en la organización.
- c.- *Del fortalecimiento de la autoridad supervisora*: “La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él”. No se debe dejar al supervisor sólo el papel de capataz de la empresa, sino que él también debe ser participe de las cosas que sucedan en ella. Todo cuanto tienda a debilitar la relación trabajador-supervisor, tiene que romper los canales de autoridad y responsabilidad en la empresa, ya que los departamentos que asumen esas funciones, suelen estar muy lejos del trabajador y empleado para conocer sus reacciones, problemas, etc.

Dentro de las funciones del supervisor se pueden encontrar las siguientes:

- Distribución del trabajo
- Saber tratar a su personal (relaciones humanas)
- Calificar a su personal
- Instruir a su personal
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- Realizar entrevistas con ellos
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo
- Coordinarse con los demás jefes
- Requiere mantener la disciplina.

Uno de los primeros problemas a los que se enfrenta cualquier supervisor, es el de no saber qué es lo que se espera de él, cuáles son las funciones y las responsabilidades que la empresa espera que lleve a buen término. Este problema es doble, ya que la empresa espera, de parte del jefe, que asuma una responsabilidad “x” y por otro lado, los subordinados esperan que asuma la responsabilidad “y”. Aun cuando estos intereses o responsabilidades parezcan encontrados, en realidad, cuando se examinan las cosas, se descubre que lo que los empleados y el jefe esperan del supervisor, es lo mismo en la mayoría de los casos.

Llegar a un equipo o a una sociedad cualquiera e integrarse no es un acto, sino un proceso en el que hay ambivalencia: por una parte se experimenta la necesidad de pertenencia, pero por otro implica angustia. Rogers (mencionado en Rodríguez 1987: 56) dice: todo desarrollo personal va marcado por cierto grado de desorganización seguido por una reorganización”. Rodríguez (1987: 77) por otro lado menciona que “Cada hombre es un ser dotado de sus propias ideas, opiniones, deseos, experiencias, esperanzas y voluntad. Entonces, es natural que cuando un grupo de personas se unen para realizar un fin, se requiera de una labor de unificación que de ninguna manera es lícito dar por supuesta y por conquistada y segura”. Es por ello que un líder (o supervisor) debe estar alerta a lo que su grupo de trabajo anhele, para de esta manera poder aunar los objetivos de los individuos con los de la organización y ésta marche de una manera adecuada hacia la consecución de los fines. La relación de los miembros de un grupo con el jefe del mismo, es muy variada.

El cómo y el por qué de la Supervisión

Según Burby, algunas de las razones por las cuales existe, es necesaria y debe estudiarse la supervisión se pueden enlistar de la siguiente manera:

1. *Razones básicas de por qué la gente trabaja:* La mayor parte de la gente trabaja para ganar dinero suficiente para sufragar sus necesidades y para algunos lujos de la vida. No obstante, existen muchas otras razones que son menos obvias para tomar y conservar un empleo. Se necesita saber qué es lo que motiva a la gente y cuáles son las necesidades básicas para trabajar. Algunas son las siguientes: alimentos, ropa, vivienda, seguridad, deseo de producir, compañerismo, deseo de ser estimado, afecto, prestigio, conformismo, etc. Parte de la tarea del supervisor es identificar y reconocer cuáles son los factores que motivan a la gente de la que esta a cargo. Todos estos factores se pueden agrupar en tres impulsos fundamentales que motivan a la gente:
 - a) Sobrevivir
 - b) Reproducir la propia especie
 - c) Lograr reconocimiento y estimación personal
2. *En qué difieren las personas:* la gente se diferencia en apariencia, en velocidad de aprendizaje, en personalidad y en muchas otras características, pero la apariencia de la persona en realidad no tiene nada que ver con la capacidad de ésta, ya que el aspecto y la apariencia pueden ser engañosos. Los hechos no apoyan la opinión de

que una persona que parece activa sea mejor que una que parezca lenta. Un principio fundamental para un supervisor es *no juzgar la capacidad de las personas por su apariencia*. Es fácil encasillar a los compañeros pero es algo en lo que el supervisor no debe caer pues hay variedades no sólo entre los trabajadores, sino también en la manera en que como individuos se les puede ver o evaluar. “Es más difícil para el supervisor comprender a los empleados que provienen de un ambiente diferente al suyo; pero debe realizar todo su esfuerzo por lograrlo. Un buen supervisor debe comprenderse a sí mismo lo suficiente para tener en cuenta sus propias tendencias. La realidad es que en general existen diversas razones para que el supervisor piense de un modo determinado acerca de la gente que conoce y los demás piensen en forma diferente” (Burby, 1975: 17).

Las personas no tienen el mismo aspecto, no actúan de la misma manera y no poseen las mismas habilidades. Algunas de las características que diferencian a las personas son las siguientes: apariencia, mentalidad, antecedentes, personalidad, destreza, habilidad, intereses, vocabulario y lenguaje, entre otras. Para medir las diferencias individuales, los psicólogos han ideado varias pruebas para conocer la destreza manual de una persona, la estructura de su personalidad, sus necesidades, intereses, actitudes y lo que puede esperar de la vida son algunas de ellas. “Cuanto más se sabe de una persona, mejor preparado se está para ser un buen supervisor. Por eso, si el supervisor puede contar con algunos resultados de algunas de estas pruebas, debe tomarse el tiempo necesario para averiguar cómo actuaron sus trabajadores. Su finalidad al examinar cualquier información de este tipo debe ser tener ayuda para llenar mejor su cometido y no debe buscar dicha información por mera curiosidad. Debe tratar estos datos confidencialmente, desde luego, y no comentarlos con sus compañeros” (Burby, 1975: 28). El conocer a las personas de las que se está a cargo le puede ayudar al supervisor para asignarles tareas y a comprenderlas mejor dentro del trabajo.

3. *Qué puede esperarse de la persona a la que se supervisa*: esto está relacionado, a menudo, con la inteligencia de una persona. El trabajo repetitivo aburre a los ágiles, y una tarea que exige pensamiento creador puede abrumar a otros. El hallar un trabajador cuyos deseos, habilidades y conocimientos se adapten a la tarea puede ser un cometido difícil, en la práctica no puede esperarse perfección, pero sí se le puede adiestrar sobre cómo lograr que una persona progrese en la labor, para ello es necesario que el supervisor conozca a “sus hombres” antes de asignarles tareas. Los supervisores deben aquilatar muchos factores relativos a personas, deben saber lo que impulsa a sus obreros, cuán inteligentes son y algo sobre su capacidad con relación a la tarea que hay que hacer. Si se sabe esto, el supervisor puede sentirse tranquilo y confiado sobre la asignación de tareas, pues sabrá de qué modo hacerlo.
4. *Cómo se aprende*: parece que no pasa un día sin que el supervisor pueda transmitir algún conocimiento a sus subordinados a modo de adiestramiento. El adiestramiento es una de las funciones más importantes del supervisor. El deseo de aprender algo generalmente va unido al deseo de tener éxito, de lograr reconocimiento, etc. Hay varias formas de aprender, entre ellas están las siguientes:

- El ensayo y el error: es una manera de aprender por experiencia propia, descartando los enfoques que no proporcionen el resultado deseado. Aún sin instructor es posible crear y aprender un procedimiento correcto para probar diferentes métodos y corregir los errores.
- La práctica: es el aprendizaje en el que la misma acción se ejecuta una y otra vez. Se aprende por repetición. La práctica constante conduce al mejoramiento hasta que se alcanza una norma satisfactoria.
- La comprensión: es la piedra angular de todo aprendizaje. Si el supervisor se detiene lo suficiente para explicar los por qué, los cómo y lo que se espera de una persona, le está proporcionando comprensión a su subordinado. Esto es esencial para lograr el máximo nivel en el trabajo. Es el ingrediente más importante en el proceso de aprendizaje. Implica entender el significado de lo que se aprende. Va más allá de la función o actividad. Comprender una tarea, hará que la labor sea más significativa para el empleado por que sabrá la importancia de la tarea que está realizando dentro de la empresa y el papel que juega dentro del proceso de producción.

Teoría “X”, “Y” y “Z”

La visión que tenga el supervisor sobre la humanidad en general, va a influir de manera directa en el estilo de liderazgo que éste maneje dentro de la organización; ya que si el supervisor tiene una visión como la de la “Teoría X”⁵¹ que según Douglas McGregor tanto se maneja en la administración científica sobre el ser humano, tal vez pueda ejercer un estilo autócrata, pues creará que al ser humano se le debe tratar con mano dura para que éste realice su trabajo de manera adecuada. Por el contrario, si el líder posee una visión del ser humano como la que McGregor propone dentro de la “Teoría Y”⁵², tendrá una tendencia a llevar a cabo un estilo democrático o participativo en el que se promueva al ser humano como una persona capaz de tener responsabilidades y cumplir con las tareas que se le pidan sin que haya necesidad de aplicar fuerza o correctivos en él; y el líder debe saber identificar las situaciones en las cuáles estas tendencias son las adecuadas para el logro de los resultados establecidos.

Se dice que en el verano de 1958 cuando McGregor impartió un taller de casos en la Universidad de Harvard, dijo que él no quiso escribir las dos teorías como se conocen y que había sido mal interpretado, ya que la mayoría de los trabajadores no se encontraban al 100% dentro de ninguna de las dos teorías, sino que más bien poseían algunas características de una y algunas de la otra y que dependiendo de la situación en la que los trabajadores se encontraban, tendían a inclinarse por alguno de esos dos comportamientos. Al final de ese taller McGregor mencionó que él había intentado escribir una “Teoría Z” que representaba una combinación de ambas teorías. Desafortunadamente murió antes de lograrlo. (Andrade)

⁵¹ Anexo 2

⁵² Anexo 3

No obstante, sí existe una “Teoría Z”⁵³ creada por William Ouchi, en la cual, como lo había tratado de hacer McGregor, combina características de ambas teorías para crear una nueva en la cual no se vea al trabajador de manera pesimista, pero tampoco demasiado optimista.

Poder, Política y Liderazgo en relación con el papel del Supervisor

Otro factor importante en este caso es el tipo de poder que tenga el supervisor y que tenga con sus subordinados, ya que toda persona que ostente liderazgo también debe tener algún tipo de poder⁵⁴.

De esta manera, y tomando en cuenta las definiciones que se dieron en el Capítulo II, se forma la siguiente definición general en este trabajo:

“Es la autoridad formal que tiene un individuo de influir en el comportamiento de otras personas y situaciones, no es bueno ni malo⁵⁵ y permite desempeñar de manera eficiente los objetivos encomendados a un grupo”.

Otro factor importante a tomar en cuenta en este aspecto es la política, que se relaciona de manera directa con la forma en que el líder adquiere y utiliza el poder; representa un equilibrio entre los objetivos deseados y la situación que se presenta en ese momento.

Davis (1988:172) menciona lo siguiente: “En términos sencillos, las habilidades políticas⁵⁶ son esenciales para los líderes, tanto para su éxito personal como para facilitar la trayectoria en el desempeño de sus empleados”. Con esto se concluye que la política es parte del poder, el cual, a su vez, forma parte del liderazgo y el liderazgo forma parte de las actividades que desempeña el supervisor en la organización.

En una organización el supervisor es la persona que está en contacto directo con los subordinados, los cuales son los encargados de la producción y de que la organización tenga un buen funcionamiento, además de que son la fuerza productiva que hace que ésta sobreviva en un mundo tan cambiante como el actual.

Cualquier cambio que se quiera (o deba) realizar en la organización debe contar con el apoyo de los trabajadores involucrados, para eso se necesita que haya una buena comunicación entre *todos* los integrantes que la forman, esto es muy difícil de lograr debido a las múltiples ocupaciones que tienen las personas que se desempeñan en cargos medios y altos dentro de la organización, para ello se necesita contar con “discípulos” que ayuden a estas personas a realizar el cambio; esto es lo que debe representar el supervisor: una vía que permita que los

⁵³ Anexo 4

⁵⁴ Para mayor referencia de este tema, ver Capítulo II.

⁵⁵ Aquí menciono esto por lo que dice Robbins con respecto al poder: “...Quienes lo tienen, lo niegan; quienes lo buscan no quieren que se note, y quienes son buenos para alcanzarlo guardan el secreto sobre cómo lo obtienen”. (Robbins, 1998: 167). Es interesante esto que dice el autor, además de que en la actualidad es muy real. También en el escrito de Barba se señala algo parecido a esto (Ibarra y Montaña, 1991: 246)

⁵⁶ Es uno de los pocos mecanismos disponibles para alinear a la organización

objetivos organizacionales se realicen y una guía para los seguidores para comunicar y llevar a cabo esos objetivos.

El supervisor está a cargo de la fuerza productiva que está dentro de una organización y la representa ante los directivos de la misma, es la persona que tiene mayor comunicación con los trabajadores y por lo tanto está mejor enterada de las necesidades de éstos y de cómo son, así como también tiene un mejor conocimiento sobre su comportamiento y sabe cómo solucionar tal o cual situación. Es el primer eslabón que une los intereses de ambas partes para convertirlos en uno solo y que de esta manera se logre un buen clima organizacional al luchar por los objetivos de ambas partes, además de que se logre el objetivo principal de cualquier organización: ser útil para la sociedad. Por estas razones es que el estilo de liderazgo que lleve a cabo un supervisor y la manera en que se comunique con sus seguidores dentro de la organización es esencial en la forma en que éstos se comporten en el trabajo y se conozcan tanto los directivos como ellos.



Figura 11: Cadena Organizacional

Tramo de Control

Otro punto muy importante a tratar y que debe ser muy bien identificado por el supervisor es el “tramo de control”, que se refiere al número de gerentes y niveles que hay en la empresa. Con respecto a esto Robbins (1998) dice: “En igualdad de circunstancias, entre más amplio sea el tramo de control mas eficaz será la organización”.

Los tramos de control reducidos tienen tres inconvenientes:

1. Son caros porque agregan niveles de gerencia
2. Hacen que la comunicación vertical sea más complicada; los niveles adicionales en la jerarquía vuelven lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la dirección
3. Fomentan una supervisión en exceso estrecha y desalientan la autonomía de los empleados.

Esto lo menciona por el hecho de que cada vez más, las empresas buscan la forma de reducir sus costos y una manera de lograrlo es que una persona supervise a más, esto es, que el tramo de control crezca; ya que entre más grande sea el número de personas a las cuales se

dirijan, menores serán los puestos medios que tendrá la empresa y por lo tanto serán menores los costos en que ésta incurra.

En los últimos años se ha dado una tendencia a un tramo mayor de control no sólo para no incurrir en gastos excesivos, sino también para acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes y facultar a los empleados. Pero para que la organización esté segura de no fallar, a la vez esta invirtiendo en la capacitación de sus empleados, pues cuando una persona conoce y sabe lo que tiene que hacer, es más fácil que realice las cosas sin supervisión alguna.

Sin embargo también se debe tener cuidado en cuestión de que no por querer reducir costos finalmente se incurra en costos mayores, ya que si una persona tiene que supervisar a varias puede ser que no se dé abasto y entonces no sólo se incurra en costos financieros, sino también humanos. Como lo menciona Robbins: “Cuando el tramo de control es demasiado amplio, el desempeño de los empleados se reciente puesto que los supervisores no tienen el tiempo de brindar el liderazgo y el apoyo que se necesitan⁵⁷”. (Robbins, 1998: 204)

Centralización y Descentralización.

Es importante que el supervisor conozca a su organización y sepa si ésta tiene una administración centralizada o descentralizada para saber qué tanta libertad tiene para tomar decisiones dentro de la misma y la autoridad que tiene sobre sus seguidores.

En las *organizaciones centralizadas*, los directivos toman todas las decisiones, mientras que los gerentes de nivel inferior se limitan a obedecer sus órdenes. Se refiere al grado en que la toma de decisiones se centra en una persona que ocupa un puesto único en la organización; incluye sólo la autoridad formal, los derechos inherentes al puesto. La dirección toma las decisiones con poca o ninguna información por parte de las personas que ocupan puestos inferiores dentro de la organización.

Dentro de las *organizaciones descentralizadas*, es la contraparte de las organizaciones centralizadas. Las decisiones se delegan a los gerentes que están más cerca del proceso de producción de manera activa. En este tipo de organizaciones, entre más estén involucrada las personas dentro de la toma de decisiones, los empleados aporten sus ideas y tengan discrecionalidad⁵⁸ para decidir, más descentralizada será y las acciones para resolver los problemas se tomarán con más rapidez, además de que es menos probable que los empleados se sientan alienados⁵⁹ de quienes toman las decisiones que influyen en su vida laboral.

⁵⁷ Se dice que el tramo de control debe estar entre 7 y 11 personas para ser el adecuado.

⁵⁸ Que se hace libre, tiene potestad gubernamental en las funciones de su competencia que no están regladas.

⁵⁹ Alienar: Proceso mediante el cual el individuo o una colectividad transforman su conciencia hasta hacerla contradictoria con lo que debía esperarse de su condición. Resultado de ese proceso. Trastorno intelectual, tanto temporal o accidental como permanente. Estado mental caracterizado por una pérdida del sentimiento de la propia identidad.

En la época actual se ha tratado de que las organizaciones sean más flexibles y sensibles, existe una alta tendencia en que la toma de decisiones sea descentralizada y todas las partes de la misma se involucre en este proceso para que funcione de mejor manera, ya que en las compañías grandes en las que los gerentes de nivel inferior están en contacto directo con la acción suelen tener conocimientos más precisos y detallados de los problemas que existen en la organización, que los directivos de la misma.

Otro ejemplo que nos puede servir en esta cuestión de la toma de decisiones y que muestra el grado en el cual una empresa puede ser centralizada o descentralizada según su estructura, se puede encontrar en la estructura de equipos⁶⁰. Ésta se caracteriza por eliminar las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones para llevarla al nivel de los equipos de trabajo. Las empresas pequeñas se caracterizan por seguir este tipo de estructura casi por completo. En las empresas grandes ésta complementa lo que habitualmente es una burocracia y la empresa es capaz de lograr con eficacia la estandarización burocrática a la vez que obtiene la flexibilidad que brindan los equipos.

Con este tipo de organización es fácil que la empresa se convierta pronto en una organización sin fronteras⁶¹, ya que al eliminar las barreras verticales, la empresa aplanar la jerarquía y se pueden crear equipos transjerárquicos⁶², entre los cuales se encuentran directivos, gerentes medios, supervisores y operarios que ayudan a tomar decisiones de manera participativa dentro de la empresa. Con las barreras horizontales los departamentos funcionales se comunican entre sí, para poder eliminar este tipo de barreras se están creando equipos funcionales y se están organizando las actividades alrededor de los procesos, o bien, se hacen transferencias laterales o se rota al personal por diferentes áreas funcionales, lo que convierte a los “especialistas” en “generalistas”. Al eliminar estos dos tipos de fronteras, se derriban también las barreras con las entidades externas, por ejemplo, al formar coaliciones.

Diferentes visiones del Trabajo del Supervisor

Davis (1998) menciona que los supervisores necesitan ser líderes, al igual que los gerentes, pero que la posición del supervisor complica esta labor. Además, menciona cinco diferentes visiones del trabajo del supervisor, las cuales son: persona clave, supervisor inmediato, supervisor marginal, otro trabajador y especialista en comportamiento. A continuación se presentan las características de ellos:

⁶⁰ La organización tiene una estructura de este tipo cuando emplea equipos (grupo de personas que se une para lograr un fin común, se han convertido en un medio muy popular alrededor de los cuales se organizan las actividades de trabajo) como su dispositivo central de coordinación. En un documento presentado por Marcela Rendón Cobian en el libro de Ibarra y Montaña (1991) el grupo de trabajo se define como sigue: es identificado como el conjunto de los miembros que deben ejecutar ciertas tareas ‘reales’, valiéndose de estructuras administrativas y objetivos bien definidos”. Para mayor información, checar el Capítulo II de este documento.

⁶¹ Término que utiliza Jack Welch (mencionado por Robbins, 1998) para describir su idea de una empresa en la que se eliminan las fronteras horizontales y verticales de la organización así como las externas de la misma.

⁶² Que se traslada o pasa la jerarquía (y la autoridad y responsabilidad que implica en cargo jerárquico) a otras personas.

1. *Persona clave en la administración:* la visión de la gerencia sobre la supervisión supone que los supervisores son personas clave de la estructura administrativa: toman decisiones, controlan el trabajo, interpretan las políticas y son las personas clave en todo el proceso del trabajo. Representan a la gerencia frente a los trabajadores y también a los trabajadores frente a la gerencia. La alta gerencia conoce a sus empleados a través de los supervisores. Son un elemento esencial porque pueden bloquear cualquier cosa que hay de arriba hacia abajo o viceversa.
2. *El supervisor en posiciones intermedias:* a los supervisores se les considera como personas intermedias presionadas por las fuerzas sociales opuestas entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia tiene una serie de expectativas de ellos, por ejemplo, quiere que eviten el desperdicio, mantengan disciplinados a los trabajadores, controlen la producción, que lleven a cabo los planes, demanda lealtad y su máximo esfuerzo; sus expectativas son acerca de aspectos técnicos o están centradas en la producción mientras que las presiones de los trabajadores a los supervisores se refieren principalmente a aspectos afectivos, ellos quieren que el supervisor sea “un buen supervisor”, que los mantenga alejados de problemas, que interprete sus temores y deseos ante la gerencia, que les sea leal, etc. El supervisor vive entre fuerzas opuestas sin saber a dónde ir o qué expectativas cumplir, lo que los hace inseguros sobre decidir cuál es el curso correcto de acción. Los supervisores intermedios se frustran porque son víctimas de la situación, no sus supervisores.
3. *El supervisor marginal:* es dejado fuera o al margen de las principales actividades e influencias que afectan al departamento. No es aceptado por la gerencia, es ignorado por el personal y no pertenece al grupo de los trabajadores, es alguien que camina solo. El hecho de que los supervisores administren a los empleados operativos y no a otros gerentes, los coloca en una situación marginal desde el principio. Además, varios especialistas de personal toman decisiones y dan instrucciones que los supervisores sólo se encargan de transmitir, las cuales a veces ni siquiera tienen la oportunidad de conocerlas. Los supervisores se sienten obligados a actuar como gerentes y no reciben el conocimiento en la gerencia por su participación.
4. *Otro trabajador:* permanecen como empleados para todo, menos para el título. Carecen de autoridad. El centro de toma de decisiones está en otro sitio, por lo que los supervisores son solamente agentes que llevan a cabo las decisiones de otros, es decir, desempeñan un trabajo operativo. Por otro lado, sienten que no pertenecen al grupo gerencial porque no tienen un status dentro de él y tienden a pensar más como los trabajadores que como los gerentes, lo que provoca que tiendan a interpretar las políticas, reglamentaciones y acciones de la gerencia de una manera diferente a la que ésta pretende.
5. *El especialista en comportamiento:* la gerencia lo considera un especialista de la conducta. Los supervisores se interesan por el aspecto humano de las operaciones y el personal maneja el aspecto técnico. Estos supervisores no son marginales porque forman parte de las actividades de la organización, tampoco son personas clave sino

que son de los muchos especialistas que manejan problemas operativos. Su especialidad es el comportamiento humano. Esta visión tiende a encontrarse en un grupo centralizado y repetitivo de manufactura, como en la línea de montaje. Esto es aceptado parcialmente, ya que cualquier persona que sea un líder necesita mucho más habilidades que sólo ser “especialista” en algo.

Por otro lado, el supervisor debe pensar y actuar en muy diferentes funciones, ya que es responsable de la productividad, seguridad, moral, formación y progreso de sus obreros.

Debe:

- Conocer varios aspectos de la vida de sus trabajadores
- Hablar a los técnicos con un lenguaje técnico y traducirlo a un lenguaje práctico que entienda su gente
- Reunirse con el técnico de control de producción y convertir el plazo en realidad
- Reunirse con el técnico de la oficina de métodos y tiempos y traducir el método en un hecho
- Ser capaz de hacer que lo que es real coincida con lo que es deseado
- Considerar la fuerza del hombre en lenguaje humano, reconciliando las realidades con las teorías
- Hablar en términos de desarrollo para perfeccionar, para aumentar la seguridad en términos de accidentes,
- Dirigir materiales, herramientas, máquinas, papeles y hombres, logrando que todos están en armonía (Olea, 1971, tomo 1).

En el libro de Olea (1971) menciona que "cuando un hombre es promocionado por primera vez a un puesto de mando de taller (que según el prólogo de Miguel Siguán es lo mismo que el supervisor) se da cuenta de que ha pasado de un mundo muy familiar a otro completamente nuevo y diferente. Entonces tiene que suprimir su tendencia innata a trabajar con las manos y a hacer él mismo las tareas simples; ya no le son comunicados “todos” los detalles de su trabajo porque él debe descubrirlos. Ya no podrá permanecer criticando los defectos que veía porque aquellos defectos se han convertido repentinamente en su responsabilidad. Ahora tiene que lograr los plazos de entrega y controlar los materiales y capacidades de sus obreros. Este hombre se ha enfrentado entonces con un puesto que requiere una práctica de rígida autodisciplina. (Olea, 1971: 29).

Este cambio provoca un descontrol en el individuo, ya que las funciones que tiene que hacer ahora son diferentes de las que hacía cuando era obrero, lo que provoca temor en que el trabajo sea excesivo y no sepa responder ante él de la manera en que los demás esperan, ya que al no saber de lo que es responsable, tampoco sabe cómo quitarse un poco de la carga de trabajo que acaba de recaer en él.

Habilidades que debe poseer el Supervisor

Hay algunas habilidades y principios básicos que deben desarrollarse para poder supervisar a otros y llegar a ser un buen supervisor. La aptitud para adquirir o mejorar estas habilidades exige una práctica activa en las relaciones diarias que el supervisor tenga con los trabajadores que reciben sus órdenes. El supervisor debe estar familiarizado con la labor, debe tener un conocimiento (por lo menos aceptable) de la organización y sus procedimientos particulares. Generalmente las personas que son supervisores trabajaban anteriormente como obreros dentro de la organización⁶³, lo que significa que ahora tiene una tarea más, que es la de dirigir personas. Antes el supervisor era un operario adiestrado y tenía ciertas responsabilidades, ahora tiene que delegar esas responsabilidades a otros (Burby, 1975).

Una definición de supervisión que da el autor, es cuidar y dirigir, mientras que para él guiar y manejar con autoridad es una definición de gerencia. “La definición de liderazgo es mostrar el camino” (Burby, 1975: 70). “Se espera que todo supervisor tenga capacidad de liderazgo. Además de tener iniciativa, una de las habilidades de liderazgo depende del enfoque adecuado de las personas que se supervisan. El supervisor debe evitar ser dominante, no debe ser altivo con la gente, y acordarse de pedir más bien que ordenar. Los trabajadores lo respetarán más si puede mantener la disciplina y ser firme sin demostraciones de fuerza. Así, la moral y el clima de la empresa serán mas elevados también” (Ídem).

El desarrollo de los rasgos y las habilidades de liderazgo exige autoevaluación. Promover lo mejor en la gente, tomar buenas decisiones y comunicarse adecuadamente pueden depender, en parte, de la habilidad del supervisor en la utilización del autodominio. La estabilidad emocional es un rasgo de liderazgo muy importante. La aplicación de las técnicas de supervisión también dará origen a un verdadero liderazgo. Ambas cosas van juntas. Cuanto más intensamente un supervisor luche por mejorar sus cualidades para el liderazgo, tanto más elevará su potencial de supervisor eficiente. Este autor hace una diferencia entre las habilidades de ambas personas y se pueden observar claramente en base a la siguiente lista de actividades del supervisor y del líder.

Habilidades de Supervisión	Aplicaciones del Liderazgo
Promover lo mejor en la gente	Hablar a la gente como iguales
Lograr que se haga lo requerido	Tomar la iniciativa
Colaborar	Respetar a superiores y subordinados
Tomar decisiones	Mostrar firmeza y determinación
Delegar trabajo	No tener favoritos
Adiestrar	Mostrar interés en cada persona
Comunicarse	Hacer saber de antemano a las personas las cosas que han de afectarlas.

Tabla 8: Actividades del Supervisor y del líder

⁶³ Como se ha visto a lo largo de este capítulo el supervisor de primera línea por lo regular primero fue trabajador de la organización y conoce el trabajo que se realiza y el funcionamiento de la misma. Esto es importante porque una de las habilidades que debe poseer el supervisor es conocer el trabajo que se está realizando dentro de la organización, lo que le permite realizar de mejor manera su nuevo trabajo al poder orientar de manera adecuada a sus subalternos.

Es importante comprender los motivos de las personas, en qué se diferencian y cómo aprenden porque todas las habilidades antes mencionadas se relacionan con el trato con las personas. Cada miembro de una organización, antes de serlo se ha formado en un medio; y antes de ser obrero, jefe, empleado o trabajador de cualquier tipo, es una persona humana con una fisonomía psicológica propia que condiciona en todo momento su conducta. (Rodríguez, 1987).

Algo más que el supervisor debe inculcar en sus subordinados es el compromiso con la empresa y consigo mismos, ya que tal vez haya personas que no están muy preparadas para realizar alguna tarea, por lo cual el supervisor debe tratar de buscarles labores más adecuadas para ellos según sus propias características, desafortunadamente esto no siempre es posible. Se supone que se logre que las personas hagan las cosas dentro de ciertos límites de tiempo. Pero no sólo debe ser una enseñanza de palabra, sino que más bien el supervisor *debe de predicar con el ejemplo*. A veces es difícil, pero a la larga, siempre será lo mejor. Para esto, el supervisor puede hacer uso de la “Rotación de puestos”, ya que esto, además de ser un factor motivante dentro de la organización ayuda a identificar en qué área es en la que mejor se desempeña el trabajador, enriquece el trabajo y propicia la creatividad, la responsabilidad, la autodeterminación, la competencia profesional y la autoridad dentro de él.

Por fortuna, las habilidades básicas que se necesitan para supervisar a otros son semejantes, independientemente de las tareas que deban realizarse o de las diversas técnicas que ellas requieran (Burby, 1975). Esto quiere decir, que sin importar el giro al que se dedique una empresa o lo que ésta produzca, no habrá gran diferencia en la manera como se lleve a cabo la supervisión; esta es una verdad a medias, ya que como se vio anteriormente, el ambiente tanto interno como externo de la organización, así como la cultura de los trabajadores, influyen mucho en el tipo de liderazgo que se deba seguir. Sin embargo, este autor dice que una vez que el individuo se familiariza con los principios básicos de la supervisión y adquiere la capacidad para aplicarlos, la habilidad de ejercer la supervisión se acrecentará.

Burby también menciona que independientemente de la manera en que se haya llegado al puesto de supervisor, los antecedentes de la persona, el razonamiento de ésta y la experiencia que aporta al cargo, es individual y tan personal como sus huellas digitales. Dice que la experiencia pasada puede funcionar como guía para aplicar algunas ideas sobre la supervisión que se esté llevando a cabo ahora, pero que el no tener experiencia dentro del cargo, no es razón para que una persona no pueda progresar en cualquier ámbito que se lo proponga.

Entre las habilidades básicas para la supervisión que se mencionan en la tabla, se encuentra en primera instancia que el supervisor debe conocer bien la tarea que están realizando sus subordinados. A continuación se presentan los significados de cada uno de ellos:

- *Promover lo mejor en la gente* (ayudar, estimular, no obstaculizar). Significa ayudar a los demás a utilizar sus deseos creativos, con ambición y entusiasmo en el trabajo. Para esto, se debe tratar a los subordinados justamente, alentarlos y crear un clima de trabajo en grupo. Lo esencial es mostrar consideración por los sentimientos de los

demás. Se debe ser capaz de disciplinar a las personas, aún de doblegarlas si es necesario, sin herir sus sentimientos, se debe ser capaz (con tacto) de indicar errores; reprender a alguien frente a los demás o en privado rara vez cumple el objetivo. Si la falta es del supervisor, no se debe tener temor en admitirlo. El dar instrucciones claras sobre lo que se quiere y lo que se espera del trabajador también ayuda a promover lo mejor en las personas. Tratar bien a la gente y teniéndole confianza es otra manera de lograr mantener la moral en alto.

- *Lograr que se haga lo requerido* (organizar, planificar, fijar objetivos y lograrlos). Para lograr los objetivos, es necesario que el supervisor se cerciore de que sus instrucciones fueron comprendidas por la gente a la que le encomendó la tarea y de que ésta es capaz de cumplir esa encomienda.
- *Colaborar* (estar dispuesto a trabajar con los demás, mostrar respeto tanto a superiores como a los de rango inferior).
- *Tomar decisiones* (evaluar los hechos y actuar de acuerdo con ellos). Los ejecutivos de mayor jerarquía y los empleados de cualquier nivel se enfrentan diariamente con problemas que exigen decisiones, para lo cual resulta útil tomar en consideración lo siguiente: identificar claramente el problema, cerciorarse de los hechos, aquilatar los hechos y evaluarlos, considerar diversas alternativas, tomar la decisión y actuar, y por último, continuar con el proceso, evaluarlo y revisar lo que sea necesario. Estos pasos tienen un orden inalterable. El tomar decisiones está vinculado a lograr que se haga lo requerido. La habilidad para organizar, planificar, fijar y alcanzar metas requiere la capacidad para tomar *buenas* decisiones.
- *Tener confianza en uno mismo* (creer en la capacidad propia, tener fe en el juicio propio). Siempre es importante esto, ya que dependiendo de lo que la persona se crea capaz va a tratar de llegar a ello, y entre más confianza tenga una persona en sí misma, más ambiciosos serán sus objetivos y mejor la manera en la cual realice su trabajo.
- *Delegar trabajo* (dar a otros responsabilidad y autoridad para actuar). Para esto se requiere conocer bien al personal del que se está a cargo, ya que el saber identificar sus habilidades puede ayudar al supervisor a colocar a la *persona adecuada en el puesto adecuado* y a delegar la responsabilidad de algo en ella.
- *Adiestrar* (enseñar las técnicas del trabajo a los otros). Como ya se mencionó anteriormente, esta es una de las tareas más importantes del supervisor, ya que por ser la persona que está en contacto directo con los trabajadores y por el hecho de que él conoce bien el trabajo que éstos están realizando es quien mejor les puede decir de qué manera pueden realizar el trabajo para lograr una mayor productividad.
- *Comunicarse* (transmitir información precisa y claramente). Esto es algo muy difícil de lograr, no sólo de trabajador a supervisor, sino en cualesquiera personas, ya que por lo general cuando se quiere tratar de decir algo a alguna persona siempre hay factores externos que influyen para que el mensaje que se está enviando no sea entendido por la persona a la cual se le está hablando, o bien, sea deformado. Entre las diversas barreras

que se pueden encontrar en la comunicación están las siguientes: el ruido, el lenguaje (cuando es diferente), el que la persona sólo “oiga” y no “escuche”, el que haya diversos conceptos para unos y otros, etc. Por ello es bueno que al comunicar algo se haga una pausa para que la otra persona exprese dudas, y en caso de que no las haya, es bueno pedirle que explique lo que se le acaba de decir, para que en caso de que el mensaje se haya deformado se pueda corregir, o bien, para estar seguro de que esa persona en verdad entendió lo que se le quiso decir. Dentro cualquier organización el informar a los trabajadores sobre lo que van a realizar y el por qué de sus actividades ayuda a una mejor integración al trabajo y a evitar la deserción del puesto, siempre y cuando la comunicación sea la adecuada.

Tal vez no se tengan todas estas características, pero es necesario conocerlas y mejorar las que ya se poseen. Todas las personas deben tratar de mejorar constantemente y concentrarse en mayor vigor en las esferas de su trabajo en las que saben que están débiles. El autodesarrollo debe ser algo continuo. El autoanálisis permite que se realice una actividad que es casi extraña a muchas personas. Uno de los deberes del supervisor más difíciles de encarar es analizarse a sí mismo. Algunas veces duele tener que admitir las propias debilidades.

Es muy importante que dentro de la organización haya un ambiente de compromiso, respeto, confianza, etc. para poder llevar a cabo el trabajo de una manera adecuada, para lograr los objetivos organizacionales y sobre todo para trabajar a gusto, es por eso que Burby (1975) menciona algunos principios para tener buenas relaciones de trabajo entre el supervisor y sus seguidores, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Dejar saber a cada trabajador como va en su labor
- Reconocer méritos cuando sea debido
- Avisar con anticipación a la gente sobre cambios que la afecte
- Utilizar de la mejor manera las habilidades de cada uno de los subordinados

Estos principios “son la llave para tener éxito en tratar con la gente. Olvidarlos es perderla” (Burby 1975: 97:163).

Una de las principales tareas con las que se encuentra el supervisor de primera línea es adiestrar a los trabajadores para que realicen su tarea de una manera correcta. Se debe recordar que no es lo mismo saber que enseñar, y es por ello que hay que usar diversas formas para que el trabajador sepa qué hacer y cómo hacerlo, además de lo que se espera de él. Es por ello que la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios (AEDEMI, 1972), proponen los siguientes métodos de instrucción:

1. *Explicaciones orales o escritas.* Utilizado convenientemente, es un buen medio de instrucción, pero es difícil de seguir porque:
 - a. Con frecuencia, es difícil describir con palabras lo que se hace
 - b. No se emplean, a veces, términos precisos y claros
2. *Demostraciones del trabajo.* Es un método de instrucción de empleo limitado destacándose en el mismo los siguientes inconvenientes:

- a. Los movimientos, simplemente, se copian
- b. La atención del instruido puede no estar dirigida al hecho adecuado

El propósito del instructor es lograr una instrucción que se efectúe mediante un método que adiestre de tal forma, que el trabajo posteriormente ejecutado se haga:

- a. Correctamente
- b. Con seguridad
- c. Conscientemente
- d. Con rapidez
- e. En una buena atmósfera de trabajo

Esto se consigue con un método combinado de explicaciones y demostraciones, según un cierto sistema. Se trata de un método que consta de cuatro fases:

1. Fase primera: preparación del trabajador.

Esto se puede lograr:

- a. Animándolo: siendo comprensivo, amable, paciente
- b. Dándole información sobre el trabajo: que no tenga que adivinar lo que tiene que hacer
- c. Averiguando lo que sabe del trabajo: si lo conoce en algún grado, hay que ponerle a prueba y corregirle, de acuerdo con el método que se quiera que adopte
- d. Despertando su interés por el trabajo: no hay que olvidar que el interés personal, es el estímulo más importante
- e. Colocándolo en la posición adecuada: que no se coloque a su antojo, sino que sea en la situación más conveniente para la correcta observación de la tarea

2. Fase segunda: demostración del trabajo

- a. Explicándole, demostrándole e ilustrándole, una a una, las fases importantes⁶⁴
- b. Acentuándole los puntos-clave de cada fase y razone su importancia⁶⁵
- c. Instruyéndole clara, completa y pacientemente y nunca más profundamente de lo que el instruido pueda asimilar

3. Fase tercera: poner a prueba al empleado

- a. Haciéndole que haga el trabajo

⁶⁴ *Fase importante* es una porción lógica del trabajo, que lo hace progresar de una manera sustancial (AEDEMI, 1972: 19)

⁶⁵ *Punto-Clave* es todo detalle de una fase importante, que es preciso observar para mejorar la calidad de una producción, evitar accidentes o facilitar el trabajo (Ídem)

- b. Corrigiéndole sus faltas, inmediatamente cuando se produzcan
- c. Haciéndole explicar los puntos-clave, mientras repite el trabajo
- d. Haciéndole preguntas para asegurarse de que lo ha comprendido
- e. Dándole instrucción hasta estar seguro de que el trabajo ya es conocido

4. *Fase cuarta: seguir en la práctica al empleado*

- a. Haciéndole trabajar independientemente
- b. Indicándole quién le puede ayudar en case de necesidad
- c. Invitándolo a hacer preguntas
- d. Realizando comprobaciones cuya frecuencia vaya disminuyendo, hasta que desaparezcan cuando sean necesarias

¿Cómo se debe elegir un Supervisor?

Según Olea, para que un jefe pueda elegir a un supervisor generalmente se toman en cuenta los siguientes criterios, según lo que espera obtener de él:

- 1. Que no cree problemas en el trabajo
- 2. Que resuelva los problemas que hay en el trabajo.
- 3. Su sentido de responsabilidad
- 4. Su capacidad
- 5. Su equilibrio emocional (no irritable ni pasivo)

Por otro lado, se debe tomar en cuenta lo que los subordinados esperan de su supervisor, que es que éste:

- 1. Sea capaz de asumir su responsabilidad
- 2. Capacidad grande dentro del trabajo
- 3. Un hombre maduro que no se descontrola frente a diversas situaciones
- 4. Equidad
- 5. Justicia

Por otro lado, en la organización existen diversos conflictos en el cual se satisface a una persona mientras que se arruina a otra que tal vez nada tuvo que ver con el problema pero que no tiene “influencia” en la organización. El supervisor debe saber esto y debe cuidar que los problemas intergrupales e interpersonales se resuelvan, por lo tanto, debe cuidar su actuación, ya que el éxito del supervisor radicará en que cumpla las expectativas tanto de su jefe como de sus subordinados.

Todo esto conduce a una constante toma de decisiones, en la que se debe tomar la decisión que mejor satisfaga las necesidades pero, generalmente, hay muchas soluciones para un problema y en ocasiones resulta que “todas” o “muchas” son correctas y además encontradas al satisfacer las necesidades de uno de los dos “bandos” de la organización, por lo cual el supervisor tiene miedo al decidir y no hacerlo de manera correcta. Lo que se puede

decir con respecto a este punto, es que el supervisor debe decidir, independientemente de si se equivoca o no, ya que esto hará que vaya tomando experiencia en este cargo y después sepa hacerlo con mayor eficiencia. Sólo no se debe olvidar la responsabilidad que trae consigo el hacer las cosas.

Otras cosas que se debe cuidar al elegir a un supervisor son que:

- El liderazgo es aplicable a todas las relaciones interpersonales y no a un título o cargo. Líder es todo aquel que con algún propósito trata de influir sobre otro u otros. Es un uso eficaz de la influencia personal.
- El liderazgo se define mejor como una relación entre una persona y una situación; es un proceso.
- Según las características del medio ambiente que rodea a la organización, se debe elegir a la persona que va a desempeñar alguna función de liderazgo en ella, ya que algunos rasgos que son debilidades en organizaciones pequeñas parecen ser de valor en las grandes.
- La diversidad en las situaciones del trabajo explica las diferencias radicales en la eficacia de los líderes.
- Las unidades a cargo de los supervisores que delegan autoridad tienen personal más satisfecho y son más productivas que las que están a cargo de los que no delegan.
- El líder y los seguidores se influyen mutuamente, por lo tanto, se debe cuidar que la persona que desempeñe el cargo de supervisor no sea altamente influenciable y que haga una distinción entre tratar bien a sus seguidores, hacerlos partícipes dentro de la toma de decisiones, interesarse por las cosas que le pasan a las personas que están a su cargo y la amistad que pueda tener con ellos, ya que si se empieza a confundir una cosa con la otra, puede disminuir la objetividad del supervisor dentro de la toma de decisiones. Es difícil llamarle la atención o despedir a una persona que es un gran amigo.
- Lo más importante, el tipo de seguidores que va a tener el supervisor y la motivación que éste tenga para ser el líder de un grupo de personas dentro de la organización.

CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a lo largo de este Capítulo, el papel que juega el supervisor dentro de una organización es fundamental tanto para la organización como para los trabajadores de la misma, ya que es el contacto directo entre ambas partes.

Contrariamente a lo que mucha gente piensa, el tener el papel de supervisor más que un privilegio es una situación que crea todo un rompecabezas para la persona que ocupa ese puesto, y más si no está aún enterada del papel que juega dentro de la organización.

Es importante para los directores de una organización saber todo lo que ocurre cuando se promueve a una persona para ocupar el cargo de supervisor, ya que de esta manera será más fácil ayudar a esa persona a que se integre y adapte rápidamente a sus nuevas labores. Así, será más fácil para todos empezar o seguir con las labores habituales dentro de la organización, además de que al estar informados no caerán en los mismos errores de otros directores, lo cual evita un desequilibrio tanto para el futuro supervisor como para la organización misma, porque el que una persona no esté enterada de manera adecuada sobre las actividades que debe realizar, retrasa todo el trabajo y le crea frustración tanto a él como a las personas que lo rodean.

Por otro lado, es importante para el supervisor saber qué es lo que se espera de él para que pueda empezar a realizar las tareas que ahora le sean encomendadas, lo que le dará certidumbre sobre lo que está haciendo o lo que deberá hacer y le proporcionará seguridad y confianza en lo que está realizando, además de que el autoanalizarse y ver las características que debe tener una persona para ser un buen supervisor le ayudará a fortalecer las que posee y propiciará el que empiece a trabajar sobre aquellas que aún le hacen falta y que son indispensables para las personas que ocupan un puesto de supervisor dentro de una organización, sea cual sea.

¿Cómo influye esto dentro del Clima Organizacional? El que una persona esté contenta con lo que hace y sepa qué es lo que tiene que hacer, crea confianza, gratitud, compromiso y eficiencia, elementos que son muy importantes para que una persona pueda realizar bien su trabajo y lo represente a los otros, lo que coadyuva a lograr un buen ambiente de trabajo en la empresa, con lo que se puede presentar un clima propicio para que las personas lleven a cabo las actividades que les sean encomendadas y de esta manera tal vez aumentar o lograr la productividad que cualquier empresa debe presentar en este mundo tan cambiante para poder sobrevivir.

Por otra parte, se debe recordar que el supervisor, al ser el contacto directo entre directores y trabajadores es uno de los factores principales que influye para que una persona tenga una buena percepción sobre su Clima de trabajo y logre los objetivos y las metas que plantea la organización. De hecho, la variable principal en esta investigación es precisamente el Apoyo del Supervisor, es por ello que es conveniente y hasta necesario el saber de qué forma la visión que los trabajadores tengan de su supervisor influye en el Clima Organizacional de una empresa.

Como se analizó en el Capítulo I, el que una empresa presente un Clima Organizacional adecuado es fundamental para que la misma logre los estándares de productividad que se requieren para que la empresa siga funcionando.

El supervisor juega varios papeles, es el poseedor de toda la información que requiere la organización y quien representa al trabajador dentro de la misma, es por ello que debe tener buenas relaciones con todas las personas que la integran, lo que representa un gran problema, ya que nunca se puede quedar bien con todos y es la persona que recibe “los golpes” por todos lados. Sin embargo, el tener el puesto de supervisor también crea varias oportunidades para aprender y para llevar a cabo cosas que como un trabajador no se podían realizar, sobre todo, cuando la persona está motivada y desea ser un líder dentro de la organización, esto representa un gran reto y la oportunidad de poner en práctica todas las actividades que posee para desempeñar este cargo.

Sin embargo, algo que debe cuidar el supervisor al empezar a desempeñar este cargo dentro de la organización es la influencia que tienen sus seguidores sobre la misma y sobre sus integrantes, además de identificar de qué manera trabajan las personas a las que va a supervisar y su tendencias hacía algún tipo de liderazgo en particular, sin olvidar qué tipo de seguidores son, ya que, según Smith (1989: 132-133) hay tres tipos de trabajadores dentro de una organización: “El trabajador capacitado e inteligente, que es un *seguidor constructivo*, ejercerá una influencia considerable. Cumple órdenes, pero al hacerlo, revela discreción y juicio, y cuando lo considera justificado, se ofrece a sí mismo y a otros trabajadores otras alternativas; también aconseja cuando lo juzga necesario. El *seguidor subversivo* tiene esa misma influencia pero la usa para sus propios fines o para beneficio de otro grupo al cual le es más leal. El *seguidor de rutina*, es decir, el subordinado que fielmente cumple órdenes y que no trata de influir es su superior o en sus compañeros, es menos común de lo que muchos piensan”.

Por lo tanto hay que cuidar de esto y ver si la persona a la que se supervisa lo que desea es ser líder o ser seguidor, ya que al desear ser líder le creará serios conflictos al supervisor por la resistencia que tiene para ser vigilado por alguien en su trabajo y además, si su influencia es mucha puede llegar a conducir al supervisor. Si por el contrario, el grupo al que se va a supervisar es uno muy unido y con personas muy comprometidas y cohesionadas entre sí y que además está acostumbrado a trabajar sin una persona que vaya a la cabeza puede crear que todo el grupo lo resienta y lo rechace desde un principio, o bien, que demuestre su desacuerdo disminuyendo su productividad.

Debe cuidar también que las metas que le ponga a sus seguidores no sean muy fáciles como para que éstos no le encuentren sentido a su trabajo ni al del supervisor ni tan difíciles como para que no le encuentren sentido al realizarlas por ser inalcanzables. Sin embargo, también debe identificar hasta qué grado puede exigirles el realizar una labor, porque sí no son tan “irrealizables”, las personas tienden a portarse a la altura de las circunstancias. Si el supervisor es inteligente y lo que desea es aumentar la productividad de su grupo de trabajo, debe aumentarla poco a poco y conforme los trabajadores vayan cumpliendo con las metas subirlas un poco más, pero siempre dándoles el reconocimiento y un bono extra por sus labores, de esta manera, motivará a sus trabajadores y estará en buen término con la organización. Hay que recordar que el supervisor trabaja para las dos partes y debe estar en

buenos términos con ambas, además debe saber identificar cuáles son las habilidades y aptitudes de sus trabajadores pues no les debe exigir más de los que éstos puedan dar, ya que si lo hace, puede provocar que la gente que está a su cargo se sienta explotada y en lugar de hacer bien las cosas, empiece a rechazar al supervisor o cree un Clima Laboral inadecuado para la organización. La autoridad se debe basar en la razón para que los estándares sean alcanzables y las reglas y el orden sea respetado y obedecido con agrado.

Otra cosa que tiene que tomarse muy en cuenta por parte del supervisor, es que la lealtad, la familiaridad y el nivel y grado de pertenencia que tengan las personas con respecto a su grupo o área de trabajo es un arma de dos filos porque puede crear rivalidades entre las otras áreas de la organización, por lo tanto debe ser muy cuidadoso y manejar esto de manera eficiente para que no se causen problemas entre las diferentes áreas que conforman a la misma. Además, las personas todo el tiempo se encuentran bajo el influjo del medio, ya sea físico o social, el cual puede ser general o concreto y a su vez, puede ocasionar serias diferencias o rivalidades en la organización. Una atención especial merecen los grupos informales, pues los problemas que las personas puedan tener dentro de éstos pueden originar una baja en la productividad de los grupos formales por ser arrastrados de fuera hacia dentro de la organización y más cuando los miembros de los grupos informales son los mismos de los formales. Claro que esto también representa una ventaja para el supervisor cuando es utilizado de manera adecuada, ya que al crear lazos con los grupos informales puede integrarse de mejor manera a los formales y de este modo conocer sus actitudes, habilidades, aspiraciones y objetivos, y puede unirlos con la organización, además de que puede lograr la sinergia adecuada entre los objetivos de ambas partes, para llevar a cabo la productividad deseada y una buena relación con sus seguidores. Asimismo, esto le permitirá colocar a las personas en el puesto adecuado y aprovechar las cualidades de éstas para realizar de mejor manera el trabajo, con lo cual, también podrá pedir mejoras a la organización con las que se beneficien y motiven sus seguidores; logra algo bueno para la empresa al aumentar la producción y también la satisfacción de los trabajadores que están a su cargo.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

Objetivo

Conocer el perfil del Clima Organizacional de la empresa Hilaturas Selectas, S.A. de C.V.

Problema

¿Cómo influye el Apoyo del Supervisor sobre la percepción del Clima Organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Hilaturas Selectas, S.A. de C.V.?

Variables

Variable independiente

Apoyo del supervisor

Definición conceptual: Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

Definición operacional: La variable de apoyo del supervisor se va a medir mediante 9 preguntas contenidas en la escala de ambiente laboral desarrollada por Moos e Insel (1986) y pertenece a la dimensión de relaciones. Las preguntas con las que se mide son: 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73 y 83.

Variable dependiente

Clima Organizacional

Definición conceptual: Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

Definición operacional: El Clima Organizacional de la empresa Hilaturas Selectas S.A. de C.V. se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

Preguntas de investigación

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en la autonomía que desarrolla el personal a su cargo?

¿De qué manera el apoyo del supervisor influye en la presión que el empleado pueda sentir con respecto a su trabajo?

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en el compromiso?

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en la innovación que el empleado demuestre a la organización?

Tipo de investigación

Ex Post Facto y Descriptiva.

Hipótesis

Entre más apoyo del supervisor más autonomía del personal

Entre más apoyo del supervisor menos presión en el trabajo

Entre más apoyo del supervisor más compromiso con la empresa.

Entre más apoyo del supervisor más innovación en el trabajo.

Instrumento

Escala de Ambiente Laboral⁶⁶ (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el Clima Organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales:

- 1. Relaciones:** integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor
- 2. Desarrollo personal:** autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo
- 3. Mantenimiento y cambios del sistema:** compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

⁶⁶ En el Anexo 5 se muestran la prueba y la hoja de respuestas aplicada a los trabajadores de Hilaturas Selectas S.A. de C.V. para la realización de esta investigación.

Descripción de las subescalas

- *Compromiso*: se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.
- *Cohesión*: se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.
- *Apoyo del supervisor*: se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.
- *Autonomía*: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- *Orientación hacia la tarea*: es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.
- *Presión en el trabajo*: es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.
- *Claridad*: evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.
- *Control*: se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.
- *Innovación*: trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.
- *Ambiente físico*: se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas; cada subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

Escenario

Hilaturas Selectas S.A. de C.V.

Año de Juárez No. 272

Col. Granjas de San Antonio

Tel.:55 82 02 22

E- Mail: hilaturas@quazar.com.mx

Fabricación de hilos y tejidos de punto

Giro: Industrial

Materia Prima: poliéster, nylon, acrílico y algodón.

C.P. 09070

Fax: 55-82-02-22 ext. 117

No. de empleados: 250
Sr. Raúl Lahud García
Director General

Sujetos

9 mujeres y 33 hombres con un rango de edad de 20 a 64 años de edad que tienen trabajando en la empresa desde 2 semanas hasta 40 años y los cuales desempeñan diversos cargos dentro de la misma, desde obreros hasta personal directivo.

Procedimiento

1. El primer paso fue hablar a varias empresas hasta encontrar a algún directivo que permitiera aplicar las encuestas en ella. Después de encontrarlo, se le llevó una carta de presentación por parte de la universidad para que todo fuera de manera oficial y el directivo estuviera seguro de la confidencialidad con que se iba a manejar la información obtenida. Al llevar esta carta, se conformó el tiempo en el cual y durante el cual se aplicarían las encuestas a los trabajadores.

El acuerdo al que se llegó fue que las encuestas se aplicarían a lo largo de una semana y de las 2:00 a las 3:00 p.m., que es la hora de salida de los trabajadores que están en el turno matutino, la hora de entrada de los trabajadores del turno vespertino y la hora de comida de los trabajadores que tienen un turno mixto.

2. Las encuestas se aplicaron durante 6 días consecutivos dentro del horario establecido.
3. Como había trabajadores que no sabían leer, que leían muy lento o que no veían bien, la encuesta se tuvo que aplicar de manera personal, por lo cual se requería que el encuestador estuviera todo el tiempo el encuestado para que le leyera la prueba y le explicara lo que se quería decir con cada una de las afirmaciones presentadas en la misma. Esto hizo que el proceso de la aplicación de encuestas se retardara de manera creciente y se aplicarían un promedio, al finalizar el cuarto día, de sólo 29 encuestas.
4. Finalmente para el último día de la investigación de campo se obtuvieron un total de 46 encuestas aplicadas, de las cuales, 4 corresponden a mandos directivos y las restantes a trabajadores y supervisores de la organización. De esas encuestas se tomaron en cuenta sólo 42, que eran las que estaban completamente contestadas y a las que no les faltaban datos que pudieran alterar esta investigación. Se eliminaron dos de mandos directivos y dos que pertenecían a trabajadores.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

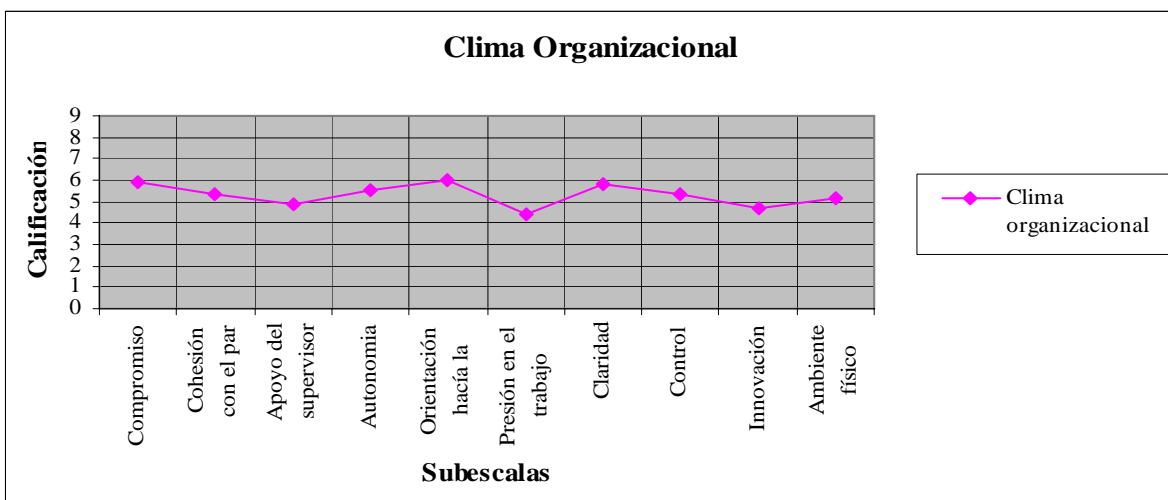
Para llevar a cabo la clasificación de los sujetos observados, se estableció la siguiente nomenclatura:

Edad	Sexo	Puesto	Antigüedad
Más de 20 y hasta 30 años = 1	Mujer = 1	Obrero = 1	Menos de 1 año = 1
Más de 30 y hasta 40 años = 2	Hombre = 2	Supervisor = 2	De 1 hasta 10 años = 2
Más de 40 y hasta 50 años = 3		Administrativo = 3	Más de 10 y hasta 20 años = 3
Más de 50 y hasta 60 años = 4		Técnico = 4	Más de 20 y hasta 30 años = 4
Más de 60 años = 5			Más de 30 y hasta 40 años = 5
			Más de 40 años = 6

Tabla 9: Nomenclatura para la clasificación de los sujetos observados

Con los datos obtenidos se obtienen las siguientes gráficas, en las cuales se observa de una manera clara el tipo de Clima Organizacional que existe en la organización estudiada y también el análisis de éste según las diferentes características de las personas que contestaron la encuesta.

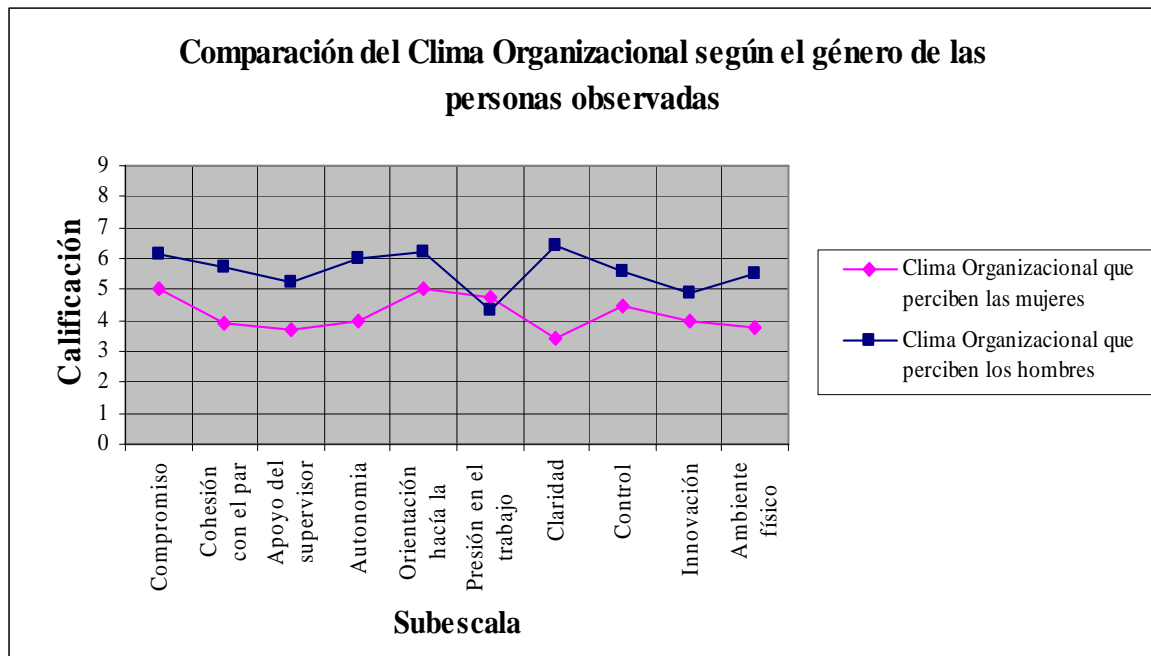
Cabe mencionar que el número de mujeres a las cuales se les aplicaron las encuestas son un número menor con respecto al de hombres, lo que significa realizar un análisis adicional para fines de este trabajo, al igual que la edad y la antigüedad que son factores muy variables entre las diferentes personas que se encuestaron, sin embargo también arrojan datos interesantes con respecto a este estudio.



Gráfica 1: Clima Organizacional a nivel general de la empresa Hilaturas Selectas S.A. de C.V.

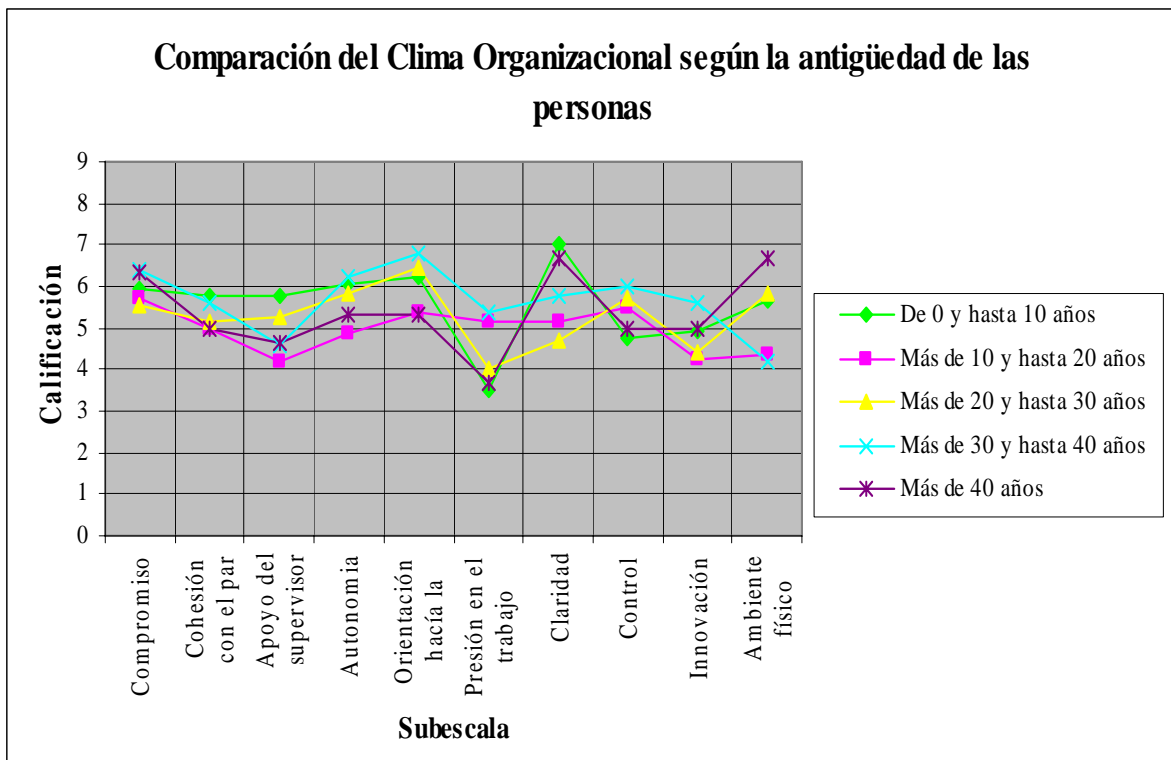
En cada una de las escalas la calificación sólo se puede llegar a 9, ya que por el número de preguntas que las miden es la calificación máxima que se puede obtener; también hay que recordar que las subescalas de *Control* y *Presión en el trabajo* son *inversas* y que entre mayores sean las calificaciones de éstas, más están perjudicando el Clima Laboral de una organización.

En la gráfica se muestra el Clima Organizacional que presenta la empresa con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas. En ella se puede ver que en general, la empresa cuenta con un buen clima, ya que en general todas las subescalas están dentro de la media o por arriba de ella, en el caso de la *Presión en el Trabajo* –que es la única que está por debajo de la media-, el hecho de que sea una variable inversa quiere decir que entre menos sea ésta es mucho mejor para la empresa y crea un Clima Organizacional aceptable; en los datos nos indica que ésta no es mucha, lo que ayuda a crear un buen Clima Laboral.



Gráfica 2: Comparación del Clima Laboral según el género de las personas encuestadas

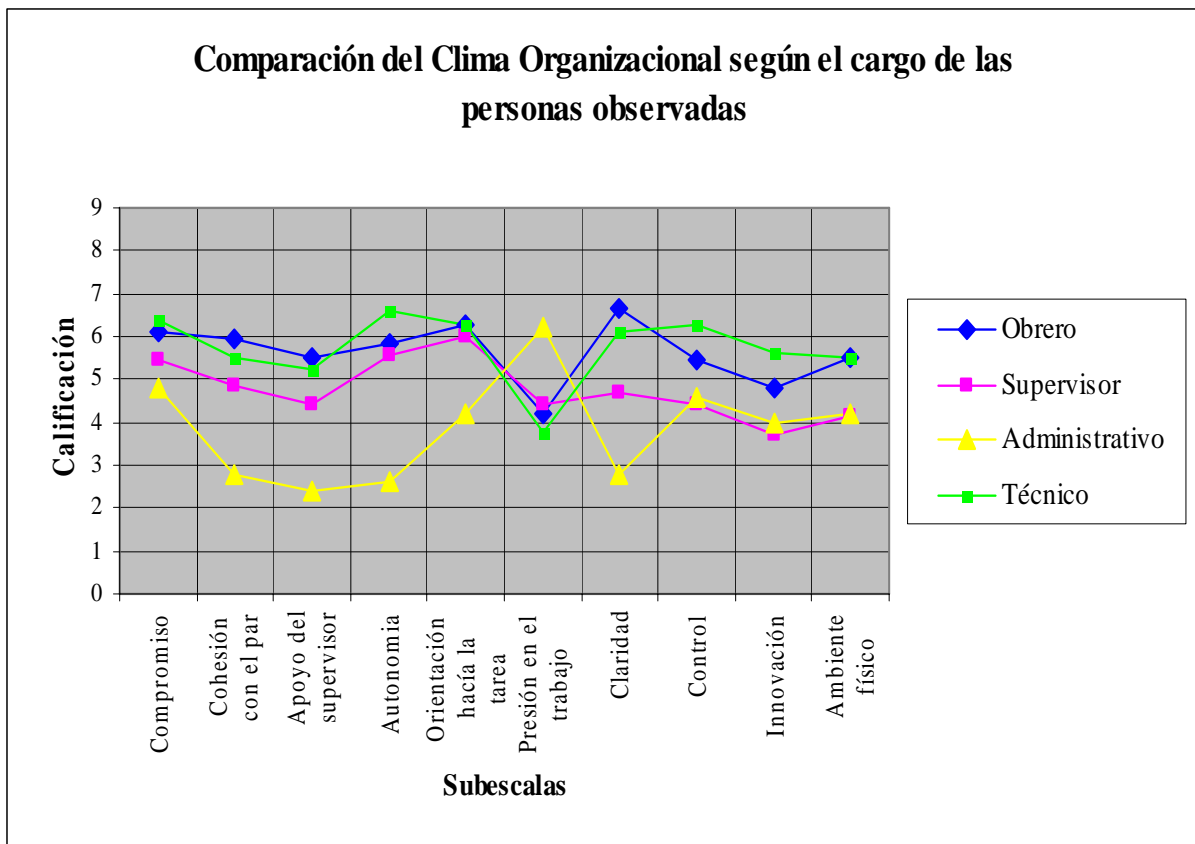
En la gráfica anterior se puede observar que el clima que describen los hombres con respecto a las mujeres es diferente y mientras al principio se puede ver que la grafica tiene cierta similitud, hay dos puntos en los que si hay una diferencia bastante notable, que son la *Presión en el Trabajo* y la *Claridad*. Con respecto a la *Presión en el Trabajo*, las mujeres perciben más que los hombres, aún así se encuentra dentro de la media establecida en este trabajo, la cual es de 5; y con respecto a la *Claridad*, también el ambiente es mejor para los hombres, ya que ellos perciben mejor las reglas y los procedimientos con respecto al trabajo que las mujeres. Otro punto en el que también hay diferencia, es el *Control*, las mujeres se sienten más controladas en sus actividades que los hombres.



Gráfica 3: Clima Organizacional según la antigüedad de las personas observadas

En la gráfica 3 se puede observar que las personas que tienen poco y las que tienen mucho tiempo trabajando en la empresa presentan una tendencia a sentir mayor Presión en el Trabajo, al igual que de las personas que tienen entre 10 y 20 años trabajando en la misma; en esta situación se encuentra también la subescala de Claridad, ya que los dos extremos son los que perciben mejor las reglas y lo que tienen que hacer dentro de la organización. Con respecto al Control, lo que se puede observar es que la mayoría de las personas que trabajan ahí, sin importar su antigüedad, perciben que se les tiene controlados, ya que todos ellos (a excepción un poco por los que tienen menos de un año laborando en la empresa) se encuentran por encima de la media establecida.

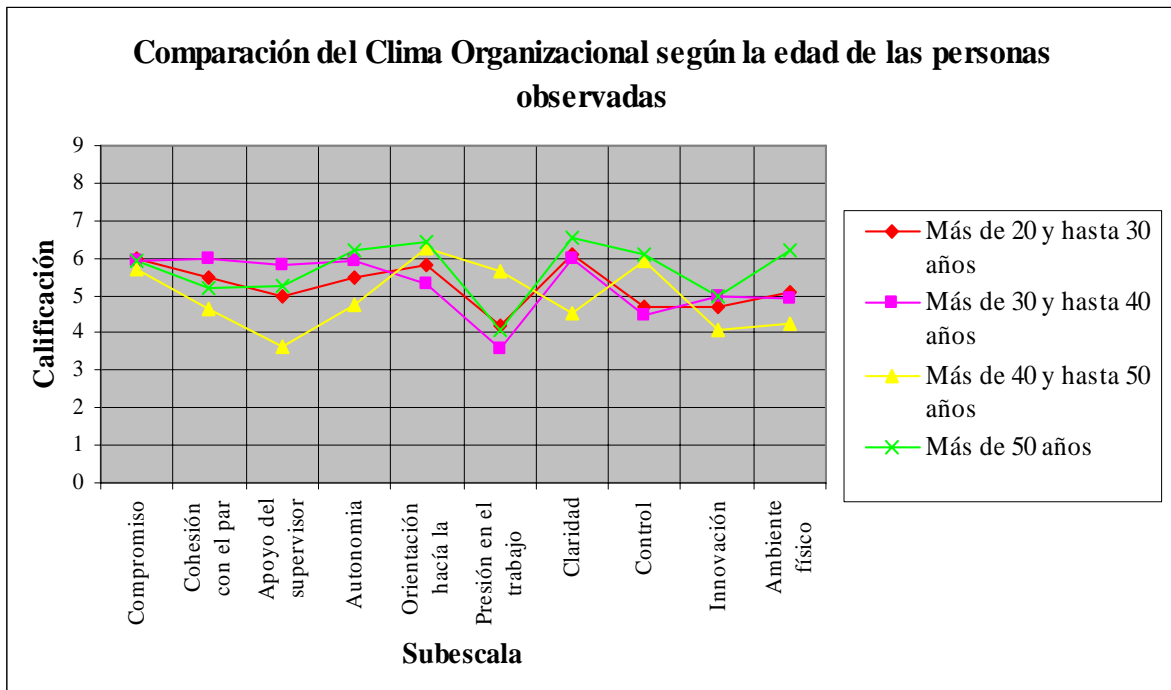
Las personas que sienten menos apoyo del supervisor, son las que tienen entre 1 y 10 años laborando de la empresa, les siguen los que tienen entre 20 ó más años laborando en el lugar. Otra diferencia significativa entre los sujetos observados se refiere a la subescala de Ambiente Físico, donde las personas que tienen más antigüedad en la organización sienten que hay un mejor ambiente físico con respecto a las otras personas, sin embargo en donde hay más diferencia es entre las personas que tienen una antigüedad de 1 y 10 años ó 20 y 30 años; mientras que las que tienen entre 10 y 20 años o menos de un año trabajando en la organización perciben casi el mismo ambiente físico.



Gráfica 4: Clima Organizacional según el cargo de las personas observadas

Esta gráfica muestra que el clima en el nivel administrativo es el más bajo, pues sienten una baja Claridad en las reglas pero aún un mucho menor Apoyo del Supervisor (que en este caso sería su jefe inmediato) aunque lo que es más preocupante es el hecho de que sientan una alta presión en el trabajo con respecto a todas las demás personas que laboran en la empresa, pues mientras que ellos se ubican muy por encima de la media, todas las demás personas observadas se colocan por debajo de la media.

En la gráfica puede verse que hasta la subescala de Presión en el Trabajo los demás “cargos” tienen hasta cierto punto una tendencia. Sin embargo en la subescala de Claridad las personas que tienen el cargo de supervisión, también se empiezan a desprender del grupo y se observa una tendencia a seguir al nivel administrativo, para que finalmente en la subescala de Ambiente Físico terminen juntos los obreros y los técnicos (por encima de la media) y los directivos y los supervisores (muy por debajo de la media).



Gráfica 5: Clima Organizacional según la edad de las personas observadas

Finalmente, se presenta esta gráfica en donde lo interesante está en el hecho de que todas las personas que trabajan en la organización, muy independientemente de la edad que éstas tengan, sienten un gran compromiso con sus actividades. Dentro de la subescala de Cohesión, se observa que las personas que tienen entre 40 y 50 años de edad sienten que sus compañeros no los apoyan en su trabajo o que no pertenecen a un grupo informal, ya que están por debajo de la media establecida, mientras que las personas que se encuentran en una edad adulta (de 30 a 40 años) sienten una alta Cohesión con sus compañeros de trabajo y podrían pertenecer a los grupos informales de la organización.

Con respecto a la subescala de Apoyo del Supervisor, se observa que las personas que sienten menos apoyo del supervisor son las mismas que sienten que no hay cohesión de grupo y están muy por debajo de la media y al igual que en el caso anterior, las personas que sienten un gran apoyo del supervisor son las que tienen un rango de edad de entre 30 y 40 años y estas mismas personas son las que sienten menos Presión en el Trabajo, pero las que sienten mayor Presión en el Trabajo son las que tienen de 40 a 50 años.

Interpretación de las correlaciones

Escala	Compromiso	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Orientación	Presión	Claridad	Control	Innovación	Ambiente
Valor de la correlación	0,474523924	0,760120382	1	0,618033999	0,356774887	-0,509499358	0,584010936	0,36738126	0,525658541	0,210488856
Valor P (Probabilidad)	p=.01	p=.01	p=.01	p=.01	p=.01	n.s	p=.01	p=.01	p=.01	p=.05

Tabla 10. Correlaciones

Como se puede observar en la tabla anterior, la subescala de Apoyo del supervisor correlaciona de manera significativa con la subescala de Compromiso y la probabilidad de error es de 1 entre 100, lo que nos indica que sí hay una influencia directa entre el apoyo que brinde el supervisor a los trabajadores y el compromiso que sienten con la empresa y con el mismo supervisor.

Con respecto a la correlación entre la subescala de Apoyo del Supervisor y la de Cohesión con los compañeros de trabajo, se muestra que ésta es aún mayor y también tiene probabilidad de 0.01, esto es, que entre más Apoyo del Supervisor, más Cohesión de grupo en la empresa.

Con respecto a las subescalas de Autonomía y Apoyo del Supervisor, se obtuvo que hay una correlación bastante grande y que al igual que en los casos anteriores, la probabilidad de error con respecto a la afirmación de que el Apoyo del Supervisor influye en al Autonomía es de 1 entre 100.

La correlación que muestra nuestra subescala de estudio con la de Orientación hacia la tarea es positiva y también muestra un error de 1/100.

A diferencia de las correlaciones entre las subescalas antes mencionadas y el Apoyo del Supervisor, la de Presión en el trabajo no muestra una correlación significativa, lo que parece indicar que esta última no está determinada por el tipo de liderazgo que se pueda ejercer dentro de la organización. Sin embargo, se puede observar que la correlación es negativa, lo que indica que sí se sigue la idea de que entre más Apoyo del Supervisor menor Presión en el Trabajo aún cuando en este caso la correlación entre ambas no sea significativa. Se sugiere realizar un estudio que permita clarificar qué variable es la que determina la presión percibida en el trabajo dentro de esta empresa.

Las subescalas de Claridad, Control e Innovación, muestran una correlación significativa a nivel de significancia de 0.01, lo que nos indica que el Apoyo del Supervisor sí tiene una influencia relevante en la manera en la cual las personas perciben estas subescalas dentro del Clima Laboral de una organización.

Con respecto al Ambiente Físico, se puede observar que el Apoyo del Supervisor sí influye en la percepción que los empleados de esta organización perciben sobre su lugar de trabajo, sin embargo, a diferencia de las subescalas anteriores se observa que ésta tiene un nivel de significancia de 0.05, lo que indica una posibilidad de error de 5/100.

Según los resultados obtenidos se concluye lo siguiente dadas las hipótesis planteadas en este trabajo:

- Con respecto a la hipótesis número 1, que señala que entre más Apoyo del Supervisor más Autonomía del personal se acepta, ya que según lo observado se concluye que el Apoyo del Supervisor sí tiene una influencia significativa con respecto a la Autonomía que tiene el personal de la organización observada.

- ❖ Con respecto a la hipótesis que nos dice que entre más Apoyo del Supervisor menos Presión en el Trabajo se concluye que en esta organización no se acepta, ya que no hay una correlación significativa entre estas dos subescalas, sin embargo, como se puede observar en la tabla, la correlación entre ellas es negativa, lo que nos dice que de ser significativa, la hipótesis sería correcta.
- ❖ La siguiente hipótesis dice de la siguiente manera: entre más Apoyo del Supervisor más Compromiso con la empresa y según los resultados obtenidos se ve que sí hay una influencia directa entre estas subescalas y por lo tanto, se comprueba esta hipótesis.
- ❖ Finalmente, la última hipótesis nos dice que entre más Apoyo del Supervisor más Innovación en el trabajo, lo cual, como se puede observar, según los resultados obtenidos es que ésta también es correcta, ya que la correlación que existe entre ambas subescalas es significativa y con una probabilidad de error de 1/100.

Sugerencias respecto a la prueba

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral (WES) fueron adecuados, sin embargo, se considera pertinente presentar las siguientes sugerencias:

Sería importante que en lugar de tener un tipo de respuesta dicotómico se pudiera realizar con una escala de Likert, ya que muchos de los trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta dijeron que era muy difícil contestar si o no a las preguntas, porque a veces pasaba una cosa y en otras ocasiones sucedía lo contrario. Por ejemplo, hay algunas afirmaciones que hablan sobre la carga de trabajo, y ellos mencionaron que hay temporadas en la que ésta es mucha pero hay otras en las que casi no hay. Por ser una empresa textil esto se puede entender.

Otra sugerencia que puedo hacer es que se acortara la prueba, ya que por ser 90 afirmaciones es muy tedioso para los trabajadores y para el encuestador cuando esto se tiene que hacer persona por persona se pierde mucho tiempo. Cuando las personas en cuestión tienen prisa (como en el caso de la empresa analizada por entrar o salir) puede ser que sólo contesten por hacerlo sin entender lo que en realidad se les está pidiendo.

Por otro lado, que se eliminen las preguntas inversas pues a los trabajadores a los que se le aplican se les hace difícil entender una doble negación y contestan si cuando querían contestar no o viceversa.

También sería importante que en ambientes como en el que se llevó a cabo este estudio, se utilice en lugar de empleado otra palabra (por ejemplo trabajador) dentro de la encuesta ya que, como mencioné anteriormente, en esta empresa muchas personas llegaron a mencionar que ellas no eran “empleados” sino “sindicalizados” y aunque nunca creí que esto fuera a ocasionar algún problema varios trabajadores recalcan mucho este aspecto.

Finalmente, quiero mencionar que los resultados obtenidos sólo aplican para la empresa analizada, pues la misma prueba ha sido aplicada en otras empresas y los resultados obtenidos han sido muy distintos.

DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo fue analizar el Clima Organizacional de la empresa Hilaturas Selectas S.A. de C.V., lo cual se hizo mediante la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale –WES-) de Moos e Insel. Como se recordará, esta encuesta toma en cuenta factores como el Compromiso, la Autonomía, el Control, la Innovación, entre otros, como determinantes del Clima Organizacional, los cuales se estudian agrupados en tres Dimensiones. En este estudio se hace énfasis en el Apoyo del Supervisor, que se relaciona directamente con el liderazgo.

Dados los resultados obtenidos a partir de las encuestas, se puede observar que el Clima de esta empresa es aceptable porque todos los indicadores que lo conforman se encuentran alrededor del punto medio. Es decir, que aunque no es negativo, existe la posibilidad de realizar mejoras que pueden impactar en gran medida variables tales como: la satisfacción del trabajador y la productividad, principalmente.

Describiendo de manera específica el perfil del Clima Organizacional de esta empresa puede señalarse lo siguiente:

Es un clima que tiene tendencias a ser como el denominado “Ambivalente” (Reddin, 1994) y cuya definición es la siguiente:

“Refleja una elevada Orientación a la Tarea y una elevada Orientación a las Relaciones en un ámbito que tiene tendencias inadecuadas. En esas organizaciones se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables y se alientan, hasta cierto punto, las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar”.

Sin embargo, existen diferentes puntos que deben resaltarse:

En la Dimensión de Relaciones (que comprende los factores de Compromiso, Cohesión con el par y Apoyo del Supervisor del WES⁶⁷), se tiene una tendencia a una orientación positiva aunque en este momento no tiene los niveles que podrían ser los mejores, lo mismo ocurre para la Dimensión de Desarrollo Personal (formada por los factores de Autonomía, Orientación hacia la Tarea y Presión en el Trabajo).

Al mismo tiempo debe trabajarse con mayor cuidado la Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema; con elementos como: Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico, los cuales seguramente están impidiendo un desarrollo en la organización. Esto puede afirmarse debido a que si se redujera el control y se permitiera mayor participación de parte de los trabajadores habría una posibilidad importante para introducir, por ejemplo, nuevas tecnologías o mayor capacitación.

⁶⁷ Para mayor información ver páginas 36 y 37

El hecho de que los trabajadores no perciban tanta Presión ni tanto Control indica que el estilo de liderazgo dentro de la empresa posiblemente no es coercitivo, autócrata o marcapasos⁶⁸ y que no daña o tiene un impacto negativo dentro del Clima Organizacional; sin embargo, no se puede decir que sea bueno, ya que tampoco se refleja un impacto positivo en el mismo.

El Compromiso, la Orientación hacia la tarea y la Claridad en las reglas, además de la Autonomía, percibidos por los trabajadores ayudan en gran medida a esta organización y permiten sugerir que el Clima de la Organización sea aceptable. Se podría decir que se ejerce un liderazgo de rienda suelta o liberal, anárquico o hasta cierto punto, estructural. También se podría pensar que en ocasiones se adoptan papeles de líderes positivos o negativos, pero aún no han aplicado un tipo de liderazgo que favorezca más a la organización.

El Apoyo del Supervisor está en el punto medio, lo que refleja que puede ser posible incentivar y desarrollar mejores estilos y prácticas de liderazgo que apoyen el trabajo y el Clima de la Organización, ya que dado el perfil aceptable del Clima Organizacional en la empresa Hilaturas Selectas S.A de C.V., el hecho de que el tipo de liderazgo no ejerza un impacto positivo sobre el Clima de la Organización no deja que ésta tenga resultados que puedan ser mejores a los que hay, tales como aumentar la Productividad o reducir costos. Es por estas razones por las que se sugiere que la empresa aproveche esas características que le favorecen y las desarrolle a través de cambiar el tipo de liderazgo predominante, por ejemplo, por uno que sea participativo, alentador, delegador, autócrata-benevolente, ejecutivo, o promotor según las características internas de la misma empresa. Dadas las características de la empresa, se propone dar el salto a un “Clima de Rendimiento” con un liderazgo “Ejecutivo”, que al pie de la letra dice de la siguiente manera:

“Este clima refleja tanto una fuerte orientación hacia la tarea como a las relaciones, lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen desempeño, hay una buena coordinación entre el personal y gran parte de las decisiones se toma en equipo”.

Pues de esta forma se aprovecharían los elementos con los que ya cuenta la organización y se enfocaría la atención sólo en aquellos factores que creen las características adecuadas, sin dejar de reforzar aquellos con los que ya se cuenta, como el cambio en el tipo de liderazgo, un menor control o una mayor participación.

En este trabajo se dan tanto las características de estos tipos de líderes así como los factores que pueden ayudar a identificar el momento en que la empresa está cambiando de Clima y la forma de llevar de mejor manera ese cambio dentro de la Organización con la ayuda del supervisor directo para que estos no causen desajustes en la productividad de la misma, o bien, costos innecesarios.

⁶⁸ Ver Capítulo II “Modelos de Liderazgo”

Por otro lado, se debe tener en cuenta que también se pueden mejorar las conductas y actitudes relacionadas con la Innovación de modo que al utilizar métodos novedosos en la empresa se diera un mayor desarrollo ya que la creatividad de la gente es desaprovechada.

En este estudio, también se llevó a cabo de manera no sistemática un registro observacional obteniéndose datos en algún sentido diferentes a los de las encuestas realizadas. Por ejemplo, al querer aplicar las encuestas, los trabajadores decían que no podían contestarlas “porque no tenían tiempo y habían dejado la máquina prendida”, “porque era cambio de turno y tenían que estar ya en su lugar de trabajo para que no se les llamara la atención y pudiera salir su compañero del turno anterior”, “porque no se les había informado sobre la aplicación de las encuestas y ellos no podían dar datos a personas ajenas a la empresa” o cosas por el estilo, sólo hubo una persona que contestó lo siguiente: “yo no tengo nada de qué quejarme, si fuera de esa manera, ya no estaría trabajando aquí, pues nadie me obliga a hacerlo”, pero fue de una manera tan tajante y tan seria, que se pudo percibir que en realidad lo que tenía era miedo a algo, aunque no se sabe a qué. Lo anterior también podría interpretarse como que en realidad no querían contestar la encuesta y por eso ponían estos pretextos.

Por otro lado, la insistencia con la que pedían que no se dieran sus datos también hace pensar que los directivos o las personas encargadas de la organización ejerzan algún tipo de represalia sobre los trabajadores que contesten este tipo de encuestas o participen en estas investigaciones. O bien, había gente que no quería contestar y al decirles que era anónimo accedían sin problema.

Otro hecho importante y que se me hizo característico de la empresa, fue que había mucha gente de nuevo ingreso que tenían hasta 1 ó 2 días de haber empezado a trabajar y otros trabajadores con una antigüedad considerable, eso me llevó a pensar que era tiempo de contratación o algo por estilo; sin embargo, también había personas que al parecer iban de una agencia y que anteriormente habían estado trabajando ahí de manera temporal. La información no fue mucha, pero algunas personas que platicaban mientras se les aplicaba la encuesta llegaban a mencionar cosas que hacían pensar eso, aunque también había otras que al parecer era la primera vez que estaban en ese lugar. Un ejemplo de esto es que al aplicar la encuesta a una persona ésta contestó que ella no lo podía hacer por el hecho de que era sindicalizada y no contaba con un contrato que lo avalara como trabajador dentro de la empresa.

Se pudo observar de manera cercana y directa la manera como los trabajadores registraban su hora de entrada y de salida en el reloj checador a través de una tarjeta. Esto habla del Control bajo el cual la empresa los tiene; sin embargo, los datos que arrojaron las encuestas no son tan malos. Es decir, las personas perciben cierto control sin que éste sea excesivo. Lo anterior se interpreta en este trabajo, en el sentido de que los trabajadores perciben un Clima Organizacional aceptable ya que quien ejerce de manera directa el Control sobre ellos no son las personas que tienen un mayor nivel jerárquico sino las máquinas con las que trabajan, es decir, la tecnología con la que cuenta la empresa (en cuestión de su herramienta de trabajo) o las características en las cuales encontraron a la empresa (en el caso de estar registrando en su tarjeta la hora de entrada y salida).

Ahora, si se toma en cuenta que la empresa ya tiene cierta antigüedad, pues hay gente trabajando ahí desde hace más de 40 años, se puede llegar a pensar que las personas que ahí

laboran desde el principio empezaron a aceptar esto como una regla y no como una forma de control.

Aunque los datos obtenidos de las encuestas y los de la observación que se tuvo del lugar en el que se aplicaron son muy distintos, se aceptan los arrojados por la prueba ya que no se cuenta con suficientes bases que demuestren lo contrario. El análisis observacional dentro de este estudio tiene muchas limitaciones, ya que no se permitió la entrada ni el contacto directo con las instalaciones donde se realizaba el trabajo, así es que se desconoce la tecnología con la que cuenta la empresa o el ambiente en el que se desempeñan las labores de los trabajadores así como su sistema de trabajo.

El Liderazgo a pesar de ser sólo uno de los factores que conforman el Clima de cualquier Organización -por las bases de esta investigación- se podría decir que es no solamente fundamental sino uno de los más importantes dentro de cualquier empresa y que si éste falla o no es el adecuado para la Organización, entonces frena en gran medida los resultados y la Productividad de la misma, a la vez que obstaculiza su desarrollo impidiendo que ésta crezca de la manera en la que podría hacerlo.

Si se tiene a la cabeza a un líder que no tiene visión, que no quiere experimentar, que sólo quiere seguir una línea recta dentro del proceso de la Organización, que no permite la participación de sus colaboradores o que no está abierto a los cambios, entonces se tendrá una organización improductiva que no va tener avances tecnológicos ni se va a desarrollar a nivel mundial por los obstáculos que está poniendo esta persona, no será capaz de innovar ni el proceso ni el producto o servicio de dicha organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, S. **Desarrollo organizacional**. México
- ARGYRIS, Chris. (1979). **El individuo dentro de la organización**. Ed. Herder S.A. Barcelona España
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE MANDOS INTERMEDIOS [AEDEMI] (1972). **Curso de mandos intermedios. II Especialidad administrativa**. Ed. Ediciones Deusto. Bilbao España
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
- BRUNET, L. (1997). **El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias**. Ed. Trillas. México, D.F.
- BURBY, Raymond J. (1975). **Supervisión de personal: instrucción programada**. Segunda edición. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Estados Unidos de América.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. (1988). **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. Séptima edición. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. Octava edición. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.
- FERNÁNDEZ, Arena. José Antonio. (1993). **Estilos de Administración**. Segunda edición. Ed. Diana S.A. de C.V. México, D.F.
- HODGETTS, Richard M; ALTMAN, Steven. (1989). **Comportamiento en las organizaciones**. Primera edición. Ed. Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V. México, D.F.
- HOWELL, William C. (1979). **Psicología industrial y organizacional: sus elementos esenciales**. Primera edición. Ed. El Manual Moderno, S.A. México, D.F.
- HUSE, Garf; BOWDITCH, Mes L. (1980). **El comportamiento humano en la organización**. Primera edición. Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. México D.F.
- IBARRA, C. Eduardo; MONTAÑO, H. Luis; SORIA, M. Víctor M.; GARDUÑO, V., Guillermo Jr.; BARBA, A. Antonio; RODIL, U. Florencio; HIRSCH, A. Ana; FERNANADEZ R. Martha M.; RENDÓN, C. Marcela. (1991) **El orden organizacional: estrategia y contradicción**. Primera edición. Ed. Ediciones y Distribuciones Hispánicas, S.A. de C.V. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D. F.

- KOTTER, Jonh P. (1990). **El factor liderazgo**. Primera edición. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- MADRIGAL, Torres; Berta Ermila. (2005). **Liderazgo: enseñanza y aprendizaje**. Primera edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F.
- MOOS, H. R.; INSEL, P. M. (1986). **Work Environment Scale Manual**. Second Edition. Ed. Consulting Psychologists Press, Inc. Palo Alto California.
- OLEA, Ismael. (1971). **El mando intermedio de taller. Tomo 1**. Primera edición. Ed. Deusto Bilbao. España.
- O'TOOLE, James. (1996). **El liderazgo del cambio: cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre**. Primera edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, D.F.
- OWEN, Harrison. (2001). **El espíritu del liderazgo: liberar al líder que vive dentro de cada uno de nosotros**. Primera edición. Ed. Oxford University Press. México, D.F.
- QUINN, Mills; D. (2002). **E-liderazgo: dirigir la empresa hacia el éxito en la nueva economía**. Primera edición. Ed. Ediciones Deusto S. A. Bilbao, España.
- REDDIN, Hill. (1994). **La organización orientada al resultado**. Primera edición. Ed. Paidós. España.
- REYES, Ponce. Agustín. (1990). **Administración de empresas: teoría y práctica. Segunda parte**. Vigésima séptima reimpresión. Ed. Limusa, S.A. México.
- ROBBINS, Stephen P. (1998) **Fundamentos del comportamiento organizacional**. Quinta edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Estado de México.
- RODRÍGUEZ, Estrada Mauro. (1987). **Psicología de la organización: manual de seminarios vivenciales**. Segunda edición. Ed. Trillas S.A. de C.V. México, D.F.
- SMITH, Henry Clay. WAKELEY, John H. (1989). **Psicología de la conducta industrial**. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. Estado de México

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

ANEXO 1

James Ensor: La entrada de Cristo en Bruselas. 1888-89



ANEXO 2

Hipótesis psicológicas en que se fundan la Teoría “X”

- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- La mayoría de las personas tienen poca creatividad y poca capacidad para resolver problemas de organización.
- La motivación de los empleados y obreros ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

ANEXO 3

Los Supuestos de la Teoría “Y”

Los gerentes que aceptan esta Teoría creen en lo siguiente:

- Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
 - La creatividad y la capacidad para resolver problemas de organización están ampliamente distribuidas entre la población.
 - La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima hay autorrealización: no sólo en el fisiológico y de seguridad.
 - La mayoría de las personas buscan superarse. El autocontrol, indispensable para lograr las metas de la organización, es cualidad bastante común.
 - Las personas pueden dirigirse a si mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.
1. El empleo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el jugar o el descansar.
 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas apliquen sus esfuerzos en el logro de los objetivos de la organización. Las personas se auto-dirigen y auto-controlan para alcanzar los objetivos con los cuales se han comprometido.
 3. El grado de compromiso con los objetivos está en función de la recompensa asociada con él.
 4. La mayoría de los seres humanos, bajo condiciones adecuadas, aprenden no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades.
 5. La mayoría de las personas tiene la capacidad de aplicar a la solución de los problemas un alto grado de imaginación y creatividad, acompañados de transparencia personal en la actitud.
 6. La potencialidad intelectual de la mayoría de las personas se utiliza sólo en parte bajo las condiciones de la vida industrial.

ANEXO 4

Supuestos de la Teoría Z

- La primera lección de la Teoría Z es la confianza. Por muy extraño que parezca, la productividad y la confianza van de la mano.
- La otra lección importante que esta Teoría toma de la práctica japonesa y traduce al estilo Norteamericano, es la sutileza. Las relaciones humanas son siempre complejas y volubles. Un supervisor que conozca bien a sus subordinados, puede describir los rasgos de sus diferentes personalidades, decidir quién se acopla bien con quién y organizar, de este modo, equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad. Si el supervisor se ve obligado a designar los equipos de trabajo estrictamente con base en la antigüedad, esa sutileza se pierde y la productividad disminuye.
- El interés por los demás, el apoyo, la generosidad disciplinada, elementos que hacen posible la existencia, se traducen en relaciones sociales más estrechas.
- El empleo de por vida más que una política única, resulta un precepto bajo el cual se integran un gran número de facetas de la vida y el trabajo.

ANEXO 5

Escala de Ambiente Laboral y Hoja de Respuestas

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la palabra **cierto**, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la palabra **falso**, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza en esta empresa es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. En esta empresa, los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.
11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.
15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece hacer urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.
20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo

22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia.
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.
51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.

53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.
59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.

84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN SOBRE EL ESTILO DE SUPERVISAR AL PERSONAL COMO DETERMINANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA LA ALUMNA

ERIKA JANETT CHÁVEZ GUTIÉRREZ

CON MATRÍCULA

202213546

TENIENDO COMO ASESORA A LA

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN